

# Perfil e Competências do Gestor em Instituições de Educação

*Cecília Oderich*<sup>1</sup>

**RESUMO:** Novas demandas de competências surgem no contexto atual de mudanças e competitividade, em especial no setor educacional privado. As empresas repensam suas competências organizacionais estratégicas, que são determinantes para a definição de competências funcionais e individuais. Assim, a demanda de perfil gerencial contempla conhecimentos, habilidades e atitudes. O artigo objetiva levantar informações e refletir sobre o perfil e as competências requeridas do gestor em instituições de educação e tem por base a experiência da autora por quase cinco anos na gestão acadêmica universitária, além de pesquisa bibliográfica sobre perfis e competências gerenciais. É proposto o termo “gestor-educador” e foram identificados alguns elementos que constituem o que se pode chamar de um perfil para este profissional: capacidade de aprender continuamente; domínio pessoal, disciplina, planejamento e organização; liderança e capacidade de trabalhar em equipe; habilidades de interação, de solução de problemas, de capacitação e de comunicação; comportamento ético.

**PALAVRAS-CHAVE:** competências – gestor – equipe – perfil – educador.

**ÁREA:** Administração

---

<sup>1</sup> Administradora, Mestre em Administração e professora universitária. cloderich@ig.com.br

## **INTRODUÇÃO**

As instituições de ensino superior no Brasil, especialmente privadas, precisam adaptar-se a novas exigências, parâmetros de qualidade e à necessidade de qualificação da gestão, como requisito de sobrevivência.

Em função das diversas mudanças identifica-se uma preocupação, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, com o novo perfil exigido dos gestores, agentes de transformação organizacional. Nas instituições educacionais, grande parte dos gestores são, também, educadores, muitas vezes não preparados para atividades gerenciais.

O conceito de competências gerenciais é concebido como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o gestor emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.

Este artigo objetiva levantar informações e refletir sobre o perfil e as competências requeridas do gestor em instituições de educação e tem por base a experiência da autora por quase cinco anos na gestão acadêmica universitária, além de pesquisa bibliográfica sobre perfis e competências gerenciais. Assim, procura-se apresentar o conceito de competências do ponto de vista do gestor em instituições de educação e, através desta reflexão, chega-se ao desafio do desenvolvimento gerencial de forma harmônica, preservando sua integridade, qualidade de vida e realização pessoal e profissional.

### **1. O GESTOR-EDUCADOR**

Do ponto de vista histórico, a gerência tem sua origem no "chefe", que foi inventado para garantir o lucro do patrão, ou seja, muito mais para assegurar resultados do que para promover resultados (Teixeira e Mink, 2000). Com o tempo, os donos do negócio passaram a perceber que aquele esquema não permitia avanços, e a função gerencial passou a ter outra conotação.

Atualmente, a gerência realiza equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização; o gerente faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses (Boog, 1991).

No caso da gestão acadêmica, consideram-se todas as funções desempenhadas, geralmente por docentes, tanto táticas quanto estratégicas. Incluem-se aí desde cargos de supervisão, coordenações, até a direção de instituições de ensino. Muitas vezes, os docentes são alocados em cargos de gestão sem a devida capacitação na área, assumindo novos desafios que os colocam em prova na sua capacidade gerencial, além da sala de aula.

A literatura designa uma série de funções gerenciais, geralmente incluindo a capacidade de liderança como premissa para o exercício de funções de gestão. Os gestores são exigidos quanto à liderança de trabalhos em equipe, gestão da informação, aperfeiçoamento de relações com problemas e crises, visão e adaptação às novas realidades de mercado e mudanças constantes.

O docente já tem a capacidade de liderança requerida em sala de aula, para que possa garantir o bom andamento dos trabalhos. Porém, a liderança em atividades de gestão é ainda mais complexa, pois há inúmeros fatores envolvidos: interferência do mercado e do ambiente externo, objetivos e políticas organizacionais, perfil de diferentes estudantes de turmas variadas, maior necessidade de planejamento, organização e visão de conjunto, vários docentes geralmente com diferentes formações e paradigmas de vida.

Há alguns anos, quase todos os gestores tinham uma idéia clara do que era requerido deles. Uma função gerencial podia ser representada por uma curva de aprendizado em que o gestor começava a subir desde a sua nomeação e, ao alcançar o topo, podia permanecer ali por um bom tempo e logo se tornava experiente. Hoje, em virtude da mudança contínua, no momento em que o gestor tem um vislumbre do topo de uma curva de

aprendizado que está sendo escalada, uma nova aparece; o trabalho gerencial se amplia (Freedberg, 2000).

Portanto, apresenta-se a proposta do **gestor-educador**, ou educador-gestor, dependendo da vertente predominante a cada personalidade. Refere-se, neste caso, ao profissional que atua tanto como docente, líder em sala de aula, quanto como gestor em instituições de educação, ou seja, líder na manutenção e no desenvolvimento de organizações educacionais.

## 2. PERFIL E COMPETÊNCIAS DO GESTOR-EDUCADOR

A noção de **perfil** ainda se confunde com **competências gerenciais**. Para diferenciação neste estudo, considera-se perfil gerencial como uma percepção geral, de origem teórica ou não, sobre como deve ser e agir um gestor. Um perfil gerencial pode compreender várias competências gerenciais.

A palavra **competência**, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica, e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Brandão e Guimarães, 1999).

A conotação atual do termo competência na administração tem sua origem na educação. Henri Pestalozzi, pedagogo suíço, idealizou a educação como desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand and heart*), ou seja, na vida intelectual, técnica e moral da pessoa. A partir disto, construiu-se um conceito de competência baseado em três dimensões: *knowledge, know-how and attitudes*, ou seja, conhecimento (informação, saber o quê, saber o porquê), habilidade (técnica, capacidade, saber como) e atitude (querer fazer,

identidade, determinação), dimensões estas interdependentes e necessárias a determinado propósito (Brandão e Guimarães, 1999).

O significado de competências ganhou força no ambiente organizacional a partir dos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995), que passaram a propagar o conceito das **competências essenciais**, referentes ao nível organizacional estratégico. A partir das competências essenciais, que estão em nível estratégico ligadas à missão e à visão da empresa e são coletivas, foram propostas as competências funcionais, também coletivas e relacionadas à missão específica da área funcional. Decorrentes destas, portanto, em nível individual temos as competências gerenciais, relacionadas ao desempenho do gestor.

Neri (1999, p. 19) diz que o conceito de competências trouxe uma nova forma de administrar pessoas, pois é uma "junção da vertente educacional, voltada para o aprimoramento das pessoas, e da vertente estratégica, calcada na identificação e no desenvolvimento das competências organizacionais a fim de que as empresas obtenham competitividade."

Ruas (2000) expõe uma sistemática para análise de *recursos de competências gerenciais*, conforme segue. Estes recursos de competências podem ser transpostos ao trabalho do gestor-educador:

- **Recursos Associados à Categoria Conhecimento (SABER)**

Estes recursos podem ser divididos em: **conhecimentos do ambiente**, que muitas vezes estão em bancos de dados, como conhecimentos sociais, sobre a cultura e atividades da organização, sobre produtos e processos; **conhecimentos gerais e teóricos**, que englobam conceitos, conhecimentos disciplinares e aplicados; e **conhecimentos operacionais**, que é saber como agir ou como funciona (não necessariamente agir ou fazer funcionar).

- **Recursos Associados à Categoria Habilidades (SABER FAZER)**

Estes recursos englobam o que é aprendido pela experiência prática: **experiência profissional associada** e **conhecimentos tácitos**.

• **Recursos Associados à Categoria Atitudes (SABER SER/AGIR)**

Nestes recursos predomina o implícito e o subentendido. Temos os **atributos profissionais** (tácitos), que permitem percepções além dos processos formais e atuação em outros contextos e situações; e os **atributos pessoais**, cada vez mais valorizados, que podem subdividir-se em *intrínsecos* (disposição, iniciativa, saber ouvir, responsabilidade, autoconfiança, imaginação, abertura à mudança) e *relacionais* (capacidade de atuar em grupo, de negociar, de comunicar-se).

Muitos autores apresentam estudos sobre características importantes para o perfil gerencial, e alguns serão aqui apresentados.

Senge (1990) propõe a disciplina do **domínio pessoal**, que significa ter poder ou autoridade sobre si próprio, o que resulta em liberdade para determinar sua visão e propósitos pessoais, bem como em ter influência sobre sua realidade e liberdade para comprometer-se com a *transformação desta realidade em direção à sua visão pessoal*. O mesmo autor, no livro *A Dança das Mudanças* (1999), salienta que os gerentes/líderes não têm o papel de conduzir as pessoas para a mudança, mas sim de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis.

Swieringa e Wierdsma (1995) apresentam o aprendizado como uma competência, o “aprender a aprender”, e a mudança como uma demonstração do aprendizado.

O educador, muitas vezes, volta-se para o incentivo a ambientes criativos de aprendizagem, o que é muito favorável neste sentido. Vale destacar a importância do domínio pessoal, da autodisciplina, o exemplo da criatividade e aprendizagem com

planejamento e organização, capaz de gerar autonomia e resultados efetivos.

O livro *Talento para Liderar* (Bower, 1999), traz um conjunto de qualidades e atributos de um líder. Considerando o gestor atuante em instituições educacionais como um líder, é possível aproveitar o conjunto proposto pelo autor como elementos de um bom perfil gerencial: confiabilidade (considerando a integridade e honestidade); justiça (prezar pela igualdade, reciprocidade e imparcialidade); comportamento despretenso; capacidade de ouvir; mente aberta; sensibilidade às pessoas (intuição, percepção, empatia); sensibilidade às situações; iniciativa; bom senso; liberalidade (ser tolerante a várias visões); flexibilidade e adaptabilidade; capacidade de tomar decisões precisas e oportunas; capacidade de estimular a motivação; senso de urgência (uso do tempo para gerar vantagem competitiva).

É interessante observar como a integridade e a ética são importantes, principalmente em um ambiente educacional, onde ocorre a formação de indivíduos que estão atentos aos exemplos ao seu redor. Bennis (1996) confirma esta afirmação e coloca que um importante desafio a ser enfrentado é a epidemia de má conduta, o que torna valioso o espírito ético e a integridade, em especial de pessoas que ocupam altos cargos.

Coopers e Lybrand (1997) apresentam quatro categorias de competências, inter-relacionadas e construídas umas sobre as outras, como uma teia complexa.

As **competências interacionais** englobam as capacidades interpessoais e de liderança, quando o gestor trabalha produtivamente com os outros.

As **competências de solução de problemas** incluem: capacidade de percepção, de planejamento e organização e capacidade de decisão. Um gestor com esta competência é capaz de identificar, formular e executar soluções criativas de problemas.

As **competências de capacitação** são demonstradas quando o gestor reconhece a necessidade de mudar e empreende a mudança. Para tanto, é necessária capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade.

As **competências de comunicação** significam a capacidade de o gestor comunicar-se eficiente e eficazmente, de forma escrita, oral e nas interações interculturais.

Com base nos componentes da inteligência emocional, Goleman (1999) desenvolveu o conceito de **competência emocional**, como sendo a capacidade aprendida com base na inteligência emocional que resulta em extraordinário desempenho no trabalho. É como o indivíduo gerencia a si e aos seus relacionamentos, como trabalha em equipe, sua capacidade de liderar e de antecipar o futuro. O autor sistematiza a competência emocional em seis dimensões: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia (consciência dos sentimentos alheios), habilidades sociais e habilidades de trabalho em equipe.

Com base nas fontes bibliográficas apresentadas, é possível destacar alguns elementos que constituem o que se pode chamar de um perfil do gestor-educador: capacidade de aprender continuamente; domínio pessoal, disciplina, planejamento e organização; liderança e capacidade de trabalhar em equipe; habilidades de interação, de solução de problemas, de capacitação e de comunicação; comportamento ético.

A partir deste ponto, chega-se ao desafio a ser investigado em futuras pesquisas: compreender o papel amplo do “gestor-educador” e viabilizar seu desenvolvimento de forma harmônica, preservando sua integridade, qualidade de vida, realização pessoal e profissional.

## Considerações Finais

O gestor acadêmico representa um diferencial de vital importância nas organizações atuais, pois está inserido em um contexto de mudanças, que exige competência e posicionamento. O gestor em instituições educacionais é um exemplo para indivíduos em formação, e é muito importante que tenha oportunidade de desenvolver suas competências de gestão.

O conceito de competências de gestão contempla *conhecimentos, habilidades e atitudes/atributos*, ou seja, o *saber*, o *saber fazer* e o *saber ser/agir*.

As novas elaborações sobre competências gerenciais, com enfoque na mobilização de recursos e de competências visando ao desempenho efetivo, trazem luz para este desafio; abrem-se espaços para a reflexão sobre as possibilidades do desenvolvimento mais completo e efetivo destes profissionais, realizado de forma harmônica, com o objetivo maior de tornar as pessoas mais competentes e realizadas, na vida profissional e pessoal.

Os conceitos aqui apresentados constituem possíveis contribuições para embasar futuros projetos de desenvolvimento gerencial, especialmente em instituições educacionais.

## Referências

- BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOWER, Marvin. **Talento para Liderar**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRANDÃO, Hugo P., GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto? In: **Anais do 23 ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

FREEDBERG, Edmund J. **Ativação**: a competência básica. São Paulo: Educator, 2000.

GOLEMAN, D. Competência Emocional. **Revista Executive Excellence**, n. 10, p. 22-23, Outubro de 1999.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

NERI, Aguinaldo (org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. São Paulo: Papirus, 1999.

RUAS, Roberto Lima. **Elementos de referência para a gestão das competências gerenciais**. Anotações de Aula n. 4. PPGA, Porto Alegre, 2000.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SWIERINGA, Joop, WIERDSMA, André. **La Organización que Aprende**. Wilmington (USA): Addison-Wesley, 1995.

TEIXEIRA, Edson, MINK, Carlos. **Competências múltiplas gerenciais**. São Paulo: Makron Books, 2000.