

COMPETÊNCIAS PARA OS GESTORES DE IES: quais as contempladas pelos cursos de pós-graduação lato sensu?

EMILIANE TORRES DA SILVA

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)
emilianetorres55@gmail.com

ADRIANA AMADEU GARCIA TORRES

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)
adriana.amadeu.garcia@gmail.com

ALEXANDRE MENDES NICOLINI

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)
alexandrenicolini@hotmail.com

Introdução

Em suma, como destacam Barbosa et al (2013), para o alcance de desempenhos satisfatórios, a gestão universitária requer qualificação, preparação e a formação característica para a gestão especificamente das IES. Neste sentido, vale identificar competências gerenciais que possibilitem uma gestão eficaz e que garanta a superação dos desafios atuais e futuros que possam acometer tais instituições. (SANTANA; MAIA, 2014).

Problema de Pesquisa e Objetivo

A pergunta que move este artigo é: as propostas de cursos de pós-graduação lato sensu para gestores de IES no Brasil contemplam as competências para este cargo? Assim, tem-se como objetivo verificar se as propostas de cursos de pós-graduação lato sensu para gestores de IES no Brasil contemplam as competências para este cargo.

Fundamentação Teórica

tem-se pesquisas que corroboram com a prática, na medida em que identificam as competências primordiais para o ocupante dos cargos de gestor nas IES. Exemplos disso são os trabalhos de Silva et al (2001); Silva, Moraes e Martins (2004) e Andrade (2005), que, por intermédio de entrevistas junto aos professores universitários verificam quais as competências relacionadas ao cargo de gestão nas IES. Já Argenta (2012) envolve os coordenadores de curso, enquanto que Campos et al (2008) considera os pró-reitores e Pereira e Silva (2011) os cargos de gestores públicos.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva que contou com levantamento bibliográfico acerca do papel do professor-gestor nas IES brasileiras, especialmente aquelas que buscam identificar as competências requeridas para o gestor nas IES. Das 23 IES que permitiram o acesso à matriz curricular dos seus cursos, sete disponibilizaram as ementas estabelecidas para cada disciplina no documento de credenciamento do curso ao MEC ou no site da própria Instituição, o que possibilitou o alcance do objetivo deste estudo.

Análise dos Resultados

A análise dos dados ocorreu por meio do cruzamento entre as competências para os professores-gestores presentes na literatura – Gestão de pessoas, Habilidades de planejamento, Conhecimentos legislativos, Conhecimentos gerenciais, Administração de recursos, Visão Integrada da IES – e as ementas de cada uma das disciplinas da matriz curricular dos cursos ofertados pelas IES selecionadas. Desta forma, buscou-se verificar quais aspectos das disciplinas e suas ementas correspondem às características de cada uma dessas competências.

Conclusão

Foi possível identificar que os cursos de especialização proporcionados pelas IES selecionadas contemplam as competências a serem desenvolvidas para o professor-gestor. Todos os cursos estudados promovem disciplinas concernentes às atividades administrativas no processo de gerenciar e liderar pessoas, planejar, administrar os recursos. Ampliando a visão dos gestores, de modo que trabalham não apenas a IES em seu ambiente interno, mas também no ambiente externo apresentando disciplinas relacionadas ao Marketing e questões que cercam relacionamentos com os envolvidos.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Murilo M. de; Competências Requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas: Um estudo em Curitiba e Região Metropolitana. 2005. p. 130. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba.

BRITO, L. M. P. Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, p.239. 2005.

COMPETÊNCIAS PARA OS GESTORES DE IES: quais as contempladas pelos cursos de pós-graduação *lato sensu*?

1. Introdução

O cenário da educação superior exige especificidades dos gestores interessados em atuar nesta área, ou melhor, dos docentes, na medida em que, segundo o Art. 3º do Decreto 94.664\1987, a gestão universitária é uma atividade própria do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, pesquisa e a extensão. Em outras palavras, ele (a) pode atuar ao mesmo tempo como docente e em posições administrativas nas instituições, assumindo cargos como o de coordenador de curso, diretor de centros universitários, reitor, pró-reitor ou chefes de departamento. (SILVA, 2013; AGUIAR et al, 2014).

No entanto não é o docente que faz esta escolha sozinho, pelo contrário, como salienta Gonçalves (2010), nas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas a escolha do gestor acontece, na maioria dos casos, por meio da indicação da entidade mantenedora; enquanto que nas IES públicas, a escolha acontece por meio de processos eleitorais realizados pela comunidade universitária.

Ainda assim, em ambos os casos tem-se uma peculiaridade do cargo: a transitoriedade, ou seja, é possível o docente assumir a coordenação de curso, a chefia de algum departamento, a pró-reitoria ou reitoria e após determinado período, retornar exclusivamente às suas funções como professor universitário. (AGUIAR et al, 2013). Situação esta que leva a adoção do termo professor-gestor para os gestores de IES.

Desta forma, o professor-gestor assume papel duplo, acumulando além das atividades como docente de ensino, pesquisa e extensão; a administração de recursos, atendendo à legislação educacional e respondendo às demandas da Instituição de Ensino Superior (IES), levando em consideração seus estudantes, seu quadro docente, seus funcionários e até mesmo a sociedade, entrando em cena a figura do professor-gestor. (MARRA, 2006; ALVES; LUZ, 2014). Funções estas que, na maioria das vezes o docente não tem experiência anterior ou mesmo capacitação para atuar, como destacam Mendonça et al (2013).

O processo de aprendizagem passa a ser “informal e autodirecionado, [...] onde realizam seu trabalho por meio de ação e da interação social” (SILVA et al, 2013, p. 4), por vezes, “buscando conhecimentos em leituras e cursos de capacitação” (SANTANA; MAIA, 2014, p. 12). Logo, o que predomina neste caso é a prática amadora de gestão, onde as habilidades são adquiridas por meio dos erros ou acertos cometidos em seu cotidiano e por suas decisões intuitivas, baseadas em sentimentos e percepções. (MEYER JR. et al, 2004; OLIVEIRA, 2014; MEYER JR; MEYER, p. 2011).

Somado ao exposto, em função das especificidades do ramo da educação superior, onde se tem “instituições sociais que possuem o dever de produzir e disseminar conhecimento tendo comprometimento com valores éticos, culturais, ideológicos, de dignidade, equidade e justiça social” (BURIGO et al, 2016, p. 75), ainda que o docente possua formação em gestão e que algumas das funções administrativas sejam semelhantes às funções gerenciais em diferentes tipos de negócios, o professor-gestor é conduzido a improvisar em seu papel. (SILVA et al 2013, p. 2; SILVA et al, 2004).

Em suma, como destacam Barbosa et al (2013), para o alcance de desempenhos satisfatórios, a gestão universitária requer qualificação, preparação e a formação característica para a gestão especificamente das IES. Neste sentido, vale identificar competências gerenciais que possibilitem uma gestão eficaz e que garanta a superação dos desafios atuais e futuros que possam acometer tais instituições. (SANTANA; MAIA, 2014).

Diante da lacuna identificada no processo de aprendizagem dos docentes para ocupar cargos de gestão e a "preocupação dos docentes em buscar capacitação" (SANTANA; MAIA,

2014, p. 12) surgem algumas oportunidades. Por um lado, tem-se pesquisas que corroboram com a prática, na medida em que identificam as competências primordiais para o ocupante dos cargos de gestor nas IES. Exemplos disso são os trabalhos de Silva et al (2001); Silva, Moraes e Martins (2004) e Andrade (2005), que, por intermédio de entrevistas junto aos professores universitários verificam quais as competências relacionadas ao cargo de gestão nas IES. Já Argenta (2012) envolve os coordenadores de curso, enquanto que Campos et al (2008) considera os pró-reitores e Pereira e Silva (2011) os cargos de gestores públicos.

Por outro lado, verifica-se o surgimento de cursos *lato sensu* voltados para este nicho de mercado, como os cursos de Gestão Universitária, Gestão Educacional, Gestão de Instituições de Ensino Superior, Gestão e Docência do Ensino Superior e Gestão Educacional e Docência do Ensino Superior registrados no portal do Ministério da Educação (MEC, 2016). E é buscando a consolidação destes esforços que este trabalho atua.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

A pergunta que move este artigo é: as propostas de cursos de pós-graduação *lato sensu* para gestores de IES no Brasil contemplam as competências para este cargo? Assim, tem-se como objetivo verificar se as propostas de cursos de pós-graduação *lato sensu* para gestores de IES no Brasil contemplam as competências para este cargo.

Para tanto, foram consideradas as competências definidas para este cargo segundo a revisão teórica e as ementas das propostas de cursos de pós-graduação *lato sensu* no Brasil disponíveis no portal do MEC (2016), a fim de verificar se constam tais competências nas ementas analisadas.

3. Fundamentação Teórica

Considerando a amplitude do papel do professor-gestor, como visto na introdução e sabendo que este profissional é escolhido em função de uma série de fatores, como, por exemplo: "sua história de vida, suas experiências, sua qualificação e o domínio de algumas habilidades" (ESTHÉR, 2007, p. 55), ou mesmo, pelo seu vínculo com a IES (GONÇALVES, 2010; AGUIAR et al, 2014) neste momento cabe explicitar, considerando pesquisadores da área, as atividades do docente e do gestor que juntas compõe a dupla atuação deste profissional vide Quadros 1 e 2.

Quadro 1. Atividades do Professor-gestor

Atividades do Professor-gestor	
Papel do Docente	Papel do Gestor
Ter conhecimentos específicos em determinada área, tanto para lecionar como também para a realização de pesquisas - trabalhos com características teóricas que são preparados pelos professores, para discutir as suas experiências pessoais na área profissional ou de ensino (MASSETO, 2012).	Possuir conhecimento aprofundado dos processos acadêmicos “como a elaboração de currículos, reconhecimento de curso e alocação de professores, mas que domine as modernas ferramentas de gestão administrativa como orçamentos, planejamento estratégico, marketing e vendas” (STRAUHS et al, 2005, p. 8).
Responsável pelo ato de ensinar e transmitir seus conhecimentos (BOLFER, 2008).	Atividade acadêmica de cooperação do professor junto à Instituição de Ensino Superior, mas não é a essência do seu trabalho (SILVA et al, 2013).

Quadro 2. Atividades do Professor-gestor (cont.)

Atividades do Professor-gestor	
Papel do Docente	Papel do Gestor
Suas atividades não contemplarem somente o ensino, mas também a pesquisa e extensão (BASTOS et al, 2011).	Está diretamente envolvido na coordenação de seus pares, na gestão dos departamentos e também na administração de conflitos entre outras responsabilidades. (GONÇALVES, 2010).
Como 'Contribuidor individual' não é responsável pela supervisão do trabalho de outras pessoas, mas realiza suas próprias atividades e tarefas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão que são na maioria das vezes, tarefas específicas e programadas. (AGUIAR et al, 2013).	Sua principal atividade é a supervisão dos trabalhos dos demais funcionários da IES, em detrimento da realização de trabalhos técnicos (MARRA, 2006).

Em função das colocações expostas nos Quadros 1 e 2 nota-se que o ponto crucial que distingue os papéis do docente e do gestor está na supervisão e no envolvimento com trabalhos administrativos. Porém, vale destacar que quando se trata do professor-gestor há um acúmulo de funções sendo possível encontrar gestores de IES em sala de aula produzindo trabalhos teóricos que são publicados em revistas ou apresentados em congressos tanto no âmbito nacional como internacional. Isto, pois, mesmo atuando em funções administrativas estes profissionais não deixam de ser professores e de realizar as suas atividades como docente; pelo contrário, acumulam com estas a função de coordenar aqueles que estão envolvidos na IES, sendo responsáveis pela administração dos recursos financeiros e também pela resolução de conflitos.

Desta forma, sua atuação exige não apenas competências pedagógicas para estar em sala de aula e lecionar, mas também o "desenvolvimento de competências profissionais próprias e específicas de gestão" (BARBOSA, 2015, p. 4). Considerando que a competência sugere:

[...] a articulação eficaz de saberes junto aos postos de trabalho, o que requer a mobilização de capacidades e habilidades de ordem técnica, social, emocional, comportamental e política. Envolvendo a ampla combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes e características pessoais que geram comportamentos que podem ser tanto medidos como observados. (HEERDT, 2002, p. 19).

No que tange a atuação do professor-gestor de IES, considerando a sua importância para a instituição e o seu papel diante da sociedade, é necessário o desenvolvimento de competências que direcionem e contribuam para a qualidade de seu desempenho e atuação. E foi com o intuito de identificar quais competências são requeridas para a qualidade da atuação deste profissional que estudos foram desenvolvidos considerando a experiência vivenciada por esses professores que assumiram posições administrativas nas IES, como diretores centros universitários, coordenadores de curso e pró-reitores.

Um dos estudos foi desenvolvido por Argenta (2012) que por meio de entrevistas semiestruturadas, buscou identificar quais as competências necessárias para a atuação dos coordenadores de IES. Nessas entrevistas, os coordenadores consideram como competências necessárias as características pessoais do profissional, como a negociação, responsabilidade, pró-atividade, organização e a criatividade; o conhecimento administrativo, ou seja, que o coordenador apresente formação específica para a gestão, seja detentor de habilidades gerenciais e conhecimentos em planejamento estratégico; a capacidade de desenvolver as relações interpessoais na Instituição, sabendo ouvir os demais e possuindo autocontrole; é

necessário também que tenha conhecimentos didático-pedagógicos; e por fim, conheça a legislação vigente que determina o funcionamento da IES e as normas que regem os seus envolvidos.

Outra contribuição vem de Silva et al (2001) ao entrevistar 11 professores que dirigem o Centros da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estes indicaram a existência de cinco competências gerenciais que são essenciais para o exercício de sua função. Segundo os professores, as competências gerenciais são: 1) capacidade de compreender a natureza de sua função. 2) lidar com conflitos e diferenças: professores descrevem que o dirigente estará diante de muitas opiniões diferentes. Desse modo, deverá saber como lidar com as diferenças, buscando a melhor maneira de conciliá-las e assim, estabelecer canais de diálogo. 3) envolver pessoas: possuir a capacidade de ouvir as pessoas e de envolvê-las nos processos gerenciais. 4) conhecer o ambiente: possuir a capacidade de visualizar a universidade em seu contexto, ou seja, ter em vista também o seu ambiente externo. 5) gerenciar recursos e a questão legal: a legislação reduz a liberdade dos diretores na aplicação dos recursos financeiros. Diante disso, os professores entrevistados ressaltam a importância da habilidade de gerenciar poucos recursos e mesmo assim, atender o máximo de demandas.

Não obstante, nove professores que atuam como diretores da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) desenvolveram um conjunto de competências - divididas em três propriedades - que perceberam como sendo necessárias para o exercício de seu cargo como diretor da universidade conforme a análise dos dados coletados pelos autores Silva, Moraes e Martins (2004). No estudo, 'conhecimentos, habilidades e atitudes interpessoais' é a primeira propriedade a ser apresentada. Trata-se da compreensão do comportamento humano, ou seja, das pessoas envolvidas na universidade. Levando em consideração suas necessidades, interesses e atitudes. Inclui a habilidade de estabelecer bons relacionamentos interpessoais e de resolução de conflitos. A segunda propriedade é denominada 'conhecimentos, habilidades e atitudes contextuais', é descrita como a capacidade do diretor de dimensionar e de saber administrar a complexidade total da organização, elaborando estratégias, analisando problemas e assim, tomar decisões. A terceira e última propriedade desenvolvida chama-se 'conhecimento e habilidades técnicas' que se referem aos conhecimentos e métodos para a realização de tarefas que são inerentes aos dirigentes. Abrange também as habilidades empresariais e para alocação de recursos.

Ainda é possível identificar a contribuição de Andrade (2005) que ao aplicar um questionário aos diretores de diferentes Instituições Privadas de Ensino Superior apresenta as competências requeridas aos gestores de IES na percepção de seus respondentes. Em sua pesquisa, a capacidade de liderar como a competência mais importante do gestor. Seus entrevistados destacam a integridade do gestor, o conhecimento que o deve possuir acerca dos processos e setores internos e de questões que envolvem o setor educacional como um todo e a habilidade para planejar estrategicamente. Expõem também como competências necessárias a iniciativa, conhecimentos jurídicos do setor educacional, relacionamentos interpessoais e saber como trabalhar em equipe.

Na área pública tem-se os autores Pereira e Silva (2011) que por intermédio de entrevistas à gestores públicos que atuam em IFES, revelam as competências requeridas para a atuação do gestor e as dividem em quatro grupos: Cognitivas, Funcionais, Comportamentais e Política. Entre as Competências Cognitivas estão os conhecimentos acerca do ambiente institucional, do desenvolvimento do servidor e também os conhecimentos técnicos e operacionais. Na categoria de Competências Funcionais estão a responsabilidade de assumir os processos de trabalho e a orientação estratégica. Dentre as Competências Comportamentais estão o senso de responsabilidade, a empatia, habilidade para gerenciar conflitos, a interação social, liderança, capacidade para saber ouvir, equilíbrio emocional e a comunicação. E por fim, entre as Competências Políticas estão a ética, a defesa dos interesses institucionais

(interesse público) e o estabelecimento de parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino.

Além disso, por meio da análise de dados das entrevistas semi-estruturadas junto a 11 professores que atuam em pró-reitorias de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), Campos et al (2008) identificaram 11 categorias ou competências necessárias aos professores-gestores a saber: resolver os problemas por meio da criatividade; compartilhar dos interesses institucionais; induzir o envolvimento dos outros; conhecer a estrutura organizacional; saber dividir o tempo com as atividades da docência; comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos Superiores; ter capacidade política; planejar as atividades do órgão que administra; ter iniciativa para tomar decisões; ter experiência gerencial na Instituição; saber administrar recursos. Para os entrevistados da pesquisa, a competência mais relevante para a atuação é a capacidade de transferir conhecimentos adquiridos em outras atividades administrativas, ou seja, ter experiência e assim aplicá-la para a função de pró-reitor.

Em suma, considerando os estudos apresentados, é possível verificar a maior constância da presença de algumas competências para os gestores de IES, conforme Quadro 3, onde pode-se identificar as competências e em que pesquisas de que autores as mesmas foram encontradas, assinaladas com um “X”, seguindo a ordem cronológica das publicações.

Quadro 3. Competências x Pesquisas

Autores/ Competências	Argenta (2012)	Pereira e Silva (2011)	Campos et al (2008)	Andrade (2005)	Silva, Moraes e Martins (2004)	Silva et al (2001)
Gestão de pessoas	X	X		X	X	X
Habilidades de planejamento	X			X		
Conhecimentos legislativos	X			X		X
Conhecimentos gerenciais	X		X		X	
Administração de recursos			X			X
Visão Integrada da IES		X	X	X	X	X

4. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva que contou com levantamento bibliográfico acerca do papel do professor-gestor nas IES brasileiras, especialmente aquelas que buscam identificar as competências requeridas para o gestor nas IES.

Em seguida, foram identificados os cursos *lato sensu* registrados no portal do MEC que buscam capacitar docentes para atuar como professor-gestor. Desta forma, a base de dados analisado de forma qualitativa foi oficial, além dos atos autorizativos dos cursos de nível superior e as informações sobre as IES.

A localização dos cursos se fez por uma série de pesquisas considerando as seguintes palavras-chave: “Gestão Universitária”, “Gestão de instituições de Ensino Superior” e “Gestão Educacional”, o que permitiu a consulta sobre as mantenedoras, IES e os cursos de Graduação e Especialização. Das 23 IES que permitiram o acesso à matriz curricular dos seus cursos, sete disponibilizaram as ementas estabelecidas para cada disciplina no documento de credenciamento do curso ao MEC ou no *site* da própria Instituição, o que possibilitou o alcance do objetivo deste estudo.

A amostra é composta pela: Universidade Federal da Paraíba (UFPB) com os curso de Política Educacional e Gestão Universitária; Faculdade PROMOVE de Minas Gerais que proporciona o curso de Gestão de Instituições de Ensino Superior; Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE) com MBA em Gestão Educacional e Docência do Ensino Superior; a Faculdade de Paulínia (FACP), Instituto Superior de Educação do Sul do Piauí (ISESPI) e a

Faculdade Mário Schenberg (FMS) que dispõem o curso de especialização em Gestão Educacional.

A análise dos dados ocorreu por meio do cruzamento entre as competências para os professores-gestores presentes na literatura (Quadro 3) e as ementas de cada uma das disciplinas da matriz curricular dos cursos ofertados pelas IES selecionadas. Desta forma, buscou-se verificar quais aspectos das disciplinas e suas ementas correspondem às características de cada uma dessas competências.

5. Análise dos Resultados

A capacidade para gerenciar pessoas ganhou destaque na maior parte das pesquisas que buscaram identificar as competências necessárias para atuação gestores de IES sob a percepção de professores. Sendo até considerada como a competência mais importante para os gestores, como constatou os estudos elaborados por Andrade (2005). Tais estudos demonstram que professores enxergam o gestor como um líder que direciona, envolve e coordena pessoas, estabelece bons relacionamentos interpessoais, ouve os demais funcionários da IES e que seja apto para enfrentar e resolver os conflitos que venham surgir na instituição.

No que concerne ao desenvolvimento dessa competência nos cursos de pós-graduação, cinco das universidades listadas apresentaram em sua matriz curricular disciplinas que se aplicam a gestão de pessoas. Mais especificamente, tem-se na FACP, UFPB com o curso de Política e Gestão Universitária, e na UNOESTE disciplinas com a denominação específica de Gestão de Pessoas. As suas ementas estão diretamente relacionadas a liderança e motivação, comportamento organizacional, relações interpessoais e gestão de conflitos.

Já a Faculdade FMS propõe a disciplina “Gestão de Pessoas e Conhecimento” que de forma similar, objetiva a apresentação de conteúdos sobre liderança, comunicação e o tratamento de conflitos, além de abordar questões como a dinâmica de grupo. Enquanto que a Faculdade PROMOVE propõe em seu curso, disciplina Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional que retrata o comportamento humano e as relações interpessoais. Apresenta também temas como a avaliação de desempenho, indicadores de resultados, qualidade de vida no trabalho e processos de aprendizagem organizacional e individual.

Além da gestão de pessoas, na percepção dos professores, os professores-gestores devem possuir a capacidade para tomar decisões e devem principalmente saber como planejar. O planejamento faz parte das atividades atribuída ao qualquer gestor, mesmo que seja na administração de Instituições de Ensino Superior ou em outros tipos de organizações.

No que tange o desenvolvimento dessa competência na formação do gestor nos cursos de especialização, o ISESPI e a UFPB com os cursos de gestão universitária e de Gestão Educacional respectivamente apresentaram disciplinas que retratam as características do planejamento, especialmente no nível estratégico. Em contrapartida a Faculdade PROMOVE, de forma diferenciada, dispõe em seu curso a disciplina de apresenta o planejamento específico para a Avaliação Institucionais nas Instituições de Ensino Superior.

A terceira competência descrita para o gestor é a conhecimento acerca da legislação vigente às IES brasileiras. Nos cursos de especialização, apenas quatro cursos trabalham com disciplinas que envolvem a legislação própria para Instituições de Ensino Superior. A Faculdade PROMOVE é uma delas. Esta apresenta em uma de suas disciplinas como a legislação é aplicada ao Ensino Superior, abordando os seguintes temas como descreve a ementa:

[...] Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Avaliação da educação superior. Marco regulatório do ensino superior no Brasil. Legislação e Normas da Educação Superior: Portaria Normativa no 40, Decreto no

5.773/2006, Resoluções, INEP, SINAES. Credenciamento e Recredenciamento. Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Superior. Direito do Consumidor e Direito Educacional”. (Ementa da disciplina Legislação Aplicada ao Ensino Superior, do curso de Especialização em Gestão de Instituições de Ensino Superior, Faculdade Promove de Minas Gerais).

O curso também possui a disciplina que detêm noções de Departamento Pessoal. Tendo em vista a admissão, demissão, contratos, demandas legais relacionadas ao quadro de funcionários da instituição, como o período de férias, remuneração das horas extras etc. Além das CLT (Consolidação das Leis de Trabalho), folha de pagamento, rotatividade, afastamentos e a Relação com os Órgãos Reguladores como o Estado e Sindicatos.

A disciplina “Legislação Educacional e Políticas Públicas” que contempla a Sociedade, Estado e a Educação e delineando quais são as atuais perspectivas e tendências das políticas educacionais que são expressadas na legislação do ensino e também nos projetos educacionais é apresentada pelo curso de Gestão Educacional oferecido pela FACP.

Políticas Públicas da Educação e Legislações Educacionais no Ensino Superior são as duas disciplinas do curso ofertado pelo ISESPI e que se dedicam à legislação. A primeira disciplina relata o histórico das Políticas Públicas no Brasil, qual é o papel do Estado para enfrentá-las e quais os planos e programas educacionais. A segunda, retrata a história da legislação e política educacional no Brasil por meio de uma retrospectiva. Já a UNOESTE realiza um cruzamento entre a Gestão Educacional, as Políticas Públicas e a Legislações e faz uma análise sobre a educação pública no Brasil.

Além das demais competências, a capacidade para administrar recursos - como aplicar e alocar - foi descrita em boa parte dos estudos. Os professores universitários expõem que é importante que o gestor desenvolva habilidades para gerenciar poucos recursos atender o maior número de demandas possíveis. Assim, no que se refere a administração de recursos, os cursos de pós-graduação contemplam disciplinas que retratam especialmente a questão da gestão financeira.

A UNOESTE expõe as etapas e o gerenciamento da gestão financeira e o planejamento dos recursos. A faculdade PROMOVE, como uma instituição privada de ensino superior, aborda a relação entre o mercado financeiro e as instituições de ensino. Similarmente, a UFPB apresenta a gestão financeira sob a ótica de uma instituição pública de ensino e suas demandas. E por fim, a disciplina “Gestão Financeira” da FACP aborda conteúdos relacionados às técnicas de administração de estoques e a elaboração, interpretação de um fluxo de caixa e os principais componentes.

Entre as competências requeridas está a capacidade do gestor de administrar a IES em sua total complexidade, considerando seus ambientes interno e externo. Desse modo, o gestor deve possuir a visão do contexto que universidade está inserida, conhecer quais são os seus processos e departamentos internos, e quais são as demandas educacionais.

Com a análise das matrizes curriculares foi possível identificar que a faculdade PROMOVE possui três disciplinas que permitem o desenvolvimento dessa competência para o professor-gestor. A primeira disciplina a ser descrita envolve a IES em seu contexto, tendo como assunto principal o Marketing Educacional. A ementa vislumbra as estratégias e o planejamento do Marketing para Instituições de Ensino Superior; apresenta o composto do Marketing (preço, produto, praça e promoção) e também a ética profissional em comunicação e marketing. A segunda disciplina que foi verificada discute os cenários e tendências da Educação Superior no Brasil e assim, relevam quais são os conceitos e concepções da universidade e seus aspectos históricos, as reformas da educação superior, expansão das IES públicas e privadas, diretrizes curriculares, organização acadêmica, financiamento e formação

(licenciatura, bacharelado e tecnólogo) e a articulação entre universidade e sociedade e entre as universidades e empresas. De forma diferenciada, a faculdade também apresenta a disciplina “Endomarketing e ferramentas de comunicação institucional”, que além de abordar as questões de marketing interno, relacionamento com os colaboradores, internos, pais e alunos, retrata também as questões que cercam a captação, fidelização e retenção de alunos.

A UFPB no curso de Política e Gestão Universitária possui uma disciplina que abrange a educação no processo de desenvolvimento econômico e social brasileiro. E no curso de Gestão Educacional, a universidade federal conduz a reflexão sobre estrutura social brasileira em sua política, as tendências educacionais para a Educação Superior no Brasil e expõe o papel político e social no serviço dos funcionários da universidade e qual é o significado trabalho que estes desenvolvem.

A FMS adota a disciplina “Gestão de Sistemas Educacionais” que traz as teorias e práticas das organizações educacionais. E a UNOESTE oferece a disciplina “Gestão de Qualidade e Marketing” que aborda as questões que cercam a gestão e planejamento de marketing.

Nas pesquisas citadas, até mesmo os professores que assumiram o cargo de gestor sem ter tido experiências anteriores, ressaltam a importância da mesma para o exercício profissional. Nas entrevistas, foi manifesta a necessidade do gestor de conhecer a natureza de suas funções, assim como possuir a formação específica para a gestão.

No que se refere aos conhecimentos gerenciais que devem ser ensinados nos cursos de especialização em gestão, a Faculdade Promove apresenta a disciplina específica para a gestão universitária contemplando a “tríade ensino, pesquisa e extensão nos processos de gestão de IES”. Para o desenvolvimento de competências gerenciais, a faculdade propõe a disciplinas “Empreendedorismo Acadêmico” que discute as características do empreendedorismo e dos comportamentos e atitudes empreendedoras articuladas as Instituições de Ensino Superior.

A FACP na disciplina “Fundamentos Teóricos e Práticos da Gestão Escolar” retrata quais são os fundamentos teóricos, metodológicos e práticos para a gestão no espaço educacional. O ISESPI estimula a compreensão e aplicação dos conhecimentos básicos para a gestão diante dos processos educacionais. No curso de Gestão Educacional, a UFPB, mais uma vez como uma universidade federal dispõe em suas disciplinas estudos sobre gestão baseadas nas teorias de Gestão Pública. A FMS traz a disciplina “Gestão Educacional e Organização Curricular” que contém a aprendizagem de formas de gestão mediante às práticas institucionais.

6. Conclusão

O objetivo desse estudo foi verificar se as propostas de cursos de pós-graduação *lato sensu* para gestores de IES no Brasil contemplam as competências para este cargo. Analisando a ementa de cada uma das disciplinas pertencentes a matriz curricular desses cursos, de acordo com as competências definidas nos estudos sobre professores-gestores.

Assim, foi possível identificar que os cursos de especialização proporcionados pelas IES selecionadas contemplam as competências a serem desenvolvidas para o professor-gestor. Todos os cursos estudados promovem disciplinas concernentes às atividades administrativas no processo de gerenciar e liderar pessoas, planejar, administrar os recursos. Ampliando a visão dos gestores, de modo que trabalham não apenas a IES em seu ambiente interno, mas também no ambiente externo apresentando disciplinas relacionadas ao Marketing e questões que cercam relacionamentos com os alunos, pais, professores, ex-alunos, e funcionários envolvidos.

Dentre as IES pesquisadas nesse estudo, vale ressaltar que a Faculdade PROMOVE de Minas Gerais se destacou das outras seis instituições no que se refere ao objetivo desse

estudo, pois o curso proposto apresentou todas as disciplinas para cada uma das competências. Em alguns casos, foi possível verificar até duas disciplinas correspondentes para determinadas competências.

Quanto ao desenvolvimento de competências para o gestor de IES via aprendizagem proporcionada por cursos de especialização permitem principalmente a obtenção de conhecimentos teóricos na área de gestão. Tendo em vista os conhecimentos, habilidades e atitudes que estão ligados à competências desses profissionais, é importante que estes saibam aplicar os conhecimentos adquiridos em seu cotidiano.

Destaca-se também que os conhecimentos adquiridos nos cursos de *pós-graduação* não preparam para os desafios que possam surgir em seu exercício profissional. É necessário que o gestor que procure nesses cursos com o propósito de somar conhecimentos de forma que agreguem valor à sua atuação.

Recomenda-se o aprofundamento de estudos acerca da gestão das IES e da atuação professores-gestores que carecem de formação e de competências, considerando a importância do seu papel e função nas Instituições de Ensino Superior no Brasil.

Referências Bibliográficas

- AGUIAR, Tammi Juliene Leite de; SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. Reflexões sobre a transição de diretores em uma Universidade Federal do Centro Oeste. In: Colóquio de Gestão Universitária nas Américas, 8, 2013, Buenos Aires. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114714>>. Acesso em: 27 jun. 2016.
- ALVES, Nelmária Sany Costa. LUZ, Thalita Ribeiro. Competências gerenciais dos coordenadores dos cursos de administração e de ciências contábeis de uma universidade pública mineira: o que pensam os discentes? In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 14, 2014, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131981/2014291.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2016.
- ANDRADE, Murilo M. de; Competências Requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas: Um estudo em Curitiba e Região Metropolitana. 2005. p. 130. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba.
- ARGENTA, C. A. L. Gestão de Instituições de Ensino Superior Privadas e as Competências Necessárias aos Coordenadores de Curso: Desafios e Sugestões. In: Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino, 16, 2012, Campinas. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.infoteca.inf.br/endipe/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/1717c.pdf>. Acesso em: 26 out. 2015.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; TOURINHO, Emmanuel Zaguri; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime; MANEANDRO, Paulo Rogério Meira; Réplica 1 - Formar Docentes: em que Medida a Pós-Graduação Cumpre esta Missão? RAC, Curitiba, v. 15, n. 6, pp. 1152-1160, Nov./Dez. 2011.
- BOLFER, Maura M. M. de Oliveira. Reflexões sobre a Prática Docente: estudo de caso sobre formação continuada de professores universitários. 2008. p. 61. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Metodista de Piracicaba.
- BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987.
- BRITO, L. M. P. Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: **Imprensa Universitária**, p.239. 2005.

- CAMPOS, Daniela C. da S.; SOUZA, Norma B. de. CAMPOS, André B. CUNHA, Nina R. da Silveira. MAGALHÃES, E. M. de; CARVALHO, Rosa M. M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: Encontro da ANPAD, 22, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2302.pdf>. Acesso em 04 jul. 10.
- ÉSTHER, Angelo Brigato. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais. 2007, p. 49. Tese (doutorado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- FERRARI, Fernanda Cristina; NASCIMENTO, Kelly Aparecida. Perfil dos coordenadores de cursos de uma instituição de ensino superior mineira. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**. n. 16, jan./jun. 2014.
- GOLÇALVES, Elaine Cristina Grecchi. A formação de Docentes para o exercício de Cargos de Gestão na Universidade. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) 2010. p. 71- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- MACHADO, Luís Eduardo, Gestão estratégica para instituições de ensino superior privada. **Editora FGV**, Rio de Janeiro, 2008.
- MARRA, Adriana Ventola. O Professor-Gerente: processo de transformação. **Revista de C. Humanas**, v. 6, n. 2, p. 253-265, Jul./Dez. 2006.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. e-MEC. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br>>. Acesso em 4 jul. 2016.
- MENDONÇA, José Ricardo Costa de; BARBOSA, Milka Alves Correia; PAIVA, Kely César Martins de; Competências gerenciais do professor de ensino superior para a gestão universitária: discussão teórica. In: Conferência FORGES, 3, 2013, Pernambuco. **Anais eletrônicos...**
<http://aforges.org/conferencia3/docs_documentos/SESSOES%20PARALELAS/1_Modelo%20d%20Gestao%20das%20Instituicoes%20de%20Educacao%20Superior//J%20Mendonca_M%20Barbosa_K%20Paiva_Competencias%20gerenciais%20do%20professor.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2015.
- PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson B. da; As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE**, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul. 2011.
- SANTANA, Fabiana Ferreira; MAIA, Luiz C. Gomes. Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. In: Encontro da Anpad, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR223.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2016.
- SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; BINOTTO, Erlaine; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; Tornar-se Gestor: a Experiência Vivida pelo Professor Universitário. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho EnGPR, Brasília, 2013. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR97.pdf>. Acesso em: 30 maio 2016.
- SILVA, Maria Aparecida; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; POSSAMAI, Fabiola. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR751.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

- SILVA, Maria Aparecida; MORAES, Liege Viviane dos Santos de; MARTINS, Eduardo Sant'Anna. O que e como aprendem os professores que se tornam dirigentes da Universidade do Estado de Santa Catarina. In: Encontro da Anpad, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR1449.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2016.
- SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. Gestão Universitária, Competências Gerenciais e seus Recursos: Um Estudo de Caso. In: Encontro da Anpad, 27, 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/EPA/2003_EPA2182.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.
- STRAUHS, Faimara do Rocio; ANDRADE, Murilo Martins de; SERAFIM, Andréa Bier. Perfil dos gestores das Instituições de Ensino Superior Privadas de Curitiba e Região Metropolitana. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul, 5, 2005, Mar Del Plata. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/74737/t0120.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2015.
- TOSTA, Humberto Tonani; DAUMAL, Marcos Baptista Lopez; Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da universidade federal da fronteira sul. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 7, 2014, Brasília. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1072/1/C7_PP_COMPET%C3%84NCIAS%20GERENCIAIS%20REQUERIDAS%20AOS.pdf>. Acesso: 30 jun 16.