

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS: UM ESTUDO EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

THE MAIN COMPETENCIES NECESSARY FOR A MANAGER OF A PRIVATE INSTITUTION

Murilo M. de Andrade¹; Faimara R. Strauhs²

¹Faculdade Educacional de Araucária - FACEAR – Araucária – Brasil murilo@facear.edu.br

²Federal Technological University of Paraná – UTFPR – Curitiba – Brasil
faimara@lit.citec.cefetpr.br

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo maior tratar das competências requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas - IES, um estudo em Curitiba e sua Região Metropolitana. A investigação foi do tipo exploratória, bibliográfica e descritiva, com características de pesquisa qualitativa e quantitativa. Também foi utilizado o método survey, muito comum nas ciências sociais. Na última década o cenário do ensino superior no Brasil foi bastante alterado, afetando sobremaneira as instituições existentes e as que ingressaram neste segmento. A expansão acelerada deste nível de ensino gerou maior concorrência. Diante desta realidade fez-se necessário buscar modelos inovadores de gestão para enfrentar estes novos tempos, e a importância do dirigente principal da IES é fundamental para se obter um modelo de gestão eficiente e adaptado ao novo panorama. O estudo pesquisou fundamentalmente o assunto competências, tanto organizacional como dos administradores, para poder definir quais as competências mais importantes para um gestor de IES privada. Os dados coletados são apresentados de acordo com os objetivos propostos no início da pesquisa e as conclusões obtidas permitem identificar qual o perfil atual dos gestores de IES privadas de Curitiba e região metropolitana e também as competências requeridas para que um gestor de IES privada seja eficaz no desenvolvimento do cargo que ele ocupa.

Palavras-chave: educação superior; gestão; gestor; competências; instituições de ensino superior.

1. Introdução

O ensino superior brasileiro, especialmente o de graduação, vive uma fase de grande crescimento. Nos últimos anos houve um aumento considerável no número de Instituições deste nível de ensino, sobretudo privadas. Segundo dados do Censo da Educação Superior, realizado pelo INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, em 1997 havia 211 Instituições de Ensino Superior - IES públicas e 689 particulares, resultando em um total de 900 IES. Em 2003, o

número de instituições públicas havia caído para 207 e o número de IES privadas subido para 1.652, somando 1.859 instituições ao todo, um aumento de 106,5%. O número de vagas ofertadas pelas IES também cresceu em torno de 186%, subindo de 699.198 vagas em 1997 para 2.002.685 em 2003 (BRASIL, 2004).

Em virtude do aumento do número de IES, e de vagas oferecidas, acirrou-se a disputa entre as instituições privadas pelos candidatos ao preenchimento destas vagas, já que a principal fonte de receitas provém da cobrança de mensalidades pelos serviços educacionais prestados. De acordo com os dados do Censo da Educação Superior de 2003, realizado pelo INEP, o número de vagas ociosas, neste mesmo ano, nas IES privadas foi de aproximadamente 42% (BRASIL, 2004). Além da ociosidade, as IES enfrentam ainda a desistência de alunos, o trancamento de cursos, as saídas por transferências para outras instituições, a inadimplência no pagamento das mensalidades entre outros problemas.

De acordo com Rocha e Granemann (2003), o acirramento da competição é evidente e as IES privadas precisam considerar os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual e a administração de projetos, ou seja, implantando medidas que direcionem a organização na consecução dos seus objetivos estratégicos.

No processo de busca de novas técnicas e teorias administrativas para as IES, torna-se de fundamental importância o papel do gestor da IES, pois ele, junto com seus técnicos, é o principal envolvido na definição da missão, dos objetivos e das metas da instituição, bem como na eficiência da implementação das estratégias institucionais, assegurando uma gestão de qualidade (TACHISAWA; ANDRADE, 2002).

Neste cenário, o trabalho ora apresentado, resultado de uma dissertação de mestrado, pretende propor, após pesquisa teórica e empírica realizada em Curitiba e sua região metropolitana, quais as competências requeridas por gestores de IES privada, que viabilizem a implantação e o desenvolvimento de modelos inovadores de gestão, com vistas a um mercado em expansão, garantindo a possibilidade de competição atual e futura nas IES.

2. Gestão de competências – variáveis interdependentes nas IES

É fato que a expansão da rede privada de ensino tem sido muito superior à federal. Conforme pesquisa, na região metropolitana de Curitiba em 2002 foram 1,3 vestibulandos por vaga no ensino superior privado. Desta forma, com a grande competição entre as instituições de ensino privadas, a gestão é fundamental para alcançar as metas propostas.

São necessárias novas práticas administrativas, pois a mudança é a única constante nesse processo. As práticas organizacionais mais citadas na literatura apontam para: ênfases nos

processos, planejamento estratégico, equipes organizacionais, valorização dos trabalhadores do conhecimento, aprendizado sistêmico, maior investimento em pesquisa e desenvolvimento, responsabilidade social entre outras práticas.

A atual realidade do ensino superior demonstra que o antigo modelo de gestão das IES precisa ser revisto para se adequar ao novo modelo educacional. A busca pela qualidade na IES deve ser uma constante e o processo de gestão da qualidade está intimamente ligado à sua gestão estratégica, envolvendo todos os membros da organização. Sendo assim, é função dos gestores da Instituição traçar os objetivos e fixar as metas de qualidade (KOTLER; FOX, 1994). Para tanto, é necessário buscar modelos inovadores de gestão, baseados na nova realidade do mercado e visando a qualidade na prestação dos serviços educacionais, equilibrando receitas e despesas para atingir os objetivos pretendidos.

A maioria das instituições particulares de ensino superior é de origem familiar, filantrópica ou confessional e a sua administração é feita por gestores que não possuem as competências requeridas para o cargo que ocupam. Grande parte destes dirigentes veio da docência, ou são pessoas que possuem formação superior em outras áreas, como economia, contabilidade, engenharia, direito e outras. Esta deficiência é comum tanto em instituições de ensino públicas como também em privadas.

Nas públicas os cargos de gestão são escolhidos mediante eleições ou indicações políticas e nas particulares são as famílias proprietárias que administram estas organizações. Nas privadas fundacionais de entidades religiosas e filantrópicas a gestão é feita pelos membros destas organizações, como padres e pastores.

O problema reside no fato de que são poucos os que possuem competência na área específica de Gestão de IES. Isto leva a que, por vezes, o bom desempenho obtido na área técnica de atuação de origem não se repita quando se trata de realizar funções de gestão universitária. Não obstante a grande experiência, isto não é suficiente. Há técnicas peculiares desta área que devem ser conhecidas.

A gestão de IES deixou de ser um processo simples, são muitos os fatores envolvidos nos segmentos, desde a questão da entrada do aluno pelo vestibular até a gestão de pessoal da própria instituição, ou seja, o gestor necessita de algumas competências fundamentais para o desempenho de suas funções.

No âmbito deste trabalho, competência, de acordo com Durand (1998, p.3), é um “Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinados propósitos.”

Competências individuais importantes para os gestores são: inovação, determinação, liderança individual e em equipe, ter um bom *networking*, criatividade, flexibilidade, iniciativa,

autocontrole, integridade, persistência, sensibilidade, planejamento, apresentação escrita e oral, negociação, correr riscos, poder de decisão, conhecimento profissional e técnico, energia, interesses diversos, iniciativa, tolerância ao stress, adaptabilidade (WOOD, 1997).

3. A pesquisa: do entorno aos resultados

A pesquisa foi exploratória, bibliográfica e descritiva, tendo como objetivo principal a investigação das competências requeridas para o gestor de IES privada. Caracterizou-se, ainda, como quali-quantitativa, segundo os critérios de Triviños (1995). De acordo com o problema de pesquisa proposto foi utilizado o método do tipo *survey*, que é bastante conhecido nas ciências sociais. O formato do *survey* permite elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, clarificando o sistema determinístico de causa e efeito.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada no município de Curitiba e sua Região Metropolitana – RM e para tanto foram utilizados questionários diferenciados, aplicados via Internet, para gestores principais e para seus subordinados diretos.

Até fevereiro de 2005, dos vinte e seis municípios que compõe a Região Metropolitana de Curitiba, apenas oito deles possuíam Instituições de Ensino Superior credenciadas pelo Ministério da Educação: Araucária, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Colombo, Curitiba, Lapa, Pinhais e São José dos Pinhais. Existiam 51 IES privadas em Curitiba e na RM em dados de fevereiro de 2005. Contudo, foi constatado que duas das IES não existem, ou seja, só há o ato legal de credenciamento da instituição, porém ainda não há nenhum curso em funcionamento. Em virtude dessa condição, tais instituições foram excluídas da pesquisa, bem como em outros oito casos em que as instituições pertencem à mesma mantenedora e elas funcionam sob uma mesma administração. E a última excluída do universo pesquisado foi a faculdade na qual o autor deste trabalho é diretor geral, o que inviabiliza a coleta de dados nesta IES. Sendo assim, o universo das instituições pesquisadas foi reduzido a 40 IES.

Das quarenta IES pesquisadas obteve-se resposta de vinte e um gestores principais, o que dá uma taxa de 52,5% de retorno dos diretores. Já quanto aos subordinados obteve-se resposta de vinte e nove das quarenta IES pesquisadas, totalizando 72,5% de taxa de retorno. Na Tabela 1 observa-se que quanto ao número total de IES respondentes, foram trinta e duas instituições, perfazendo 80% de retorno.

Tabela 1 – Número de ies respondentes à pesquisa

NÚMERO DE IES PESQUISADAS		NÚMERO DE DIRETORES QUE RESPONDERAM		NÚMERO DE IES ONDE HOUVE RESPOSTA DOS SUBORDINADOS		TOTAL DE IES QUE RESPONDEU	
40	100%	21	52,5%	29	72,5%	32	80%

Fonte: Autoria própria

O universo de subordinados pesquisados foi composto por cento e sessenta e nove pessoas (quarenta secretárias acadêmicas e cento e vinte e nove coordenadores de curso). Do total de cento e sessenta e nove pessoas obteve-se um retorno de quarenta e três subordinados, perfazendo 25,44%.

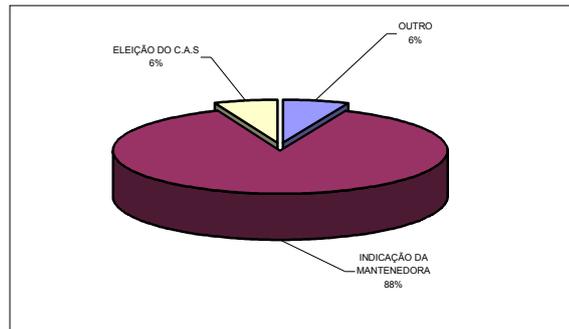
3.1 Resultados obtidos sobre o perfil das IES pesquisadas

Observou-se, no universo pesquisado, que 50% das IES respondentes possuem de cem a quinhentos alunos, apenas 18% possuem mais do que dois mil alunos e 16% ficam na posição intermediária, de um a dois mil alunos. Portanto conclui-se que a maioria das IES pesquisadas é composta por pequenas instituições. Ressalta-se que as instituições com até mil alunos representam 66% do total, sendo um número semelhante ao observado no censo da educação superior brasileira de 2003, em que instituições com até mil matrículas representavam 68,2% do setor (BRASIL, 2004).

Outro dado importante levantado no *site* do INEP – Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais é que 50% das IES pesquisadas tiveram seu ato legal de credenciamento a partir de 2001, ou seja, vinte instituições possuem cinco anos de idade ou menos de funcionamento. Destas, oito foram credenciadas nos anos de 2004 e 2005, representando 20% do total, sendo que a maior concentração está no número de IES que possuem de um a três cursos de graduação, totalizando 42,5% do total.

Outra questão relacionada ao perfil das IES pesquisadas é referente ao processo de escolha do dirigente principal na instituição. Conforme demonstrado no gráfico 1, 88% dos pesquisados responderam que o dirigente principal é escolhido pela mantenedora da instituição, 6% que é eleito pelo Conselho Acadêmico Superior – CAS e em 6% das IES pesquisadas há um outro meio de escolha do Diretor Geral, podendo ser uma eleição realizada entre os membros da mantenedora ou pelo corpo docente da instituição. Portanto, a maioria dos dirigentes principais ocupam cargos de confiança e podem ser dispensados a qualquer momento pelos mantenedores.

Gráfico 1 – Processo de escolha do dirigente principal da IES

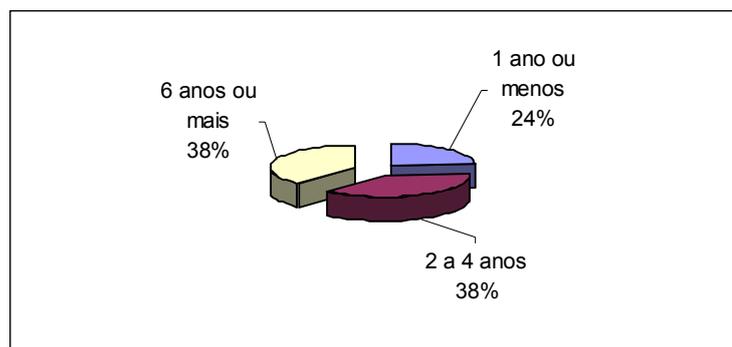


Fonte: Pesquisa de campo

3.2 Resultados obtidos sobre o perfil do gestor da IES

A média de permanência do tempo de cargo dos gestores principais das IES pesquisadas é de 3,71 anos. Dos vinte e um gestores pesquisados 24% estão no cargo há um ano ou menos, 38% ocupam o cargo de dois a quatro anos e o mesmo percentual, 38% estão no cargo há mais de 6 anos, de acordo com o gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de permanência no cargo dos gestores principais



Fonte: Pesquisa de campo

Procurou-se determinar a época de ingresso do gestor na IES, mesmo antes de ocupar o cargo de dirigente principal. É interessante notar que a média do tempo de casa aumenta para 5,43 anos em relação à média do tempo no cargo que é de 3,71 anos. Outro ponto importante é que a maioria, ou seja, 62% dos gestores estão na IES há sete anos ou mais, demonstrando que muitos deles ocupavam outros cargos na instituição antes de chegar ao cargo principal – Tabela 2.

Das instituições pesquisadas, o gestor mais idoso possui 66 anos de idade e o mais novo está com apenas vinte e sete anos de idade. A média de idade das IES pesquisadas ficou em quarenta e seis anos.

Tabela 2 – Tempo que o gestor principal da IES ocupa o cargo atual

TEMPO DO GESTOR NA IES	NÚMERO DE IES	% DE IES EM RELAÇÃO TEMPO DE CASA DO GESTOR
Menos de 1 ano	1	4,7%
1 ano	0	0%
2 anos	2	9,5%
3 anos	3	14,3%
4 anos	1	4,7
5 anos	0	0%
6 anos	1	4,7%
7 anos ou mais	13	62%
TOTAL DE IES	21	100%

Fonte: Pesquisa de campo

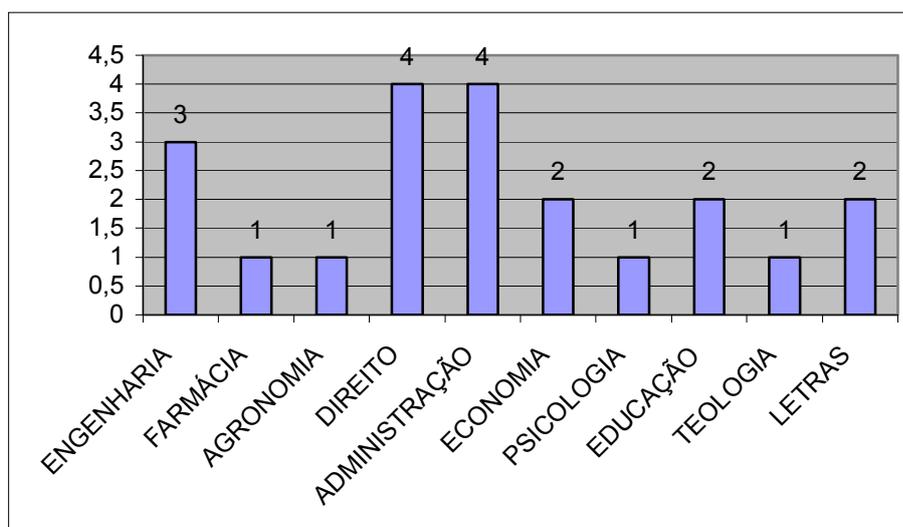
Com relação ao gênero, 76,2% dos dirigentes principais são do sexo masculino e apenas 23,8% pertencem ao sexo feminino. Todas as cinco mulheres que são dirigentes principais de IES trabalham em instituições que começaram a funcionar somente a partir do segundo semestre do ano de 2001, portanto instituições mais novas no mercado educacional.

Entre os dirigentes principais das IES existem de 10% (2) de graduados, 24% (5) de especialistas, 47% (10) de mestres e 19% (4) de doutores, demonstrando que a maior concentração está no título de mestre.

Levantou-se que 10% (2) dos gestores têm formação em Ciências Biológicas/Agrárias, 14% (3) em Ciências Exatas e da Terra, 38% (8) em Ciências Humanas e também 38% (8) em Ciências Sociais e Aplicadas, evidenciando que a maioria dos dirigentes, 76% (16) vêm das Ciências Humanas ou Sociais Aplicadas.

De acordo com o gráfico 3, as áreas que apresentam o maior número de gestores são Direito e Administração, com quatro gestores em cada uma delas; seguido de Engenharia, com três gestores; Economia, Educação e Letras, com dois gestores cada uma; e por último Farmácia, Agronomia, Psicologia e Teologia, com um gestor principal em cada uma delas. Pode-se observar que 52,4% (11) dos Dirigentes principais das IES são procedentes dos cursos de Direito, Administração e Engenharia.

Gráfico 3 – Área específica de formação dos gestores principais das ies



Fonte: Pesquisa de campo

Foi indagado, ainda, se o dirigente principal trabalhou como docente na IES antes de ocupar o cargo atual. É possível verificar nos resultados pesquisados que 52% (11) trabalhou como professor antes de se tornar diretor e 48% (10) não foi docente na IES.

A última questão, referente ao perfil do dirigente principal da IES, objetiva saber há quantos anos o diretor principal é professor no ensino superior ou se ele nunca foi docente. Observou-se que 24% (5) dos diretores nunca foram professores, 14% (3) são professores de um a quatro anos, 14% (3) também são professores de 5 a 8 anos e 48% (10) são professores há mais de onze anos. Logo, se demonstra que existe uma grande experiência acadêmica como docente dos atuais dirigentes das IES.

3.3 Grau de domínio das competências do gestor da IES

Tendo em vista que um dos objetivos específicos deste trabalho é verificar o grau de domínio das principais competências dos gestores das Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba e Região Metropolitana, foram elaboradas, na segunda parte do questionário, vinte e duas questões para que o próprio dirigente principal da instituição respondesse e vinte para os seus subordinados, relacionadas às principais competências que um gestor de IES deve possuir. Este questionário foi colocado à disposição dos respondentes na Internet. Na figura 1 é demonstrada a tela de pesquisa com os dados a serem levantados para a segunda parte da pesquisa para os dirigentes.

Figura 1 – Questionário aplicado aos gestores principais

Para cada uma das observações abaixo indique um escore de 1 a 5 (sendo 1 o menor e 5 o mais alto) de acordo com os seus atributos:

Observações	Escore
Qual a sua facilidade para se apresentar em público ou para grandes platéas?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Em relação a textos acadêmicos ou jornalísticos, qual o seu grau de facilidade?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual o seu nível de conhecimento dos processos e setores internos da organização?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual o seu nível de conhecimento das questões que envolvem o setor educacional e comunidade em geral?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual a sua facilidade para desenvolver objetivos, metas e planos estratégicos, bem como organizá-los e disseminá-los para toda a organização, visando a realização do planejado?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Em que nível você distribui tarefas e dá autonomia aos seus subordinados?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Em que nível você transmite segurança aos seus subordinados, gosta de reduzir incertezas e monitorar os processos e as situações do dia a dia, tendo foco no resultado?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual o seu nível de empatia com as pessoas?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Em que nível você consegue o envolvimento das pessoas para os objetivos da sua faculdade?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual a sua capacidade de dividir informações e decisões com seus subordinados?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual o seu nível de habilidade de negociação?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Com relação à criatividade e inovação, qual o seu nível?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Com relação ao empreendedorismo, ousadia e iniciativa, qual o seu nível de posicionamento?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual a sua habilidade para suportar pressões e ter autocontrole nas situações de estresse?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual a sua capacidade de auto motivar-se e motivar sua equipe?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Com relação aos seus relacionamentos com pessoas de diferentes níveis culturais, instrucionais e sociais, qual o seu grau de facilidade?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual o seu nível de conhecimentos sobre os aspectos pedagógicos que envolvem o ensino e aprendizagem?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual o seu nível de conhecimentos sobre os aspectos jurídicos e legais que envolvem o ensino superior?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual o seu nível de influência e persuasão sobre as pessoas?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual o seu nível de confiança em si mesmo?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Você valoriza, profissionalmente, os princípios e os valores éticos?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Qual o seu nível de persistência e determinação?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Para você, quais as principais competências que o gestor de faculdade privada deve possuir?	<input type="text"/>

Cadastrar

Fonte: Autoria própria

Conforme citado anteriormente, a segunda parte dos questionários dos dirigentes e seus subordinados foi diferente. Na pesquisa do dirigente havia perguntas relacionadas com a respectiva competência, já na pesquisa dos subordinados foi colocada a competência específica, uma explicação sobre ela, estas complementadas pelos escores de 1 a 5. O objetivo de se aplicar o questionário para os dirigentes principais e para os subordinados diretos foi o de traçar um paralelo entre a auto-avaliação do dirigente e como os seus subordinados o avaliam, para que o grau de domínio das competências colocadas fosse o mais preciso possível.

Um resultado decorrente foi a ordem de prioridade atribuída às competências abordadas no questionário. Na tabela 3 é possível verificar a ordem decrescente de avaliação das competências do diretor, conforme sua própria opinião e também de acordo com o conceito atribuído pelos subordinados.

Os diretores e os subordinados avaliaram que as competências integridade e persistência são aquelas que os diretores têm o melhor grau de domínio, como pode ser observado na Tabela 3. Subordinados e diretores também concordam quanto às competências que eles consideram mais fracas no dirigente principal, que são Planejamento Estratégico e Organização e Conhecimentos

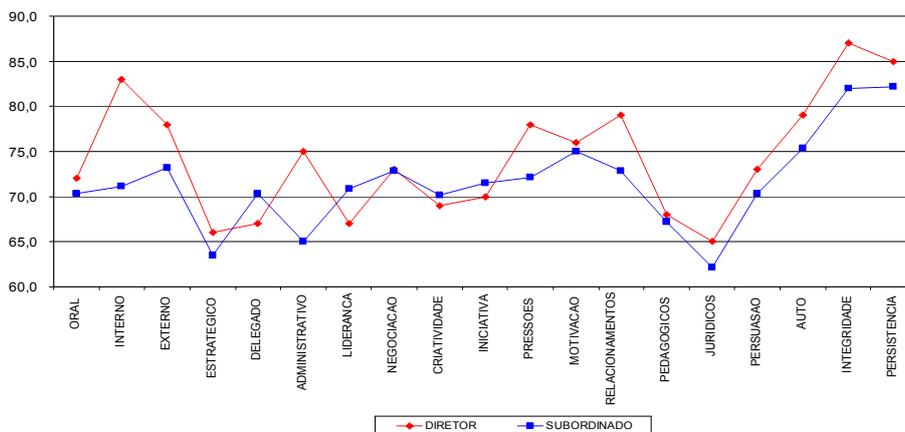
Tabela 3 – Notas de cada competência atribuída pelos diretores e subordinados em ordem decrescente.

COMPETÊNCIAS DO DIRETOR CONFORME A SUA PRÓPRIA OPINIÃO	NOTA TOTAL	COMPETÊNCIAS DO DIRETOR CONFORME A OPINIÃO DOS SUBORDINADOS	NOTA TOTAL
1ª INTEGRIDADE	87,0	1ª INTEGRIDADE	82,0
2ª PERSISTÊNCIA	85,0	2ª PERSISTENCIA	82,0
3ª CONHECIMENTO SIST. INTERNO	83,0	3ª AUTO CONFIANÇA	75,3
4ª RELACIONAM. INTER PESSOAIS	79,0	4ª MOTIVAÇÃO	75,0
5ª AUTO CONFIANÇA	79,0	5ª CONHECIMENTO SIST. EXTERNO	73,0
6ª HABILID. SUPORTAR PRESSÕES	78,0	6ª HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO	72,8
7ª CONHECIMENTO SIST. EXTERNO	78,0	7ª RELACIONAM. INTER PESSOAIS	72,7
8ª MOTIVAÇÃO	76,0	8ª HABILID. SUPORTAR PRESSÕES	71,7
9ª CONTROLE ADMINISTRATIVO	75,0	9ª INICIATIVA	71,5
10ª PODER DE PERSUASÃO	73,0	10ª CONHECIMENTO SIST. INTERNO	71,3
11ª HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO	73,0	11ª LIDERANÇA	70,8
12ª COMUNIC. E APRESENT. ORAL	72,0	12ª PODER DE PERSUASÃO	70,3
13ª INICIATIVA	70,0	13ª DELEGAÇÃO	70,3
14ª CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	69,0	14ª CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	70,0
15ª CONHECIMENTOS PEDAGÓGICOS	68,0	15ª COMUNIC. E APRESENT. ORAL	69,8
16ª LIDERANÇA	67,0	16ª CONHECIMENTOS PEDAGÓGICOS	67,5
17ª DELEGAÇÃO	67,0	17ª CONTROLE ADMINISTRATIVO	64,7
18ª PLAN. ESTRATÉGICO E ORGAN.	66,0	18ª PLAN. ESTRATÉGICO E ORGAN.	63,3
19ª CONHEC. JURÍDICOS EDUCAC.	65,0	19ª CONHEC. JURÍDICOS EDUCAC.	62,0

Fonte: Pesquisa de campo

Apesar da variação existente entre a percepção do diretor e do subordinado, percebe-se que nas competências comunicação e apresentação oral, habilidades de negociação, criatividade, iniciativa, motivação e conhecimentos pedagógicos existe uma concordância maior nas avaliações. Já nas competências delegação e liderança os subordinados concederam notas melhores do que os próprios diretores.

Gráfico 4 – Somatória das notas de cada competência atribuída por diretores e subordinados

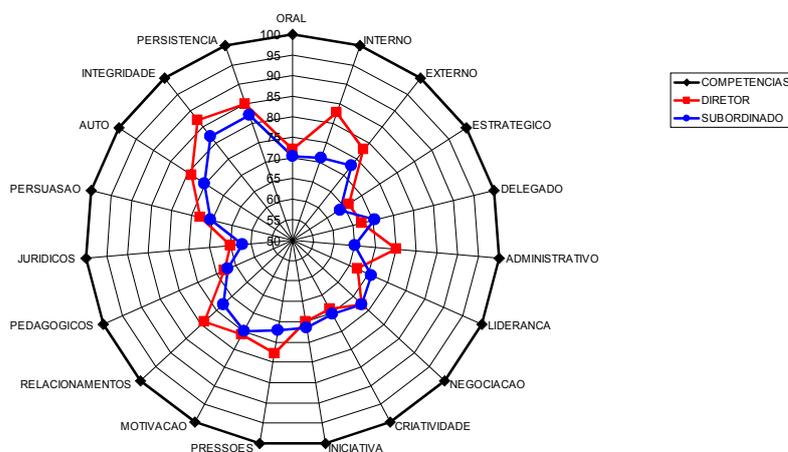


Fonte: Pesquisa de campo

Nas competências conhecimento sistêmico interno e externo, planejamento estratégico, controle administrativo, habilidade de suportar pressões, relacionamentos interpessoais, conhecimentos jurídicos do setor educacional, poder de persuasão, auto confiança, integridade e persistência, entretanto, o gestor foi mais indulgente.

Considerando-se as dezenove competências consideradas com maior pontuação como aquelas de excelência, capazes de se configurar como *benchmark*, foi possível levantar as competências que mais se aproximam deste grau de excelência e aquelas que ficam mais distantes deste nível ideal – ver Gráfico 5.

Gráfico 5 – Grau de excelência para cada competência



Fonte: Pesquisa de campo

3.4 Principais competências do gestor para os respondentes

Nos questionários realizou-se uma pergunta aberta indagando quais as principais competências que o gestor de uma instituição de ensino superior privada deve possuir. Segundo os respondentes, a competência mais importante para o gestor é a liderança, a habilidade mais citada por eles – 80% dos casos. Depois de liderança, a aptidão que os pesquisados mais mencionaram foi conhecimento sistêmico interno e externo, ou seja, a ciência que o gestor possui dos processos e setores internos da organização e das questões que envolvem o setor educacional como um todo. Foram 70% de menções neste sentido.

A integridade do gestor, colocando que este deve ser ético, honesto, leal, íntegro, moral, possuir caráter e seriedade, foi lembrada por 60% dos respondentes, que apontaram que um, ou mais, destes atributos são comportamentos ou atitudes importantes em um bom gestor. A importância de o gestor possuir habilidade para planejar estrategicamente foi registrada em 45% das respostas como sendo algo indispensável.

Foram reportadas entre quatro a oito vezes as seguintes competências: iniciativa, conhecimentos jurídicos do setor educacional, controle administrativo, relacionamentos interpessoais, conhecimentos pedagógicos e persistência. Com duas a três citações aparecem as competências de comunicação, delegação, criatividade, habilidades de negociação, habilidade de suportar pressões e poder de persuasão.

Todas as competências citadas estavam elencadas no questionário que os gestores e os subordinados responderam. Como a última questão foi aberta, muitos respondentes incluíram outras competências que seriam necessárias para um bom gestor. As que mais aparecem foram: flexibilidade, saber trabalhar em equipe, paciência e comprometimento.

Tanto os diretores como os subordinados, no computo geral, avaliaram que as competências integridade e persistência são aquelas que os diretores têm o melhor nível. Subordinados e diretores também concordam quanto às competências que eles consideram mais fracas no dirigente principal: planejamento estratégico, organização e conhecimentos jurídicos do setor educacional. Salienta-se que autores como Rocha e Granemann (2003), Tachisawa e Andrade (2002), Kotler e Fox (1994) destacam a importância do planejamento estratégico para a gestão moderna e eficiente e que o gestor precisa possuir competência para realizar, junto com o seu corpo técnico, o planejamento da instituição, com vistas a dirigir a organização em busca de metas e objetivos estratégicos.

De outra parte, a educação superior no Brasil é um dos setores produtivos mais regulamentados pelo governo. Por esta razão, é de fundamental importância que o gestor tenha conhecimentos jurídicos do setor educacional, pois a cada dia são editadas leis, portarias, decretos, resoluções, pareceres, que interferem diretamente na IES.

A integridade apareceu no topo das competências melhores avaliadas, tanto pelos gestores

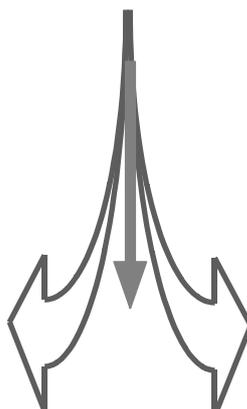
como pelos subordinados. Quando foi colocada esta competência no questionário não havia dúvida que ela é essencial para o gestor e que na auto-avaliação do gestor ela seria muito bem pontuada. Contudo, o objetivo era saber qual a opinião do subordinado sobre a integridade do seu diretor e, de modo geral, os gestores foram muito bem avaliados neste quesito, mas, ainda assim, 9% dos subordinados pesquisados deram nota um ou dois para o seu dirigente, considerando-o como péssimo ou ruim, respectivamente.

Diante do exposto, elaborou-se um quadro conclusivo – Quadro 1, com as competências propostas no referencial teórico desta pesquisa, as competências consideradas mais importantes pelos respondentes, aquelas elencadas no questionário envolvendo o grau de domínio, resultando nas competências requeridas pelo gestor de IES privada para ser eficiente e eficaz no cargo em que ocupa, considerando-se o âmbito deste trabalho. Tal quadro configura-se como um mapeamento de competências requeridas pelos gestores em foco.

Quadro 1 – Competências requeridas pelos gestores de ies privadas

Competências citadas no Referencial Teórico	
Servir o cliente (Auxiliar pessoas, atender clientes, tomar as dores dos clientes, assumir pessoalmente a resolução de seus problemas).	Sensibilidade organizacional
Conquistar (Apresentar comportamentos que variam desde realizar um bom trabalho até cumprir as metas e costuma ser arrojado).	Sensibilidade extra organizacional
Controlar (Segurança, reduzir incertezas, monitorar).	Análise (Utilizar o raciocínio de causa e efeito).
Foco em estratégias (Está relacionado ao cenário externo considerando as políticas, economia, concorrências, cenários e tendências).	Julgamento (Avaliação, ponderação).
Inovação (Procura caminhos ainda não percorridos, inventar e reinventar a roda).	Conceituação (Compara fatos, conceitos, faz inferências).
Mudança (Luta por mudanças, sempre vendendo sua idéia).	Difusão (Compartilha conhecimentos).
Colaboração (Coopera, participa, contribui positivamente).	Expertise (Domínio técnico).
Comando (Faz a coisa acontecer).	Apresentação Oral
Delegação (Dar poder às pessoas).	Comunicação Oral
Desenvolvimento (Ensina, mostra como faz, treina).	Comunicação Escrita
Desenvolvimento de subordinados	Consciência Organizacional
Liderança (Procura dividir informações e decisões).	Consciência Extra Organizacional
Persuasão (Influência).	Planejamento e Organização
Manipulação (Usa o conhecimento da situação para conduzir as coisas).	Negociação
Networking (Construindo redes de relacionamento).	Correr riscos
Autoconfiança (Confiança em si mesmo).	Poder de decisão
Autocontrole (Controle emocional).	Energia
Criatividade (Testar novas alternativas de solução).	Tolerância ao stress
Curiosidade (Buscar informações).	Adaptabilidade e resiliência
Flexibilidade (Jogo de cintura, maleabilidade).	Motivação
Iniciativa (Autopropulsão).	Condução de grupos
Integridade (Agir conforme princípios e valores).	Auto aprendizado e auto desenvolvimento
Persistência (Determinação).	Satisfação social
Tenacidade (Obstinação, afincos).	Vivência no exterior
Sensibilidade (Ter empatia, compreender os outros).	

Competências citadas na pesquisa qualitativa
Liderança
Conhecimento sistêmico interno
Conhecimento sistêmico externo
Integridade
Planejamento Estratégico
Iniciativa
Conhecimentos Jurídicos do setor Educacional
Controle Administrativo
Relacionamentos Inter pessoais
Conhecimentos Pedagógicos
Persistência
Comunicação
Delegação
Criatividade
Habilidades de Negociação
Habilidade de Suportar Pressões
Poder de Persuasão
Flexibilidade
Trabalho em equipe
Paciência
Comprometimento



Competências elencadas no grau de domínio
Integridade
Persistência
Auto confiança
Motivação
Conhecimento sistêmico Externo
Habilidade de negociação
Relacionamentos Inter pessoais
Habilidade de Suportar pressões
Iniciativa
Conhecimento sistêmico Interno
Liderança
Poder de persuasão
Delegação
Criatividade e inovação
Comunicação e Apresentação Oral
Conhecimentos pedagógicos
Controle administrativo
Planejamento Estratégico e Organização
Conhecimentos Jurídicos Educacionais

Competências requeridas pelo gestor de IES privada.		
Integridade	Iniciativa	Controle administrativo
Persistência	Conhecimento sistêmico Interno	Planejamento Estratégico e Organização
Auto confiança	Liderança	Conhecimentos Jurídicos Educacionais
Motivação	Poder de persuasão	Flexibilidade, Adaptabilidade e Resiliência
Conhecimento sistêmico Externo	Delegação	Comunicação Escrita
Habilidade de negociação	Criatividade e inovação	Análise e Julgamento
Relacionamentos Inter pessoais	Comunicação e Apresentação Oral	Saber trabalhar em equipe
Habilidade de Suportar pressões	Conhecimentos pedagógicos	Vivência no exterior

Fonte: Autoria Própria

4. Conclusões

Para Baldrige (1983) as instituições de ensino superior têm características especiais que as tornam uma organização complexa. Esta complexidade é decorrente de fatores externos e internos. Internos consideram-se seus objetivos difusos e ambíguos, sua tecnologia fragmentada, a presença de distintos grupos de interesse no seu interior, sua função de atender às necessidades específicas de seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico. Externos sua vulnerabilidade ao mercado.

Tendo em vista este contexto, buscou-se conhecer quais competências seriam mais importantes para ser um gestor de IES eficiente. Apesar de a pesquisa ter sido realizada em Curitiba e Região Metropolitana, é possível aplicar o mapeamento de competências proposto neste trabalho para outras IES privadas do Estado do Paraná e do Brasil, já que o cenário de expansão e concorrência também foi registrado nas outras regiões do país e o modelo de gestão é bastante parecido, com apenas algumas diferenças culturais de região para região.

Com o mapeamento proposto espera-se dar uma contribuição para as IES privadas, já que elas poderão saber quais competências são requeridas para um bom diretor e, a partir disso, recrutar e selecionar um gestor com estes conhecimentos, atitudes e habilidades.

Abstract

In the last decade the scenario of superior education in Brazil has been significantly altered, having affected ultimately the pre-existing institutions and the ones which have this segment. To face this reality it has become necessary to seek innovating management models to face these new times. The role of the principal of a superior education institution is fundamental to achieve a model of management that is efficient and adapted to this new scenario. This study has attempted to identify in the theoretical references which are the managers' main competencies, and has also outlined the profile of the managers of private institutions in Curitiba and in the neighboring districts. In addition, it has checked the managers' skill level concerning these competencies, and has also proposed which are the main competencies that a private Institution manager should have. The investigation was exploratory, bibliographical and descriptive, with characteristics of qualitative and quantitative research. The method survey was also used, which allowed a clear and precise elaboration of the determining system of cause and effect. The field research involved 40 private institutions of superior education in Curitiba and the neighboring districts. The collected data were presented according to the objectives proposed in the beginning of the study. The obtained conclusions have been quite interesting in identifying the current profile of the managers of the private institutions in Curitiba and the neighboring districts and also the main competencies necessary for a manager of a private institution to be efficient in performing his function

Keywords: superior education; management; manager; competencies; institutions of superior education.

Referências

BALDRIDGE, J. V. et al. **Organizational Characteristics of Colleges and Universities**. In: J.V. Baldrige & Del (editors). *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley: McUtchan, 1983, p. 38-59.

BRASIL. Ministério da Educação. **Censo da Educação Superior 2003**, resumo técnico. Brasília, 2004.

DURAND, Thomaz. L'Alchimie de la Compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n.127, p. 84-102, Jan-Fev / 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCOVITCH, J. A **Universidade (Im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD, T. J. **Remuneração por Habilidades e Competências**: preparando a organização para a era das empresas e do conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

Dados completos de todos os autores:

Nome completo: Faimara R. Strauhs

Filiação institucional: UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Departamento Acadêmico de Eletrotécnica

Função ou cargo ocupado: Professora

Laboratório de Inovação e Tecnologia em Sistemas Embarcados

Função ou cargo ocupado: Pesquisadora

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Av. Sete de Setembro, 3165, Curitiba, Paraná, CEP.: 80.230-901

Telefones para contato: 41 3310-4758

e-mail: faimara@lit.citec.cefetpr.br

Nome completo: Murilo Martins de Andrade

Filiação institucional: Facear – Faculdade Educacional de Araucária

Departamento: Direção Geral

Função ou cargo ocupado: Diretor Geral

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Av. das Araucárias, 3803, Bairro Thomaz Coelho, Araucária, Paraná, Cep 83707-000

Telefones para contato: 41 3643 1551

e-mail: murilo@facear.edu.br

Recebido para publicação em: 12/07/06

Aceito para publicação em: 14/09/06