

O GESTOR DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Alexandra Silveira Mastella¹
Edson Andrade dos Reis²

¹Instituição: Anhanguera Educacional, Diretora Região de Santa Catarina,
alexandra.m@unianhanguera.edu.br

²Instituição: Anhanguera Educacional, Diretor Executivo da Unidade de Anhanguera
Fatej – Jaraguá do Sul-SC, edson.reis@unianhanguera.edu.br

RESUMO

Com o atual cenário competitivo das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, surge a necessidade do gestor de uma IES aprimorar seus conhecimentos e desenvolver competências para lidar com as ferramentas de gestão moderna e possibilitar o sucesso da Instituição. O presente estudo, visa ressaltar a necessidade do desenvolvimento de competências gerenciais para o gestor de IES, para conduzir a Instituição de forma a otimizar os recursos disponíveis e atingir os resultados propostos. Para o desenvolvimento de competências gerenciais foi proposta uma pesquisa qualitativa, utilizada para diagnosticar a realidade do gestor de uma IES e propôr o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias para o bom desempenho profissional e institucional, contando com opinião dos gestores. Este estudo permitiu diagnosticar a opinião dos gestores de uma IES a respeito da necessidade do desenvolvimento de suas competências gerenciais, onde foram identificadas estas competências com a proposta de uma capacitação específica para estes gestores.

Palavras-chave: Gestão. Competências Gerenciais. Capacitação.

INTRODUÇÃO

O ambiente no qual se encontram as Instituições de Ensino Superior (IES) apresentam várias ameaças e oportunidades, que só poderão ser analisadas a partir de uma ampla visão gerencial. Para tal, é necessário o desenvolvimento de competências gerenciais.

O estudo de competências gerenciais para que os gestores de IES possam se posicionar, de forma adequada, frente aos novos desafios do setor e tomar decisões acertadas frente à concorrência, é latente na forma de gestão e condução das IES neste novo cenário que se apresenta a educação nos dias atuais.

Conforme Meyer (2001), os dirigentes universitários têm atuado de forma intuitiva e baseados na experiência, ao invés de utilizarem princípios da teoria administrativa.

Pretende-se com este estudo ampliar a visão a respeito da gestão de Instituição de Ensino Superior, a partir do desenvolvimento de competências dos gestores institucionais, considerando as especificidades e o nível de complexidade deste tipo de organização. Neste sentido, o presente estudo visa o desenvolvimento de competências do gestor de Instituições de Ensino Superior a partir de proposta de capacitação.

O estudo se justifica pela necessidade do gestor de Instituição de Ensino Superior estar preparado para os novos desafios da concorrência do setor. O gestor deve

desenvolver competências que lhe permitam julgar as melhores decisões que levarão ao sucesso da Instituição.

É importante ressaltar que, muitos conceitos utilizados neste estudo são advindos da teoria da administração. No entanto, é necessário cuidado no sentido de respeitar efetivamente as diferenças entre uma Instituição de Ensino Superior e uma organização de produto/serviço não educacional.

Neste sentido, Nimtz et al (1995), afirmam que as diferenças administrativas entre Instituições de Ensino Superior e empresas se manifestam nos métodos de operação, que refletem as características do design organizacional.

De acordo com Rocha e Granemann (2003), as Instituições de Ensino Superior devem considerar os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual, a administração de projetos, a fim de dirigir a organização para o alcance dos objetivos estratégicos.

Segundo Dutra (2007), há uma relação íntima entre competências organizacionais e competências individuais, sendo que, de um lado está a organização com o seu conjunto de competências que estabelece as vantagens competitivas no contexto em que está inserida e, de outro lado, as pessoas com um conjunto de competências aproveitadas ou não pela organização.

Para o desenvolvimento de competências gerenciais, é necessário ao gestor estar aberto a aprender, seja com sua própria prática, seja com a análise de outras práticas de sucesso, ou seja, com o estudo das principais ferramentas e técnicas de gestão, a partir dos principais autores e pensadores da área.

VISÃO GERAL DO TEMA

O presente estudo abordará temas como gestão do conhecimento, competências gerenciais, gestão de Instituições de Ensino Superior, que estão, intrinsecamente, relacionados à intervenção proposta.

De acordo com Drucker (1993), estamos vivendo na sociedade do conhecimento, onde o recurso econômico principal não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim o conhecimento. Nesta sociedade, os trabalhadores do conhecimento desempenharão o papel principal. Neste sentido, os gestores de IES, podem ser considerados os trabalhadores do conhecimento e deverão se aperfeiçoar em suas práticas gerenciais.

Para os autores Nonaka e Takeuchi (1997), existem dois tipos de processo de criação de conhecimento: o conhecimento tácito, ou seja, pessoal e específico, de difícil transmissão e o conhecimento explícito que é facilmente transmissível na linguagem formal.

Os autores, ainda, acrescentam que, na atual sociedade o conhecimento é o recurso mais importante e que os dirigentes perceberão que o futuro está nos trabalhadores do conhecimento, aqueles que usam a cabeça ao invés das mãos.

Conforme Davenport e Prusak (1998:6):

“ conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Para os autores (1998), o conhecimento não pode ser considerado algo novo, porém a novidade está em reconhecê-lo como um ativo corporativo, que deve ser gerido para oferecer valores como outros ativos tangíveis.

Fazendo um paralelo com a realidade das Instituições de Ensino Superior é possível perceber que o conhecimento é a matéria-prima da organização, sendo considerado um ativo tangível.

Uma outra visão a respeito do conhecimento mostra que o processo de aprendizagem pode ser visto de forma individual e organizacional. Para Kim (1993), o aprendizado individual é um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado e reflete sobre experiências passadas, tirando conclusões e agindo. Por outro lado, Stewart (1998), define a aprendizagem organizacional como a capacidade de criar novas idéias multiplicadas pela capacidade de disseminação por toda a empresa.

Neste sentido, as Instituições de Ensino Superior, por serem formadas por gestores, docentes e corpo técnico-administrativo, também possibilitam o aprendizado de forma individual, a partir das práticas individuais e o aprendizado organizacional a partir das formas compartilhadas.

Para Davenport e Prusak (1998), muitas empresas estão lutando para entender melhor a gestão do conhecimento, algumas destas empresas cometeram grandes erros por ignorarem a importância do conhecimento e acreditarem que a tecnologia poderia substituir o trabalho humano.

A constatação de que só sobrevivem as organizações que aprendem continuamente, aumentou o interesse pela busca incessante de conhecimento.

Também as Instituições de Ensino Superior têm refletido a respeito de suas práticas de gestão do conhecimento, considerando que possuem dentro de sua própria Instituição a produção de tal conhecimento e que muitas vezes isso não é aproveitado institucionalmente.

Um outro tema totalmente interligado é o do desenvolvimento de competências a partir da gestão do conhecimento.

De acordo com Dutra (2007), muitas pessoas e alguns teóricos entendem a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse enfoque é pouco instrumental pois o fato das pessoas possuírem este conjunto não é garantia de que elas irão agregar valor à organização. Neste sentido, deve-se pensar a competência não como um estado ou um conhecimento, mas sim, como uma prática em determinado contexto, geralmente marcado pelas relações de trabalho, a cultura da empresa, as limitações de tempo e de recursos, bem como os imprevistos.

Nas Instituições de Ensino Superior também deve-se desenvolver as competências gerenciais, de forma que as pessoas se sintam encorajadas a agregar valor a partir de suas competências. No nível gerencial, isso se torna um fator determinante do sucesso institucional.

Neste cenário de gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências, atuam as Instituições de Ensino Superior (IES), que são impulsionadas pela demanda do mercado e pelos desafios, sempre crescentes.

Nos últimos anos, cursos foram criados e outros tantos remodelados, de acordo com o ambiente interno e externo das instituições. De um modo geral, o constante desafio à que as IES são submetidas baseia-se no aprimoramento do desempenho acadêmico e dos processos administrativos internos, a fim de aprimorar, cada vez mais, a melhoria da qualidade do serviço fornecido.

COMPETÊNCIAS DO GESTOR UNIVERSITÁRIO

No atual cenário competitivo em que se inserem as Instituições de Ensino Superior, o papel desempenhado pelo gestor universitário é essencial para diferenciar a Instituição em relação à concorrência.

O gestor universitário deve desenvolver competências de forma a se tornar um agente de transformação, desenvolvimento e inovação, permitindo que a Instituição se posicione de maneira objetiva e estratégica no mercado.

As Instituições de Ensino Superior (IES) tem atuado num ambiente de mudanças econômicas, sociais, político-legais, tecnológicas, ecológicas e devem se posicionar de forma a otimizar suas forças e minimizar suas fraquezas, buscando aproveitar todas as oportunidades de mercado e afastar as ameaças.

Para que isso se concretize, são necessários tanto o planejamento quanto a gestão estratégica. Neste sentido, a área de gestão de pessoas, dentro das Instituições de Ensino Superior, como em outras organizações, deve se posicionar de forma estratégica, buscando agregar valor ao “core business” (Hamel e Prahalad, 1995), da organização e não apenas servindo de apoio à outras áreas.

Conforme Chiavenato (2005), a área de gestão de pessoas deverá assumir novos papéis frente às grandes transformações do mundo organizacional. Ainda segundo Chiavenato (1999), deve-se considerar as pessoas sob duas perspectivas:

a) dotadas de características próprias de personalidade, individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações;

b) dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para as atividades técnicas e administrativas.

Quando as organizações tendem a dar uma extrema importância às pessoas como recursos, sem se importar ou pouco se importando com o lado das pessoas como pessoas, fatalmente não alcançarão o equilíbrio tão necessário a fim de se tornar uma organização competitiva.

Nas Instituições de Ensino Superior, de modo especial, fica bastante evidenciada a importância do desenvolvimento das pessoas, pois esse é o objetivo final da Instituição, portanto a excelência no gerenciamento das pessoas neste tipo de organização deve fazer parte da própria essência, atendendo ao que Ulrich (1998) aponta, ou seja, criando clareza estratégica, fazendo com que as mudanças aconteçam e criando capital intelectual.

Na nova era do conhecimento, as organizações, de um modo geral, e as IES, de modo particular, estão tendo que lidar com as novas tecnologias do conhecimento, capital intelectual, desenvolvimento de competências gerenciais e muitas outras formas modernas de aprendizagem organizacional.

Para que os gestores universitários otimizem o seu trabalho e sejam verdadeiros agentes de mudança e inovação em suas instituições, é necessário que desenvolvam competências gerenciais. Conforme Oderich (2005), as competências gerenciais, em nível individual, são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gestor emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.

O gestor universitário deve ter uma preocupação constante com o desenvolvimento de suas competências gerenciais e também as competências de sua equipe, pois sua responsabilidade pelo futuro da instituição é muito grande, principalmente num mercado em constante mudança, suas decisões podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso da Instituição em que está inserido.

No sentido do desenvolvimento de competências, o gestor universitário deve buscar ir além dos conhecimentos, habilidades e atitudes, buscando o desdobramento desses recursos de competências. Para isso, alguns autores como Boterf (1999), apontam tais desdobramentos, ou seja:

- conhecimentos devem ser agrupados em gerais e teóricos, bem como operacionais e sobre o ambiente em que se encontra a Instituição;

- saber-fazer, que pode ser operacional, experiencial e relacional-cognitivo;
- atitudes, atributos pessoais e relacionais;
- recursos do ambiente como sistemas de informação e banco de dados.

Todos esses desdobramentos permitem um aprofundamento maior do gestor em seu desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional e permite ainda uma análise contextualizada ao ambiente e ao momento institucional.

As competências a serem desenvolvidas por um gestor universitário podem estar em diferentes níveis organizacionais. Quando se trata do nível estratégico, as competências envolvem uma visão mais sistêmica e de longo prazo. Quando se trata do nível funcional se tem a dimensão de áreas ou grupos da instituição e as competências devem estar numa visão por área e geralmente de nível tático.

Por fim, quando se trata do nível gerencial, as competências envolvem o desenvolvimento das próprias atividades do gestor de área e devem ter um foco mais específico.

Pode-se exemplificar a importância do gestor universitário desenvolver competências nos diferentes níveis organizacionais. Vamos imaginar um gestor de um Curso Superior que não conheça a missão institucional e os valores da instituição, também desconhece sua visão de futuro.

Seguramente este gestor não poderá desempenhar seu trabalho de forma adequada, pois desconhece a essência da instituição em que atua. Também um gestor universitário que desconheça as competências da área de gestão de pessoas, ou da área de gestão financeira de sua instituição, não poderá atuar de maneira adequada em suas funções diárias.

Segundo Ruas (2000, p.6), a “competência gerencial é a capacidade de mobilizar integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da instituição e da área”.

Conforme esta definição, o gestor universitário deve estar empenhado, não somente, com o desenvolvimento de competência, atrelados à sua área específica de atuação, mas também, ao desenvolvimento de competências que lhe permitam ter uma visão sistêmica e alinhada com a missão institucional.

É comum encontrar-se, nas Instituições de Ensino Superior diferentes gestores que estão preocupados com as competências de sua área de formação acadêmica e muitas vezes deixam de visualizar o interesse institucional como um todo.

O gestor universitário, independente de sua área de formação, quando está na condução da instituição, como um todo, deve se despir de seus interesses específicos e buscar o desenvolvimento de competências amplas, as quais lhe dêem sustentabilidade para sua atuação, na condução da equipe.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

É interessante perceber a necessidade das IES em desenvolver as pessoas, tanto do ponto de vista administrativo, quanto do ponto de vista acadêmico, pois as pessoas que trabalham na gestão administrativa devem buscar otimizar os recursos da Instituição e fazer com que a prestação de serviços satisfaça o público-alvo.

Também do ponto de vista acadêmico as IES devem buscar desenvolver as pessoas para o aperfeiçoamento de seus trabalhos acadêmico-pedagógicos, que fazem parte do “*core-business*” da Instituição.

Atualmente, existem diferentes tipos de programas de desenvolvimento e aprendizagem nas IES e diferentes tipos de investimentos são feitos neste sentido. Algumas IES investem no seu capital intelectual e buscam programas inovadores de

aprendizagem baseados no desenvolvimento das competências de suas equipes, outras, porém, investem menos em seu ativo humano e se preocupam muito mais com prédios, laboratórios e equipamentos.

É importante lembrar, que se está na era do conhecimento e que, as instituições de ensino, como todas as organizações, segundo Silva (2005, p. 120), têm novas necessidades para sobreviver, resultado das profundas mudanças acontecidas em diferentes aspectos da vida humana individual e associada.

Bittencourt (2004), lembra que as novas fontes de riqueza, na era do conhecimento, são a informação, o conhecimento e a comunicação e não mais os recursos naturais ou o trabalho físico.

Essa nova era surgiu a partir de uma grande revolução, fruto de forças poderosas e incontrolláveis; as forças da globalização, das novas tecnologias e da escassez de recursos naturais.

De acordo com estes pensamentos as IES devem repensar seu posicionamento e seus investimentos, buscando privilegiar os ativos intelectuais em detrimento dos ativos fixos, para se tornarem mais competitivas, nesta nova era.

Conforme Senge (2001), é importante que as organizações aprendam, elas precisam se tornar capazes de crescer e se desenvolver a partir da aprendizagem e das contribuições de seu próprio pessoal. No entanto, a aprendizagem organizacional ainda configura uma temática a ser bastante discutida, pois existem diferentes formas de aprendizagem e as Instituições de Ensino Superior devem descobrir quais as que melhor se adaptam as suas realidades, ao invés de buscarem receitas prontas na concorrência.

No cenário do ensino superior brasileiro, existem diferentes categorias de instituições de ensino, umas públicas, outras privadas, com ou sem fins lucrativos, universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades isoladas, entre outras. Todas as características de sua categorização e as peculiaridades do contexto, em que a Instituição de Ensino está inserida, devem ser levadas em consideração, na hora da instituição planejar o seu desenvolvimento e as formas de aprendizagem humana e profissional.

Nisembaum (2000, p.40), afirma que “a clara relação entre aspiração estratégica, competências organizacionais e o processo de educação corporativa pode garantir que os investimentos em educação e desenvolvimento tenham impacto nos resultados de performance”. Conforme De Geus (1998) (In: Silva, 2005), as instituições sobrevivem quando criam um relacionamento harmonioso com seu ambiente através de uma efetiva e contínua aprendizagem, traduzida em ação e mudança.

Com base no que os autores comentam, as Instituições de Ensino Superior devem buscar desenvolver programas de aprendizagem que tenham real impacto no desempenho de suas equipes e para tanto precisam transformar o que é aprendido em ação efetiva, possibilitando a inovação na instituição. É muito comum uma IES propor um programa de desenvolvimento de pessoas e aprendizagem, investindo um valor significativo e depois não mensurar os resultados de tal programa, na prática organizacional. Com isso, se perde uma grande oportunidade de mensurar o desempenho das pessoas e o real envolvimento da equipe de trabalho.

A medição de desempenho traz o benefício de informar às pessoas como elas estão se saindo na organização. Harrington (1993, p.201), define que as medidas de desempenho são fundamentais para: entender o que está acontecendo; avaliar as necessidades de mudanças; avaliar o impacto das mudanças; assegurar que os ganhos realizados não sejam perdidos; corrigir situações fora de controle; estabelecer prioridades; decidir quando aumentar as responsabilidades; determinar quando

providenciar treinamento adicional; planejar para atender novas expectativas do cliente; estabelecer cronogramas realistas.

Utilizando as idéias sobre gestão do desempenho em Instituições de Ensino Superior observa-se, atualmente, vários indicadores. Neste sentido tem-se de os instrumentos de avaliação propostos pelo Ministério da Educação através dos SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior) e a Avaliação das Condições de Ensino, realizada pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira).

Quanto ao desempenho administrativo é possível propor outros indicadores que mensurem o desempenho, tanto Institucional quanto dos Cursos da Instituição. Neste sentido, Granemann (2003), propõe uma estrutura de indicadores para Instituições de Ensino Superior, criado na Universidade Católica de Brasília, com o intuito de orientar sua ação nos níveis estratégico, gerencial e operacional.

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

É importante ressaltar que, tudo o que foi observado, sobre a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências, que permitam chegar à excelência no desempenho das atividades de uma Instituição de Ensino Superior, só é possível a partir de uma liderança, que impulse as mudanças e seja adepta da inovação. Caso contrário, a instituição estará ao sabor do mercado.

O gestor universitário tem os desafios de mercado, não apenas através de concorrentes conhecidos em mercados tradicionais, mas com o uso de novas tecnologias. Deste modo, amplia-se o conceito de escola e toda a sociedade, as indústrias, as casas, as associações passam a ensinar. As cadeias mundiais de ensino, o uso de tecnologia e as universidades corporativas acabaram com o conceito de organização educacional restrito a um prédio (Finger In: Silva, 2005).

Somente um gestor que se preocupa em planejar o desenvolvimento humano e profissional de sua equipe e investe em inovação, estará apto para se diferenciar no atual mercado competitivo em que se encontram as Instituições de Ensino Superior brasileiras. Com as diferentes tecnologias de informação disponíveis no mercado, deve-se ampliar o campo de atuação e de visão de um gestor do Ensino Superior. É tarefa, do gestor, avaliar as principais tecnologias e envolver sua equipe em programas de desenvolvimento e aprendizagem para que sejam capazes de acompanhar as novas tendências.

No atual cenário das Instituições de Ensino Superior é muito importante o gestor, como condutor das mudanças, observar, a preocupação apontada por Tachizawa e Andrade (In: Silva, 2005): de que de um lado está o desafio da necessidade de melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem (avaliado pelo INEP/MEC) e de outro está o aumento da demanda e da concorrência. O problema é o encolhimento das margens de lucro e a necessidade de diminuir custos, bem como manter e aumentar a participação de mercado.

Após considerar as várias atribuições e responsabilidades do gestor de Instituição de Ensino Superior, num mercado competitivo, é importante observar qual deve ser o perfil deste profissional.

Muitos autores discorrem sobre o tema, porém é importante destacar a contribuição de Marivim Bower (1999) apud Oderich (2005, p.90) a respeito das qualidades e atributos importantes ao líder: confiabilidade, justiça, comportamento despretensioso, capacidade de ouvir, mente aberta, sensibilidade às pessoas, sensibilidade às situações, iniciativa, bom senso, liberdade, etc.

Também é importante lembrar Ruas (2005), e os componentes do perfil do gestor atual: visão sistêmica e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade, capacidade de inovação, comportamento ético, capacidade de aprender, liderar e educar.

Somente um gestor com um perfil profissional adequado terá condições de lidar com os novos desafios que enfrentam as Instituições de Ensino Superior diante de um contexto de mudanças e dos desafios propostos pelos “stakeholders”. Um gestor universitário deverá se ajustar às mudanças constantes na legislação da Educação Superior, bem como às novas exigências dos alunos e das empresas, bem como superar seus concorrentes a partir de melhor prestação de serviço e a criação de currículos inovadores, sem esquecer, da gestão dos custos da instituição.

Os modelos que, tradicionalmente, eram conhecidos na administração do Ensino Superior parecem estar superados e inviabilizados. Busca-se a postura de um gestor que valoriza o diálogo, a participação, que seja um agente de mudança, que saiba que precisa aprender, suportar, guiar, influenciar e administrar a mudança (Andrade, 1998) (In: Silva, 2005).

Neste sentido, é importante buscar novos modelos de gestão para as Instituições de Ensino Superior. Estes novos modelos devem estar baseados no desenvolvimento das pessoas da organização, a partir da profissionalização e da busca constante de melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

É a partir do momento em que se dá chance das pessoas se desenvolverem e aprenderem na organização que se pode exigir e alcançar bons resultados. A exemplo de outras organizações da atualidade, as Instituições de Ensino Superior estão percebendo a importância de utilizar as ferramentas de gestão moderna, para se distinguirem no cenário competitivo. Deve fazer parte de qualquer Instituição de Ensino, que busca o sucesso de seu projeto institucional, o desenvolvimento de um plano de desenvolvimento humano e profissional, alinhado às principais diretrizes do planejamento estratégico da instituição.

Conforme Oderich (2005), algumas etapas são importantes no processo de desenvolvimento gerencial, como o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

O autor enfatiza que o levantamento de necessidades deve observar à análise da organização, das tarefas e competências e da pessoa. Porém, um ponto crucial para o sucesso de um modelo de gestão é o alinhamento que deve existir entre as várias áreas da organização e principalmente o alinhamento entre o plano estratégico e o plano de desenvolvimento das pessoas, da organização.

No sentido de traçar um bom programa ou plano de desenvolvimento gerencial e aprendizagem organizacional, o gestor de uma Instituição de Ensino Superior deverá ser capaz de, diagnosticar, corretamente, o ambiente em que se encontra, as pessoas que participarão do programa, os recursos financeiros e tecnológicos de que dispõe e principalmente qual o objetivo institucional que visa alcançar.

É comum a Instituição de Ensino Superior investir em programas de capacitação que não atingem ou aperfeiçoam a equipe de trabalho, simplesmente porque o planejamento não previu, adequadamente, as necessidades do público-alvo, ou porque a liderança não envolveu todos os, diferentes, grupos da instituição.

A partir dos cuidados apontados é importante avançar com transparência e determinação, pois também não se pode ficar apenas no planejamento. É necessário agir rapidamente, pois a concorrência também tem apresentado soluções criativas em termos de desenvolvimento e aprendizagem institucional.

A tecnologia passa a ser outro fator determinante na gestão de uma Instituição de Ensino Superior, pois passa a transformar o próprio modo de atuação das instituições, propiciando alternativas como novas tecnologias de ensino-aprendizagem no ambiente tradicional da sala de aula ou novas formas de ensino semi-presencial ou a distância.

O gestor que desconsiderar tal tendência de mercado estará fadado ao fracasso, pois modelos de ensino-aprendizagem a distância, que antigamente eram tidos como inovadores, hoje já fazem parte da nossa realidade e devem ser, constantemente, mensurados e aperfeiçoados.

Com base nas idéias apresentadas é que se propõe o presente estudo, que visa aprimorar a gestão de Instituições de Ensino Superior.

METODOLOGIA

Para Cooper e Schindler (2003), uma boa pesquisa gera dados confiáveis para a tomada de decisão gerencial seguindo os padrões do método científico e possuindo as seguintes características:

- propósito claramente definido
- processo de pesquisa detalhado
- planejamento de pesquisa completa
- altos padrões éticos aplicados
- limitações reveladas francamente
- análise adequada às necessidades do tomador de decisões
- resultados apresentados de forma não-ambígua
- conclusões justificadas
- experiência refletida do pesquisador.

Os autores definem, também, a pesquisa em administração como uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões organizacionais.

O presente estudo visa adotar todos esses padrões e definições, permitindo o desenvolvimento de competências ao gestor, que possibilite a melhor tomada de decisão.

A metodologia a ser adotada será composta de uma pesquisa qualitativa, utilizada para diagnosticar a realidade do gestor de uma Instituição de Ensino Superior e propôr o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias para o bom desempenho profissional e institucional.

Conforme Marconi e Lakatos (2003), são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam conforme as circunstâncias e o tipo de investigação. De um modo geral, as principais técnicas de pesquisa são: coleta documental, observação, entrevista, questionário, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.

Como técnica de pesquisa e coleta de dados foram adotadas neste estudo:

- pesquisa bibliográfica do tema;
- coleta de informações, a partir dos documentos da Instituição de Ensino;
- entrevista semi-estruturada com o gestor da Instituição pesquisada;

Desta forma a entrevista realizada com este instrumento contou com 40 diretores de Unidades da Instituição pesquisada para conhecer as opiniões de quem faz a gestão tanto administrativa quanto acadêmica e convive no dia-a-dia com as demandas da comunidade acadêmica.

HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A organização pesquisada trata-se de um Grupo Educacional, que possui 52 Instituições de Ensino Superior privadas, entre Faculdades, Centros Universitários e Universidades.

O grupo iniciou no interior de São Paulo, na década de noventa (90). A partir desta data a Instituição começou a crescer e hoje conta com unidades em cinco (5) estados brasileiros.

A partir do ano de 2004, as unidades de ensino do Grupo tiveram suas entidades mantenedoras integradas numa só. Essa integração, visou dar maior racionalização à estrutura organizacional e teve também por objetivo a transformação das entidades anteriores numa única empresa educacional - uma sociedade anônima - nos moldes previstos no atual Código Civil Brasileiro.

A racionalização e re-estruturação de vários órgãos e serviços já trouxeram uma melhor economia de escala, eliminando duplicidade de funções e de setores.

Obtêm-se em contrapartida, a liberdade e responsabilidade de uma organização empresarial, com amplas vantagens na governança corporativa, com possibilidades de parcerias, fusões e incorporações inter-organizacionais, além de oportunidades de melhoria da qualidade e da competitividade.

As entidades mantidas integram-se atualmente, numa única e forte marca. É uma nova estrutura que nasce unificada, mais enxuta, com maiores possibilidades de sucesso.

RESULTADOS

Os diretores entrevistados tem um perfil muito semelhante no que diz respeito à forma de ascensão na Instituição pois mais de 83% dos diretores iniciaram as suas atividades como professor, passaram à coordenação de curso e depois assumiram a direção.

Isso permitiu com que todos eles comentassem do orgulho e motivação que sentem em trabalhar na Instituição pois tiveram a chance de ascensão em suas carreiras. Na opinião da maioria entrevistada é muito importante conhecer o funcionamento de uma Unidade de Ensino antes de assumir a posição de Gestor da Unidade.

Solicitados para apontar as cinco áreas de conhecimento fundamentais para a Gestão de uma Instituição de Ensino Superior, 100% dos diretores entrevistados apontaram a área de Gestão de Pessoas, 92% apontaram a área de Legislação Educacional, 83% apontaram a Área de Tomada de Decisões, 67% apontaram a área de Liderança e 50% dos entrevistados apontaram as áreas de Estratégia e Finanças.

A partir destes dados foi possível verificar que a área de Gestão de Pessoas foi a principal área considerada pelos gestores de Instituição de Ensino Superior, portanto, exige um aprofundamento nos conhecimentos para o aperfeiçoamento da gestão. Também a área de Legislação Educacional deve ser bastante estudada e discutida pelos gestores de Instituições de Ensino Superior.

Outros tipos de conhecimentos também foram apontados como importantes para o exercício da função de Gestor, com qualidade. Tais conhecimentos são:

- conhecimentos em Marketing e Planejamento Estratégico
- conhecimento Acadêmico e Administrativo (operacional)
- conhecimento das Diversas áreas de Ensino e do Processo Educacional
- conhecimento em Tecnologias e Sistemas de Informação

- conhecimento em Gestão da Mudança
- conhecimento em Gestão de Projetos
- conhecimento da área de Qualidade

Quando perguntados sobre a participação em algum Curso de Capacitação para a Gestão de Instituição de Ensino Superior apenas 33,33% responderam que já haviam participado de cursos como: curso do INEP/MEC, curso da Consultoria Humus, curso Empresário Educacional e os demais 66,67% afirmaram nunca ter participado de cursos de Gestão para assumir a sua função.

Isso indica a necessidade da proposta de intervenção deste estudo que visa a elaboração e proposta de um Curso de Gestão Universitária aos diretores e futuros diretores da Instituição pesquisada, que devido a sua rápida expansão no país, precisa de novos gestores capacitados, num curto espaço de tempo.

Os gestores entrevistados consideraram a troca de experiências com os gestores da mesma instituição como um dos principais meios de desenvolvimento de competências para a Gestão de Instituições de Ensino. Sem desconsiderar os cursos, as leituras e outras formas de capacitação contínua, que também foram apontados.

A respeito dos diferenciais que um gestor deve ter para gerenciar uma Instituição de Ensino Superior, foram apontados pelos entrevistados:

- visão de longo prazo
- comprometimento com as crenças e valores organizacionais
- relacionamento interpessoal
- liderança
- motivação e dedicação
- adaptação à mudança
- superação de desafios
- foco em resultados
- experiência e visão macro da instituição
- bom relacionamento com os colaboradores
- atenção especial às demandas existentes
- iniciativa e decisão
- conhecimento do ambiente acadêmico na prática

Os gestores também foram questionados a respeito dos principais problemas que enfrentam no dia-a-dia da gestão de sua Instituição de Ensino e os mesmos responderam o seguinte:

- problemas de gestão de pessoas (funcionários e alunos)
- problemas na comunicação e no fluxo de informações em todos os níveis
- mudanças inesperadas
- ausência de qualificação de funcionários administrativos
- ausência de ferramentas informatizadas para a gestão
- ausência de suporte operacional das atividades centralizadas
- conseguir manter a motivação dos integrantes da equipe.

Questionados a respeito das competências que julgam importantes para gerir a equipe os gestores foram unânimes, ou seja 92% responderam liderança como sendo a principal competência seguida de habilidade de relacionamento que aparece com 85%,

comprovando novamente a necessidade de trabalhar o relacionamento interpessoal com a equipe.

Entrevistados sobre o interesse em fazer um curso de Capacitação para o Desenvolvimento de Competências do Gestor Universitário, 98% dos gestores se mostraram interessados e favoráveis a este tipo de ação.

Enfim, com base nas entrevistas realizadas com os gestores da Instituição de Ensino foi possível diagnosticar, objetivamente, uma situação que já era percebida na Instituição, ou seja a necessidade e desejo dos diretores de participar de um Curso de Capacitação focado na Gestão, tendo em vista a rápida expansão da Instituição.

A PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO

A partir das informações coletadas na entrevista semi-estruturada e de pesquisas realizadas na literatura do ensino superior, foi possível propor um curso de Capacitação para o Desenvolvimento de Competências do Gestor de Instituições de Ensino Superior, que atendessem as demandas da Instituição de Ensino pesquisada.

O Curso proposto foi composto de 8 módulos conforme segue:

Módulo 1: Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior

Módulo 2: Legislação do Ensino Superior

Módulo 3: Liderança e Tomada de Decisão nas Instituições de Ensino Superior

Módulo 4: Gestão Estratégica e o Cenário Competitivo das Instituições de Ensino Superior

Módulo 5: Gestão Financeira nas Instituições de Ensino Superior

Módulo 6: Gestão Educacional

Módulo 7: Gestão Mercadológica nas Instituições de Ensino Superior

Módulo 8: Tecnologias de Informação nas Instituições de Ensino Superior

DISCUSSÃO

Uma discussão muito importante, que deu origem ao curso de capacitação, foi a demonstração dos gestores entrevistados, da necessidade de desenvolvimento constante diante dos desafios da concorrência e do mercado em geral.

Todos os entrevistados foram unânimes quanto à preocupação em aprimorar seus conhecimentos e desenvolver competências para gerenciar suas unidades de ensino, que se encontram num mercado altamente competitivo das Instituições de Ensino Superior privadas.

Além dos concorrentes e das constantes mudanças tecnológicas, a demanda, cada vez mais exigente dos alunos, faz com que o gestor de uma Instituição de Ensino desenvolva novas ferramentas de gestão para aperfeiçoamento tanto da gestão acadêmica quanto da gestão administrativa da Instituição.

Uma outra discussão interessante diz respeito ao perfil dos gestores entrevistados, que permitiu o delineamento do Curso de Capacitação, pois na sua grande maioria os gestores iniciaram como professores e assumiram funções administrativas até chegar à direção. Isso fez com que o curso fosse desenhado de forma a suprir todas as carências administrativas dos gestores.

Ao contrário do que se pode imaginar nem todos os gestores de Instituições de Ensino Superior, principalmente nas instituições privadas, tem formação na área

educacional ou de administração. Em sua grande maioria são advogados, biólogos, engenheiros e outros profissionais que se destacaram em suas áreas específicas de formação e acabaram assumindo desafios de gestão.

Durante as entrevistas, também ficou evidente a necessidade de aprofundamento em temas como liderança, tomada de decisão e motivação de equipe. Esses temas foram trabalhados para o Curso de Capacitação, pois foram os mais citados, entre os gestores, como preocupantes na gestão de uma Instituição de Ensino Superior.

A liderança tem sido um desafio para todos os gestores modernos que precisam atuar em mercados competitivos e fazer mais com menos. No setor educacional também é apontado como um dos principais temas a ser discutido e merece um tratamento especial em cursos e palestras.

O tema tomada de decisão vem ganhando cada vez mais destaque nos cursos de desenvolvimento gerencial e na área educacional não poderia ser diferente, afinal uma decisão errada de um gestor de Instituição de Ensino pode implicar na perda de alunos, no gasto inadequado e em última instância no desaparecimento da instituição no mercado.

O tema motivação de equipe é também essencial como os dois outros apontados acima. Sem motivação as pessoas não realizam os seus trabalhos de forma adequada e competente. É necessário investir na motivação e no trabalho em equipe para que as pessoas façam o seu melhor.

Um tema que também permeia os módulos da capacitação é a busca pelo resultado, que tem sido abordado nas Instituições de Ensino Superior em diferentes áreas: financeira, mercadológica e acadêmica.

Conforme observado na literatura, existem várias formas de desenvolver competências porém pela necessidade e grau de maturidade da Instituição pesquisada, entendeu-se a capacitação formal como a melhor forma de acelerar o desenvolvimento do gestor, que também tem buscado outras formas de aprimorar-se em seu dia-a-dia.

Um aspecto importante a ser considerado nas entrevistas com os gestores foi a excelente aceitação que demonstraram à proposta, afirmando uma carência deste tipo de discussão e dando muitas idéias para compor a versão final da capacitação.

Enfim, o curso de capacitação pretende desenvolver no gestor da Instituição pesquisada, um comportamento pró-ativo, permitindo um posicionamento estratégico diante das constantes mudanças do setor acadêmico.

A partir das observações das entrevistas dos gestores foram elaborados os módulos do Curso de Capacitação, que visa o desenvolvimento de competências para o gestor de Instituições de Ensino Superior.

Os módulos possuem uma seqüência lógica com base nos principais temas apontados como prioritários para a prática da gestão.

CONCLUSÃO

Este estudo permitiu diagnosticar a opinião dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior a respeito da necessidade do desenvolvimento de suas competências gerenciais e propor uma Capacitação específica para estes gestores.

Inicialmente partiu-se do pressuposto de que as Instituições de Ensino Superior estão atuando num mercado altamente competitivo e para que possam se destacar devem investir no aperfeiçoamento de seus principais gestores. Além desse pressuposto, a Instituição de Ensino que foi objeto deste estudo, tem crescido de forma muito rápida e tem manifestado grande preocupação em desenvolver seus gestores, porém ainda não possuía nenhuma capacitação formal para seus principais executivos.

Neste sentido, percebeu-se a necessidade de entrevistar os principais gestores da Instituição pesquisada e entender suas necessidades e anseios e a partir daí formular uma proposta de capacitação que fosse capaz de traduzir de forma prática o desenvolvimento de competências para o gestor da Instituição de Ensino pesquisada, bem como para qualquer gestor de Instituição de Ensino Superior.

O curso de capacitação proposto está em fase de implementação e foi muito bem aceito por parte dos tomadores de decisão da Instituição pesquisada. Entre os gestores das Unidades de Ensino, também está sendo muito bem aceito pois sua elaboração contou com a participação ativa dos próprios gestores.

O presente estudo não pretende esgotar o tema na Instituição pesquisada, pretende ser apenas um primeiro ensaio e a partir do desenvolvimento do curso de capacitação ficará evidente a necessidade de outros estudos para o aperfeiçoamento dos gestores institucionais. Também a partir desta experiência entende-se que será possível suscitar outros temas de interesse dos gestores universitários e aumentar o número de pesquisas nesta área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and Conflict in the University**. New York: John Wiley, 1971.
- BALDRIDGE, J. V., CURTIS, D. V., ECKER, G., and RILEY, G. L. **Policy Making and Effective Leadership: A National Study of Academic Management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre. Ed Bookman. 2004.
- BLASS, E. **The rise and rise of the corporate university**. Journal of European Industrial Training, vol. 29, no. 1, páginas. 58-74. Emerald Group Publishing Limited, UK, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7^a ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7^a ed. São Paulo: Bookman, 2003.

- DAVENPORT, T. O. e PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. O. **Capital Humano**. São Paulo: Editora Nobel, 2001.
- DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- ESTRADA, R.J.S. **Os rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - Tese, 2000.
- FLEURY, A. e FLEURY, M.T. L. **Estratégias empresariais e formação de competência**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____ **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEYER, V. **Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. In: Seminário sobre Administração Universitária rumo ao ano 2000. Florianópolis: agosto, 2001, mimeo.
- NAJJAR, E. R. **Universidade Corporativa** apud Boog, G. G. (coordenador), **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- NIMTZ, L. E., COSCARELLI, W. C., BLAIR, D. **University-Industry Partnerships: meeting the challenge with a high tech partner**. SRA Journal, V. 27, nº 2, p.2-17, Fall 1995.
- NONAKA, I e TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ODERICH, Cecília. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. 19. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- ROCHA, C. H. e GRANEMANN, S. R. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1999.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.
- SILVA, Maria Gorete Rodrigues. In: RUAS, Roberto Lima. **Coach e papéis gerenciais**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fund. Getúlio Vargas, 1999.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. Traduzido por Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Editora Futura, 1998.