



Revista Gestão Universitária na América
Latina - GUAL
E-ISSN: 1983-4535
revistagual@gmail.com
Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Whebber Souza Oliveira, Patricia; de Lima, Maria Dulcilene
COMPETÊNCIAS E FUNÇÃO GERENCIAL: DESVENDANDO O GAP (LACUNA) DE
COMPETÊNCIAS DE GESTORES PÚBLICOS DO NÚCLEO DE EDUCAÇÃO DE UMA
UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 6, núm. 3, septiembre, 2013, pp. 44-60
Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319328457003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p44>

COMPETÊNCIAS E FUNÇÃO GERENCIAL: DESVENDANDO O GAP (LACUNA) DE COMPETÊNCIAS DE GESTORES PÚBLICOS DO NÚCLEO DE EDUCAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

**COMPETENCIES AND MANAGERIAL FUNCTION: UNRAVELING THE GAP
COMPETENCIES OF PUBLIC MANAGERS OF THE CENTER FOR CHILDHOOD
EDUCATION OF A BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY**

Patricia Whebber Souza Oliveira, Doutora
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
patriciawhebber@gmail.com

Maria Dulcilene de Lima, Mestre
Universidade Federal de Roraima - UFRR
dulcelima6@yahoo.com.br

Recebido em 19/abril/2013
Aprovado em 12/agosto/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o *gap* (lacuna) de competências gerenciais necessárias e atuais, alicerçando-as nas atribuições e responsabilidades da função gerencial na percepção dos gestores e servidores do Núcleo de Educação Infantil (NEI) de uma Universidade Federal Brasileira. O estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, tendo como participantes os gestores e servidores. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas e questionários. Para o tratamento de dados utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados apontaram a existência de competências necessárias para o exercício da função gestora, sendo estas são consideradas presentes nas ações dos gestores, não existindo um *gap* de competências necessárias e atuais. Dentre as competências identificadas, destacaram-se: domínio de conhecimentos específicos à educação, relacionamento interpessoal, tolerância, visão de futuro, responsabilidade e compromisso, postura democrática, flexibilidade e adaptação a mudanças. Conclui-se que na percepção dos participantes, não há *gap* de competências, entretanto, há necessidade de melhoria nas competências: relacionamento interpessoal e comunicação, consideradas de fundamental importância no contexto educacional.

Palavras-chave: Competências. Competências Gerenciais. Gestão Pública.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the gap and managerial competencies required and actual, basing on the roles and responsibilities of the managerial function in the perception of managers and servers at the Center for Childhood Education (NEI) from a Brazilian Federal University. The study is characterized as a qualitative research, and the participants were managers and servers. The data collection techniques were interviews and questionnaires. For the data processing, was used the content analysis. The results indicate the existence of required competencies for the exercise of the management, and these are considered to be present in the actions of managers and there is no gap of current competencies. Among the competencies identified, stood out: domain expertise to education, interpersonal relationships, tolerance, future vision, commitment and responsibility, democratic posture, flexibility and adaptation to change. We conclude that the perception of the participants, there is no gap in competencies, however, there is need for improvement in competencies: interpersonal relationships and communication, considered of fundamental importance in the context of educational administration.

Keywords: Competencies. Managerial Competencies. Public Management.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no cotidiano das organizações e dos indivíduos vêm modificando as expectativas e papéis destes no contexto organizacional. As novas perspectivas apontam para consolidação do modelo de competências, que implica no saber fazer e no consolidar resultados nas práticas organizacionais e de trabalho.

Neste contexto, espera-se da empresa, o compromisso com o desenvolvimento de uma nova competência essencial inserida no nível estratégico que proporcione diferenças junto aos consumidores (PRAHALAD e HAMEL, 2005), esta por sua vez, é traduzida nos aspectos pessoais, através das competências humanas.

Argyris (1991) defende que o sucesso no mercado de trabalho depende cada vez mais da aprendizagem, porém a maior parte dos indivíduos não sabe como aprender, sendo esse um dilema básico das organizações.

A competência é considerada como uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica (LE BOTERF, 2003) e contribui para práticas organizacionais condizentes com as atuais demandas das organizações e dos indivíduos.

No contexto educacional, não é diferente, as práticas da gestão escolar vem contribuindo para criação de um espaço social na conquista de construir e reconstruir práticas voltadas para o desenvolvimento da sociedade e dos indivíduos. Nesta perspectiva, as políticas e práticas de gestão de pessoas corroboram para o desenvolvimento de pessoas capazes de novas posturas profissionais.

Para tanto, é de fundamental importância a função gerencial, os gestores ao desenvolverem competências gerenciais específicas contribuem para o exercício profissional efetivo e responsável. No contexto educacional, registra-se que o pedagogo precisa dominar o conhecimento de administração para poder gerir com eficiência... tendo uma visão empresarial” (RIZZO, 2003).

A organização estudada, Núcleo de Educação Infantil (NEI), órgão suplementar de uma Universidade Federal Brasileira, vem desenvolvendo há mais de três décadas um trabalho pedagógico de qualidade voltado para crianças de 2 a 8 anos de idade, filhos de professores, funcionários, alunos e da comunidade em geral. Ao longo de sua história, o exercício da função gerencial vem sendo atribuída a professores emergentes de sala de aula, que percorrem a coordenação pedagógica até chegarem à direção.

Diante desse cenário, percebeu-se a necessidade da análise da função gerencial e mapeamento de competências gerenciais na busca de maior compreensão da dinâmica da gestão escolar da Instituição.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar o *gap* (lacuna) de competências gerenciais, competências necessárias e atuais, alicerçando-as nas atribuições e responsabilidades da função gerencial na percepção dos gestores e servidores do NEI.

A metodologia da pesquisa se caracteriza como estudo de caso qualitativo, compreendendo os participantes como atores sociais do processo. Estes tiveram sua identidade preservada e a originalidade de suas falas foi mantida através de códigos, sendo, os gestores foram identificados de G1 a G6, os professores efetivos em exercício de PE1 a PE2, os professores substitutos de PS1 a PS3, funcionários efetivos FE1 a FE3, funcionários terceirizados de FT1 a FT2 e bolsista B1. Para efeito deste trabalho, os participantes foram distribuídos em dois grupos: gestores e servidores (professores, funcionários e bolsista).

A estrutura deste artigo está configurada da seguinte forma: revisão da literatura resgatando temas como competência, competências gerenciais e função gerencial; metodologia, com caracterizando o tipo de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados; interpretação e discussão dos resultados, apresentando as atribuições e responsabilidades dos gestores, competências necessárias e atuais comparando-os com modelos teóricos do papel gerencial; conclusão e recomendações e referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

O termo “competência” era utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar algo (FLEURY e FLEURY 2007). McClelland foi pioneiro ao usar o termo de forma estruturada com a finalidade de buscar de uma abordagem mais efetiva frente aos testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas. (DUTRA, 2004), passando a ser compreendida como uma característica subjacente a uma pessoa podendo ser relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou mesmo em determinada situação (McCLELLAND, 1973, apud FLEURY e FLEURY, 2007).

Frente ao reconhecimento das competências, perfila-se a questão do reconhecimento da incompetência. Em uma sociedade que perpassa o saber, o julgamento de incompetência equivale a uma ameaça de exclusão, provocando assim certa violência do seu julgamento e

uma espécie de ultimato: dar prova de que é competente, ou então será qualificado de incompetente, e consequentemente será reconhecido como inútil. É possível observar que se torna comprometedor autodeclarar-se como competente sem, portanto vivenciar o reconhecimento de terceiros (LE BOTERF, 2003).

Baseando-se em Bitencourt (2001), Dutra (2004), Brito (2005), percebe-se a existência de duas correntes na utilização do termo competência. A primeira é representada por autores norte-americanos, como Boyatzis (1982) e McClelland (1973) apud Dutra (2004) conceituando-a como um estoque de qualificações voltadas para os conhecimentos, habilidades e atitudes. A segunda é representada por autores franceses Le Boterf (2003) e Zarifian (2008) entre outros, cuja definição está voltada para a produção do indivíduo no trabalho.

Brandão e Guimarães (2001) ressaltam que segundo alguns autores, as competências não são apenas um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também o resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho.

Le Boterf (2003) ressalta que o profissional não é competente sozinho, o saber e o saber fazer não se situam apenas em sua pessoa, mas nas trocas que efetua com seus colaboradores. Esse autor considera a competência como individual e social ao mesmo tempo, essa de certa forma será demonstrada diante de uma situação.

Para Zarifian (2008) “a competência é realmente a competência de um indivíduo”. Ela se manifesta, na atividade prática, sendo avaliada quando utilizada em situação profissional. Dessa forma, entende-se nas possibilidades do indivíduo tomar iniciativa e assumir sua autonomia com responsabilidade.

O tema é tratado no Brasil, são tratados por autores de referência como Bitencourt (2001), Brandão e Guimarães (1999, 2011), Dutra (2004), Ruas, Antonello e Boff (2005) e Fleury e Fleury (2007), como resultados de pesquisas empíricas. Nessa perspectiva, entende-se que a competência é associada à Gestão de Recursos Humanos e suas práticas.

2.2 COMPETÊNCIA E FUNÇÃO GERENCIAL

No mundo do trabalho existe uma emergência voltada para a economia global, frente às novidades tecnológicas neste ambiente de continua transformação a qual afeta entidades dos setores, sejam esses públicos ou privados. Diante disto observa-se uma exigência ao

desenvolvimento de novas abordagens para as organizações e para o gerenciamento. Com isto as organizações são forçadas a repensarem sua maneira de atuação (QUINN *et al*, 2003).

Compreende-se que as competências gerenciais é um dos assuntos considerados relevantes para as organizações atuais, seu desenvolvimento passou a fazer parte das discussões acadêmicas e empresariais alcançando resultados significativos.

Quinn *et al* (2003) aponta para necessidade de novas competências no campo gerencial, cujo foco é na eficácia do líder, sendo 24 competências, consideradas centrais para uma boa atuação em um mundo de valores concorrentes, são elas: compreensão de si e dos outros; comunicação eficaz; desenvolvimento dos empregados; construção de equipes; uso do processo decisório participativo; administração de conflito; monitoramento do desempenho individual; gerenciamento do desempenho e processo coletivo; análise de informações com pensamento crítico; gerenciamento de projetos; planejamento do trabalho; gerenciamento multidisciplinar; desenvolvimento e comunicação de uma visão; estabelecimento de metas e objetivos; planejamento e organização; trabalho produtivo; fomento de um ambiente do tempo de trabalho produtivo; gerenciamento do tempo e do estresse; construção e manutenção de uma base de poder; negociação de acordos e compromissos; apresentação de idéias; convívio com a mudança; pensamento criativo e gerenciamento da mudança.

De acordo com Mintzberg (1986), o trabalho gerencial é designado por uma série de ações que envolvem o desenvolvimento de diversas habilidades dirigidas pelos relacionamentos interpessoais, entre elas a de arbitrar conflitos pessoais; os papéis informacionais relacionam-se ao processo de informações com interações políticas, já os decisórios envolvem-se com a tomada de decisão, sendo considerados inseparáveis por proporcionar autoridade formal do gerente na organização, embora que todos os gerentes não dêem igual atenção/importância a todos esses papéis.

As competências gerenciais adequadas ao desempenho da função são destacadas por Boog (2002) como agente de mudanças capaz de inovar e flexibilizar, bem como liderar voltadas para as construções das relações interpessoais, já o comunicar proporciona o falar, ouvir, dar e receber *feedback* e ser persuasivo. Trabalhar em equipe e estabelecer limites e o negociar sem se desviar do foco/resultados, para isto deve-se estabelecer metas, obtendo e avaliando o desempenho e as habilidades técnicas. Planejar, organizar com capacidade de análise, controle no tomar decisões com uma visão estratégica faz parte deste quadro para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

Quinn *et al* (2003) compartilha que uma competência implica na detenção, tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada, não se limita só a apresentação de um conhecimento teórico mas também na oportunidade de praticá-lo, desenvolvendo assim habilidades concretas.

2.3 COMPETÊNCIA NO CONTEXTO EDUCACIONAL

As transformações políticas, econômicas e sociais nas últimas décadas exigem alterações, consideradas contínuas, em todas as áreas na vida da humanidade, precisamente, no mercado de trabalho. A educação ou os sistemas educacionais inseridos neste contexto são desafiados a responderem às demandas contextuais decorrentes deste processo de mudanças, para assim corresponderem a esta nova realidade (NETO, NASCIMENTO e LIMA, 2006).

No contexto educacional, a noção de competência, para Machado (2002), é muito mais fecunda e abrangente, mantendo com a idéia de disciplina, importantes vínculos, como por exemplo, o caráter de mediação.

Compreende-se que a competência expressa uma relação das pessoas frente às tarefas a serem desenvolvidas, proporcionando desafios quanto à concentração, cooperação, autonomia e cumprimento de metas e prazos, entre outros.

Entende-se assim que o desenvolvimento da ciência, bem como da tecnologia e a rapidez da produção enfatiza a necessidade de uma nova postura dos indivíduos, visto que tais elementos provocam mudanças em todos os setores da sociedade (NETO, NASCIMENTO e LIMA, 2006).

O Contexto escolar é considerado como um espaço de aprendizagem da profissão docente, no qual o professor põe em prática suas convicções, seus conhecimentos e suas competências pessoais e profissionais, realiza trocas de experiências, bem como aprende novos saberes.

A organização escolar funciona na produção de idéias e nos processos e gestão interligando o desenvolvimento profissional com o desenvolvimento organizacional, compartilha valores e práticas com intuito de promover a formação humana, e que esta seja dotada de competências (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2005).

2.4 ESTUDOS SOBRE O TEMA

Campos (2007), em seu estudo com Pró-Reitores em uma Instituição de Ensino Superior, identificou que não constavam em registros de descrição das competências para o exercício do cargo. Em sua pesquisa, ressalta que o Pró-reitor não deve ser um burocrata que segue mecanicamente as normas, devem desenvolver competências como: capacidade política, comunicação, conhecimento da estrutura organizacional, criatividade, espírito institucional, experiência profissional na instituição, liderança, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, trabalho em equipe, visão sistêmica, administração do tempo, humildade, pró-atividade, planejamento, saber administrar os recursos financeiros, comprometimento, conhecer técnicas gerenciais e iniciativa.

Mello (2008), na pesquisa sobre competências gerenciais de diretores de curso de graduação, chegou à conclusão: os diretores dos cursos não tinham experiências anteriores na área de gestão, não foram treinados para assumir o cargo e desenvolveram as competências necessárias ao exercício da função gerencial através da experiência de outros gestores.

Costa (2005) apresenta como resultado de seu estudo um rol de 29 competências necessárias para os gestores educacionais, segundo a percepção dos próprios docentes, divididas como competências conceituais, humanas e técnicas, conforme quadro 1.

Tipos de competências	Competências dos Gestores Educacionais
Conceituais	Busca de interação escola e comunidade; Capacidade de decisão; Capacidade de avaliação; Ter consciência que a educação na SOCIESC é para a vida; Cultura organizacional; Estabelecer direção e gerenciar desempenho de equipe; Orientação para a qualidade
Humanas	Conduta ética; Capacidade de compartilhar conhecimentos; Comunicação; Trabalho em equipe; Dinamismo; Criatividade e inovação; Administração de conflitos; Relacionamento interpessoal; Flexibilidade; Inteligência emocional; Adaptação à mudança
Técnicas	Capacidade de planejamento; Conhecimento da disciplina; Análise e elaboração de recursos didáticos; Aplicação de estratégias didáticas; Comunicação oral; Análise e elaboração de instrumentos de avaliação; Conhecimento e aplicação do projeto político-pedagógico; Análise e soluções de problemas; Comunicação escrita; Capacidade de dirigir situações de aprendizagem; Ser referência em sua área de atuação

Quadro 1 Competências dos Gestores no Segmento Educacional

Fonte: Adaptado de Costa, 2005.

3 METODOLOGIA

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, com estratégia de estudo de caso, na busca de descrever a percepção dos participantes, gestores e servidores (professores e funcionários) sobre o tema.

A pesquisa é classificada como exploratória e de campo. O universo do estudo foi centrado na equipe do NEI, gestores e servidores (professores e funcionários), de uma Universidade Federal Brasileira. A equipe é composta por 64 participantes, distribuídos nas funções de: diretor, vice-diretor, dos coordenadores pedagógicos, coordenadores de pesquisa e extensão e dos professores efetivos em exercício.

A amostra foi composta de 17 participantes. A escolha pela seleção da participação dos gestores, responsáveis diretamente pela Instituição, e os professores e funcionários foram selecionados pelo fato de serem liderados por tais gestores.

Os critérios utilizados para definição da amostra se deram por uma ou mais representações de cada função, com exceção dos gestores (todos participaram da pesquisa). Em termos quantitativos, utilizou-se a fração 5/1, a cada cinco componentes do universo, foi escolhido um para compor a amostra, desta forma a amostra foi estratificada. da seguinte forma: Gestores (06), Professores Efetivos em exercício (02), Professores substitutos (03), Funcionários Efetivos (03), Funcionários Terceirizados (02) e Bolsista (01).

A coleta de dados foi realizada através de questionários e entrevistas com os sujeitos da pesquisa, além da análise documental do regimento interno do NEI e regimento geral da Universidade.

No tratamento de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo baseada na fundamentação teórica alicerçada para impressão de sentido aos conteúdos. As categorias da pesquisa foram identificadas *a posteriori*, sendo: função gerencial, competência, competências gerenciais necessárias, competências gerenciais atuais, *gap* de competências. A definição operacional das categorias serviu de alicerce para análise dos resultados baseada na percepção dos atores sociais que atuam na organização.

Foram utilizadas as orientações de Bardin (1977) no que se refere as fases da análise de conteúdo, pré-análise (leitura flutuante), exploração do material (codificação) e tratamento dos resultados e interpretações (síntese e discussão dos resultados).

No tratamento de dados, foi mantida a originalidade das falas do grupo pesquisado através de códigos para que os participantes tivessem sua identidade preservada. Desta forma,

os gestores foram identificados de G1 a G6, os professores efetivos em exercício de PE1 a PE2, os professores substitutos de PS1 a PS3, funcionários efetivos FE1 a FE3, funcionários terceirizados de FT1 a FT2 e bolsista B1. Para efeito deste trabalho, os participantes foram distribuídos em dois grupos: gestores e servidores (professores, funcionários e bolsista).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A FUNÇÃO GERENCIAL

Quanto às principais atribuições e responsabilidades dos gestores do NEI, verificou-se todos os gestores consideram que o gestor deve articular ações, direcionando as demandas físicas e pedagógicas, ou seja, coordenar o funcionamento geral da escola, conforme relato: “... articular ações no sentido de prover o bom desenvolvimento da instituição, levando em conta as necessidades/anseios do corpo discente – crianças, professores, funcionários, pais e comunidade escolar” (G1).

Para dois gestores, uma das funções do gestor é manter a formação continuada dos professores. Ainda foram mencionadas: prestar assessoria as escolas externas quando solicitado; elaborar projetos de extensão de ações individuais; Colaborar com os projetos do departamento de Educação da Universidade e do MEC (Secretaria de Educação Básica).

Os gestores demonstram o reconhecimento de suas atribuições de acordo com as orientações contidas no Regimento Interno do NEI e no Regimento Geral da Universidade.

A maioria dos servidores citou que as funções dos gestores do NEI estão concentradas na responsabilidade pelas diretrizes primárias e secundárias do Núcleo, no que diz respeito a organizar as ações da instituição, seu funcionamento de forma geral, conforme relato do servidor FE3: “... cuidar do administrativo e do pedagógico, tendo ciência do funcionamento geral da escola”.

Para três servidores, essas funções dizem respeito a apoiar os professores, organizando o trabalho pedagógico, bem como o apoio aos pais. Enquanto que outros três compartilharam que cabe aos gestores, buscar junto ao MEC e demais órgãos superiores, os recursos destinados à instituição. Além de mencionarem que os gestores devem articular os projetos de extensão.

Dois servidores (PE2, PS2) informaram que cabe aos gestores proporcionar aos professores uma formação permanente e a formação também de professores externos, nos projetos de extensão.

Os servidores reconhecem as funções dos gestores do NEI, e quanto às questões de que as atribuições dos mesmos estejam registradas de forma interna ou externa. A maioria não fez menção nenhuma, sobre tal conhecimento. PS1, FT2, B1 expõem que nunca tiveram acesso aos documentos que especificassem as funções dos gestores do NEI e não tem conhecimento destes registros internos ou externos, mas acreditam que existem tais registros.

As funções dos gestores do NEI foram expostas pelo grupo pesquisado, de acordo com a natureza específica do que seja esperado de uma instituição pública educacional. Conforme a análise do regimento externo da UFRN e regimento interno do NEI, compartilhado anteriormente, é possível expor a relação articulada destes documentos com a percepção da equipe pesquisada.

Ao observar os resultados, identificou-se que de acordo com o modelo de Mintzberg (1986), as funções atribuídas aos gestores estão classificadas nos papéis interpessoais, caracterizados pelo papel imagem do chefe, de natureza ceremonial; no papel de líder e no papel de contato, responsáveis pelo trabalho dos subordinados e pelo estabelecimento de busca de informações internas e externas respectivamente.

Ainda formam identificados os papéis decisoriais (Mintzberg, 1986), no papel de locador de recursos e de empreendedor. Nos papéis informacionais (Mintzberg, 1986), destacaram-se o papel de porta-voz, quando mantêm contato com a administração central; o papel de negociador na busca de recursos e vantagens para Órgão.

De acordo com o modelo de Quinn et al (2003) , foram identificados os papéis de inovador e de negociador, os quais desempenham uma função adaptativa que permitem o crescimento da organização. Quanto às atribuições, observa-se que há um consenso do grupo pesquisado sobre os papéis gerenciais.

4.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS

Dentre as competências gerenciais necessárias aos gestores do NEI, os gestores identificam o conhecimento sobre administração escolar, tendo mais clareza e visão sobre gestão pública, visto que, de modo geral, a formação básica é voltada para o ensino.

De modo geral, os gestores apontam que já foram desenvolvidas as competências necessárias a uma instituição escolar. Conforme relatos: Todas as competências necessárias a uma escola pública do Ensino Infantil/Fundamental, em minha opinião o NEI já desenvolve

por priorizar o diálogo constante (G3) e Até o momento acredito que as competências necessárias a uma Escola Infantil/Fundamental. O NEI tem desenvolvido (G5).

Os servidores também mencionam que os gestores têm desenvolvido seu trabalho dentro das competências apresentadas.

Apesar da consideração acima, três servidores consideram que é preciso melhorar o relacionamento interpessoal, intensificar o diálogo e a comunicação. Além de ter conhecimento mais aprofundado da legislação que rege a Instituição e da legislação educacional. Apenas um servidor, considera que é preciso ter mais clareza do papel de gestor.

Os participantes compartilham a opinião de que os gestores já desenvolveram as competências necessárias, apesar de alguns considerarem que há necessidade de melhorar o conhecimento de administração escolar, a legislação e o processo de comunicação. Esta é apontada por Boog (2002) e Quinn *et al* (2003), como uma das competências gerenciais essenciais.

Dentre as competências necessárias para os gestores, os participantes destacaram relacionamento interpessoal, comunicação, criatividade, liderança, função política, tomada de decisão, visão de trabalho em equipe, conhecimento da estrutura e normas e adaptação à mudança. O quadro 2 correlaciona estas competências com a abordagem de Campos (2007) e Costa (2005).

Competências Necessárias	Campos (2007)	Costa (2005)
Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
Comunicação	Comunicação	Comunicação
Criatividade	Criatividade	Criatividade e inovação
Liderança	Liderança	-
Função política	Capacidade política	-
Tomada de decisões	Tomada de decisões	Capacidade de decisão
Visão de trabalho em grupo	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe
Conhecimento da estrutura e normas da Universidade	Conhecimento da estrutura organizacional	Cultura organizacional
Adaptação à mudança	-	Adaptação à mudança

Quadro 2 Competências necessárias e a abordagem de Campos (2007) e Costa (2005)

Fonte: Primária (2013).

O alinhamento das competências gerenciais necessárias com a abordagem de gestão escolar de Campos (2007) e Costa (2005) retratam a perspectiva e conhecimento dos participantes sobre a administração escolar e papéis gerenciais em uma Instituição Educacional.

4.3 COMPETÊNCIAS GERÊNCIAS ATUAIS

Metade dos gestores (G3, G4, G6) compartilharam o conhecimento da estrutura e das normas da Universidade é uma das competências atuais dos mesmos, conforme registrado na fala de G3: "... conhecimento da estrutura da Universidade como um todo, inclusive participa de reuniões do Conselho superior do centro, visto que a escola é um órgão suplementar da UFRN e está ligada a um centro... (G3).

Ainda foram relatados o domínio de conhecimento de administração escolar, educação infantil, proposta pedagógica e relação entre ensino e aprendizagem.

Quanto às habilidades e atitudes, destaca-se a capacidade de saber ouvir, competência mencionada por todos os gestores. Relacionamento interpessoal e tolerância foram citados por metade dos gestores, respectivamente por G2, G3 e G5 e por G3, G5 e G6.

Dois gestores destacam a postura democrática e visão holística (G1 e G6), outros mencionam a flexibilidade e adaptação a mudanças (G1 e G5). Ainda foram citadas: criatividade, responsabilidade, comprometimento, visão ampla, capacidade de tomada de decisões, argumentação teórica, trabalho em grupo, liderança; capacidade de administrar conflitos; respeito; capacidade de solucionar as situações-problemas, transparência. O quadro 3 apresenta as principais competências atuais relatadas pelos gestores.

Para os servidores, a competências que mais se destacam são relacionamento interpessoal e conhecimento das reais necessidades da Escola, quanto ao seu funcionamento nas dimensões administrativa, pedagógica e social, sendo mencionadas por sete e seis servidores respectivamente.

Competências Gerenciais Atuais	Gestores
Relacionamento interpessoal	G1, G2, G3, G4, G5, G6
Conhecimento da estrutura e normas da Universidade	G3, G4, G6
Tolerância	G3, G5, G6
Postura democrática/Visão holística	G1, G4, G6
Conhecimento da administração escolar	G1, G5
Responsabilidade	G3, G5
Comprometimento	G4, G5
Tomada de decisões	G4, G6
Flexibilidade	G1, G5
Adaptação à mudanças	G1, G5
Teoria/domínio sobre educação infantil/Argumentação teórica	G1, G4

Quadro 3 Principais Competências gerenciais atuais

Fonte: Primária (2013).

A seguir foram mencionados comprometimento (PE2, PS1, FE1, FE2), liderança (PS1, FE2, FT1) e respeito (PE2, PS1, FE2). Por cada dois servidores, ainda foram citadas: negociação; criatividade e inovação; capacidade de gerenciar conflitos; flexibilidade; disponibilidade, postura firme e serenidade/paciência.

Ainda foram registradas as competências: visão de futuro; dinamismo; falar em público; inteligência emocional; interdisciplinaridade, tranquilidade, solidariedade; cooperação; tomada de decisões; tolerância e a capacidade de se convergir interesses; afetividade; trabalhar em equipe; motivação; domínio tecnológico; senso de humor; saber ser e fazer. O quadro 4 apresenta as principais competências atuais na percepção dos servidores.

Competências Gerenciais Atuais	Servidores
Relacionamento interpessoal	PE1, PE2, PS2, PS3, FE2, FT1, FT2
Conhecimento do funcionamento da escola	PE1, PE2, PS1, PS2, FT2, B1
Comprometimento	PE2, PS1, FE1, FE2
Liderança	PS1, FE2, FT1
Respeito	PE2, PS1, FE2
Negociação	PE2, PS1
Criatividade/inovação	PS1, FT1
Capacidade de gerenciar conflitos	PS2, FE2
Flexibilidade	FE3, B1
Disponibilidade	FT1, FT2
Postura firme	PE2, PS3
Serenidade/paciência	FE2, FT2

Quadro 4 Competências Gerenciais Atuais na percepção dos servidores

Fonte: Primária, 2013.

Nota-se que há coerência na percepção dos gestores e servidores com relação às competências gerenciais atuais, estando estas compatíveis com as atribuições e responsabilidades relatadas pelos mesmos. Os participantes reconhecem que estas competências possibilitam um desempenho baseado na eficiência e eficácia do trabalho gerencial.

Na percepção dos participantes, gestores e servidores do NEI, estas permeiam o cotidiano da Instituição, proporcionando a oportunidade de se consolidar os conhecimentos teóricos às práticas significativas, alcançando assim resultados.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os resultados da pesquisa apontaram que os gestores e servidores compartilham a visão consensual sobre a função gerencial, mais especificamente sobre as atribuições e responsabilidades dos gestores do NEI.

Alinhado a percepção anterior, tanto os gestores como os servidores concordam que os gestores apresentam as competências necessárias para o exercício da função gerencial, dentre elas, destacam-se: relacionamento interpessoal, conhecimento da estrutura e normas da Escola, tolerância, postura democrática e comprometimento. Apesar disso, alguns servidores consideram que ainda podem ser melhoradas as competências: relacionamento interpessoal e comunicação, consideradas de fundamental importância no contexto de ensino infantil.

Desta forma, conclui-se que não há um *gap* de competências gerenciais na organização estudada tanto na percepção dos gestores quanto dos servidores, além de as competências gerenciais estarem alinhadas com as atribuições e responsabilidades gerenciais percebidas.

Em um ambiente de constantes mudanças e desafios, associados ao contexto educacional, a perspectiva apontada pela pesquisa denota a relação entre a soberania democrática ligada aos interesses legítimos de uma Instituição Pública de Ensino Infantil alicerçada em um significativo exercício do papel gerencial, entretanto, esta perspectiva não se esgota a demanda de estudos sobre o tema. Desta forma, sugere-se a realização de outros estudos que contemplem o tema, associando a natureza do trabalho gerencial, competências e contexto educacional em instituições de ensino públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. Every company faces a learning dilemma: The Smartest people find it the hardest to learn. Teaching Smart People How to Learn. **Harvard Business Review**, May-June, 1991.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1997.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais - a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOOG, Gustavo G. Desenvolver o Gerente. In: BOOB, Gustavo e BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

BRANDÃO, Hugo; GUIMARÃES, Tomas. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. In **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Conferência, Foz do Iguaçu, 1999.

BRANDÃO, Hugo; GUIMARÃES, Tomas. Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de administração de empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, jan/mar, 2001.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de Competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagens**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências Gerenciais dos Pró-Reitores em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa – Dissertação de Mestrado – MG, 2007.

COSTA, Dilarimar Maria. **As competências necessárias aos professores de ensino básico segundo a percepção do corpo docente e dos gestores institucionais**: Um estudo de caso da Sociesc. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 2005..

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa e FLEURY, Maria Tereza Leme (2007). **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: Políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

MACHADO, Nilson José. Sobre a Idéia de competência. In: PERRENOUD, Philippe. THURLER, Mônica Gather. **As competências para ensinar no século XXI**: a formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MELLO, Ana Paula Diniz. **Competências gerenciais para gestão de cursos de graduação**: um estudo de caso em IES privada. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pós - graduação. Natal, RN, 2008..

MINTZBERG, Henry. Trabalho do Executivo: O folclore e o Fato. São Paulo: Nova cultural. **Coleção Harvard de Administração**, v.3, 1986.

NETO, Antônio Cabral. NASCIMENTO, Ilma Vieira do e LIMA, Rosângela Novaes.

Política Pública de Educação no Brasil: Compartilhando saberes e reflexões. Porto Alegre: Sulina, 2006.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, Garcy. **Competindo pelo futuro:** Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
QUINN, Robert E. et. al. **Competências gerenciais:** Princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIZZO, Gilda. **Creche:** Organização, currículo, montagem e funcionamento. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2003.

RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. e BOFF, Luiz Henrique, e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão:** Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. 1º edição. São Paulo: Atlas, 2008.