



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IALE CARINE SILVA DE OLIVEIRA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA DE CARUARU**

CARUARU
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

IALE CARINE SILVA DE OLIVEIRA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA DE CARUARU**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientadora: Prof^a. Dr^a Luciana Cramer

CARUARU
2019

IALE CARINE SILVA DE OLIVEIRA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA DE CARUARU**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 27 de Junho de 2019

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Alane Alves da Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por permitir e me dar forças para seguir o meu caminho e alcançar meus sonhos e objetivos pessoais, acadêmicos e profissionais.

Agradeço à minha família que sempre foram luz na minha vida e me deram todo o suporte necessário para que concluísse esta graduação e sempre me deram palavras de conforto em momentos difíceis e palavras de encorajamento em momentos em que duvidei de minhas capacidades. Meu pai que sempre cuidou de mim e me deu apoio do seu jeito, minha mãe que sempre me ouviu reclamar repetidamente de frustrações passadas no decorrer do curso me acalmando e dando conselhos. Minha irmã que sempre me deu confiança quando achei que não conseguiria algo e me ajudou com problemas acadêmicos nos momentos que pôde.

Não poderia esquecer de agradecer aos amigos que fiz nesses anos de graduação e que compartilharam comigo momentos felizes e tristes dentro e fora da UFPE. Ter entrado em uma turma tão unida e acolhedora que sempre fez questão de ajudar uns aos outros nos estudos foi uma enorme benção.

Aos professores e funcionários da UFPE, deixo minha gratidão pelo carinho e pelos conhecimentos valiosos passados dentro e fora de sala de aula que me fizeram crescer e aprender não só como futura administradora, mas também como pessoa. E para a minha orientadora, Luciana Cramer, obrigada pelos ensinamentos passados e pela atenção e paciência que teve comigo durante os anos em que fui sua aluna e durante essa jornada de finalização deste trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema principal competências gerenciais e se propôs a conhecer quais as competências gerenciais requeridas para gestores de instituições de ensino superior (IES) privadas da cidade de Caruaru. Este estudo, de caráter descritivo, adotou uma abordagem qualitativa e quantitativa e se trata de um estudo de caso realizado com o dirigente principal de uma IES privada e três de seus subordinados diretos, no qual os mesmos avaliaram níveis de domínio e importância de um rol de quinze competências gerenciais definido por Gramingna (2007), através de um questionário estruturado adaptado de Andrade e Strauhs (2006). Para a realização da análise crítica e conclusão do estudo, foram realizadas a pesquisa teórica com base na literatura e a pesquisa empírica. Como principais competências gerenciais requeridas para gestores de IES privadas, de acordo com a percepção dos indivíduos respondentes, foram identificadas na pesquisa as seguintes competências: visão sistêmica, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, planejamento, organização, negociação, motivação - energia para o trabalho, flexibilidade, comunicação e liderança.

Palavras-chave: Competências Gerenciais. Instituições de Ensino Superior Privadas. Gestão.

ABSTRACT

The present research has as main theme managerial competencies and proposed to know the managerial competencies required for managers of private higher education institutions in the city of Caruaru. The study, that has a descriptive character, adopted a qualitative and quantitative approach and it is a case study conducted with the main manager of a private IES and three of his direct subordinates in which they evaluated levels of dominance and importance of a list of fifteen managerial competencies defined by Gramingna (2007), through a structured questionnaire adapted from Andrade and Strauhs (2006). For the accomplishment of the critical analysis and conclusion of the study, it was carried out a theoretical research based on the literature and an empirical research. As the main managerial competencies required for managers of private higher education institutions, according to the perception of the respondents, the following competencies were identified in the research: systemic vision, decision making, interpersonal relationship, planning, organization, negotiation, motivation – energy for work, flexibility, communication and leadership.

Keywords: Managerial Competencies. Private Higher Education Institutions. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Modelo conceitual de pesquisa	43
Figura 5.1 – Gênero dos participantes da pesquisa	51
Figura 5.2 – Competências gerenciais requeridas para gestores de IES privadas	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Tipos de estruturas organizacionais.....	17
Quadro 2.2 – Os tipos de organizações de Mintzberg.....	18
Quadro 2.3 – Características das IES	20
Quadro 2.4 – Classificação de IES quanto a organização acadêmica.....	21
Quadro 2.5 – Mitos e realidade da atividade gerencial.....	25
Quadro 2.6 – Contextos das IES privadas e as demandas geradas	29
Quadro 2.7 – Aspectos de competências e seus principais autores	31
Quadro 2.8 – Perspectivas sobre competências	33
Quadro 2.9 – Classificação das competências gerenciais de suporte.....	35
Quadro 2.10 – O Modelo Quinn	38
Quadro 2.11 – Perfil de competências essenciais: função gerencial.....	39
Quadro 2.12 – As quinze competências do Modelo Gramigna.....	40
Quadro 5.1 – Autoavaliação do dirigente quanto ao grau de domínio.....	52
Quadro 5.2 – Avaliação dos subordinados diretos quanto ao grau de domínio	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CFE - Conselho Federal de Educação

CPA - Comissão Própria de Avaliação

CPSA - Comissão Permanente de Supervisão e Acompanhamento do Fies

EAD - Ensino à Distância

E-MEC - Sistema Eletrônico do Ministério da Educação

Fies - Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

MC – Managerial Competencies

ProUni - Programa Universidade para Todos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	CONTEXTO DA PESQUISA	11
1.2	OBJETIVO GERAL	13
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	ORGANIZAÇÕES	15
2.1.1	Instituições de Ensino Superior	19
2.2	ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL	23
2.2.1	Gestão de Instituições de Ensino Superior Privadas	25
2.2.2	Gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas.....	28
2.3	COMPETÊNCIAS.....	30
2.3.1	Competências Gerenciais.....	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
2.4	TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	42
2.4.1	Modelo e Variáveis da Pesquisa	43
2.5	DESCRIÇÃO DO <i>LÓCUS</i> DA PESQUISA	44
2.6	SUJEITOS DE PESQUISA	44
2.7	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	45
2.8	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	46
2.9	ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4	DESCRIÇÃO DA IES PESQUISADA	48
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	50
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS	50
5.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
6	SÍNTESE ANALÍTICA.....	57
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DO DIRIGENTE	64
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DOS SUBORDINADOS DIRETOS.....	71

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados o contexto no qual a presente pesquisa está inserida, a pergunta condutora, seus objetivos geral e específicos, bem como as justificativas teórica e empírica do estudo.

Além deste capítulo introdutório, este trabalho está estruturado em mais seis capítulos que o acompanham. No segundo capítulo se desenvolve o referencial teórico deste estudo; no terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa; no quarto capítulo, o caso estudado na pesquisa; no quinto capítulo, os resultados obtidos com a pesquisa são explanados e discutidos; no sexto capítulo, há uma síntese dos resultados obtidos; e por último, no sétimo capítulo, são apresentadas as considerações finais do trabalho, contendo as conclusões, limitações e recomendações do estudo.

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

No cenário brasileiro, as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas possuem um interessante histórico de crescimento no decorrer das décadas. Para Corbucci, Kubota e Meira (2016), o Estado e suas ações oportunizaram o crescimento e a atual fase da educação superior privada com fins lucrativos no Brasil. Os autores destacam acontecimentos como a Reforma Universitária de 1968, a diminuição dos investimentos da União na educação superior pública por volta do fim dos anos 1990, o auxílio do Conselho Nacional de Educação na flexibilização de alguns requisitos para permitir a expansão da rede privada e programas de financiamento público como o Programa Universidade para Todos (ProUni) de 2004 o Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (Fies), como agentes que contribuíram para a expansão das IES privadas no país (CORBUCCI; KUBOTA; MEIRA, 2016).

Como resultado de um histórico de crescimento influenciado pelo Estado, de acordo com dados fornecidos pelo Censo da Educação Superior do ano de 2017, obtidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), das 2.448 IES do Brasil, 2.152 são privadas, e destas 2.152 IES privadas 78 se encontram no estado de Pernambuco e movimentaram 183.090 matrículas em cursos de graduação presenciais e à distância no ano de 2017 (INEP, 2018).

Maziero (2015) afirma que apesar de grande parte das IES privadas de Pernambuco estarem localizadas na capital Recife e em sua Região Metropolitana, existe oportunidade de

expansão do segmento privados em regiões como o agreste pernambucano onde se encontra o município de Caruaru que também oferta educação superior privada para os municípios próximos. A oportunidade de expansão de IES privadas no interior do estado é justificada pelas previsões de grupos e associações do ensino superior privado, pelas pesquisas de mercado realizadas e pelo crescimento do PIB de cidades como a de Caruaru que é bastante significativo quando comparado com outras cidades do estado (MAZIERO, 2015).

De acordo com dados do Censo de 2010 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município de Caruaru possuía uma população de 314.912 pessoas (IBGE, 2017). A estimativa populacional para o ano de 2018 é de uma população de 356.872 pessoas em Caruaru (IBGE, 2017). O crescimento populacional somado aos fatores supracitados que apontam para essa tendência de crescimento de IES privadas no interior do estado, tornam Caruaru uma localidade atrativa para novas IES e gestores que venham a administrá-las.

Para Maziero (2015), as movimentações empresariais que ocorrem no segmento privado e as exigências do mercado consequentes de tais movimentações, apontam para a necessidade de profissionais dotados de múltiplas competências. Para Freitas e Odelius (2018), o tema de competências gerenciais possui relevo acadêmico e nos últimos anos houve diversos trabalhos com gestores e outros profissionais, que abordaram as competências gerenciais como objeto de estudo em diferentes contextos e em empresas de variadas áreas de atuação.

De acordo com Bezerra (2010), os estudos sobre competências vêm sendo disseminados nas academias sobre a abordagem de vantagem competitiva, considerando que quanto maior for o desenvolvimento de competências, maior será a capacidade produtiva individual. Para as Instituições de Ensino Superior (IES), que estão inseridas em mercados altamente competitivos e em um cenário de instabilidade e incerteza, a busca por vantagem competitiva é uma questão de estratégia organizacional (BEZERRA, 2010). Brito, Paiva e Leone (2012) também afirmam que as IES estão inseridas em um ambiente de elevada competitividade e destacam a necessidade dessas instituições atenderem não só as exigências legais impostas pelos órgãos regulamentadores, como também têm que desempenhar um papel que supra as necessidades da comunidade.

Diante deste cenário, o presente estudo tem como pergunta condutora quais as competências gerenciais requeridas para gestores de instituições de ensino superior privadas da cidade de Caruaru.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer quais as competências gerenciais requeridas para gestores de instituições de ensino superior privadas de Caruaru.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Caracterizar as particularidades da gestão de uma instituição de ensino superior privada;
- 2) Conhecer as competências gerenciais presentes na literatura para gestores de empresas privadas;
- 3) Identificar o domínio das competências gerenciais do gestor da IES pesquisada;
- 4) Comparar as competências gerenciais e avaliações relatadas pelo gestor com as competências gerenciais e avaliações relatadas por seus subordinados diretos;
- 5) Comparar as competências gerenciais encontradas na literatura com as encontradas na pesquisa com o gestor da instituição de ensino superior privada e seus subordinados diretos.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Meyer Jr. e Meyer (2011), a educação superior constitui-se como parte importante da sociedade devido ao papel que desenvolve e ao impacto causado por ela nas atividades econômicas, políticas, culturais e sociais. Por essa razão, as instituições educacionais que fornecem essa educação superior possuem um papel imprescindível no crescimento sócio econômico de um país, em especial, devido às transformações relacionadas ao mundo do trabalho que passaram a exigir melhor qualificação formal dos profissionais diante das diretrizes do mercado de trabalho (SANT'ANA, 2014).

Os gestores das organizações são os principais responsáveis pela utilização adequada dos recursos da organização e também da mobilização dos funcionários visando alcançar os objetivos organizacionais, conhecer e desenvolver as competências gerenciais desses gestores é extremamente necessário para o processo estratégico de gestão de uma instituição (BORGES; SILVA; CUNHA, 2014). E assim como qualquer tipo de organização, as instituições de ensino superior, públicas e privadas, necessitam de gestores dotados de

competências gerenciais para geri-las.

De acordo com dados encontrados na plataforma de pesquisa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) - <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez16.periodicos.capes.gov.br/>-, em 20 de março de 2019, a maior parte dos estudos brasileiros sobre IES que abordam competências gerenciais como tema principal do estudo, focam em gestores, reitores e no papel do professor-gestor em IES públicas, de forma a evidenciar que, no cenário brasileiro, a quantidade de estudos focados em competências gerenciais de gestores de IES privadas é menos expressiva ao comparada com estudos em IES públicas.

Para Maziero (2015) existe uma escassez de estudos sobre a educação superior privada no estado de Pernambuco não só quando o tema em destaque é o de competências gerenciais, mas de uma maneira geral. A autora ainda sugere que novos estudos sejam feitos abordando em especial a atuação dos dirigentes desse tipo de organização no estado (MAZIERO, 2015). O presente estudo espera contribuir para a composição de estudos em instituições de ensino superior ao trabalhar o tema de competências gerenciais e gestão no contexto de IES privadas na cidade de Caruaru, de forma a enriquecer a literatura.

Devido a sua experiência como estagiária de administração em uma IES privada, a pesquisadora passou a se interessar por instituições de ensino não só como uma categoria de organização para se trabalhar, mas também como um campo de estudo em administração a ser explorado. Em razão do contato direto e frequente que possuía com o gestor da IES em que estagiou e da observação do comportamento do gestor frente as diversas decisões que deveria tomar, decisões essas capazes de afetar o desempenho da organização por completo, surgiu o interesse por estudar competências gerenciais dentro deste tipo de organização.

Tendo em vista que Andrade e Strauhs (2006) evidenciam a escassez de gestores dotados de competências necessárias para gerir organizações do tipo IES, o presente estudo também espera contribuir para que os gestores possam identificar as competências que merecem ser melhor desenvolvidas para se trabalhar em IES privadas, bem como para que essas IES possam aproveitar tais informações para melhor selecionar gestores e desenvolver programas de treinamento para novos gestores visando otimizar o desempenho desses profissionais e consequentemente gerar ganhos para o processo de gestão das organizações.

No capítulo seguinte, são apresentadas as reflexões presentes na literatura consideradas pela autora como pertinentes para o estudo em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo do estudo serão expostas algumas observações presentes em diversas pesquisas sobre organizações em geral e instituições de ensino superior, bem como sobre a gestão empresarial como um todo e sobre particularidades da gestão em IES privadas e do papel de seus gestores. Também serão apresentadas algumas reflexões presentes na literatura acerca do desenvolvimento de conceitos e modelos de competências e das competências gerenciais.

2.1 ORGANIZAÇÕES

Para Lacombe e Heilborn (2008), as organizações realizam quase todas as atividades que ocorrem na sociedade moderna. Lima (2009) afirma que a sociedade moderna é caracterizada como sociedade das organizações na qual os indivíduos dedicam grande parte de suas vidas ao trabalho, se manifestam e se divertem por meio dessas organizações e a maior parte dos produtos e serviços essenciais existentes dependem das organizações. São elas que acabam por conceder os meios para atender às necessidades dos indivíduos (MAXIMIANO, 2012).

Dessa forma, as vidas das pessoas são “construídas” em contextos organizacionais e os mesmos são constantemente influenciados por organizações e pelas relações que acontecem entre elas (SCHULTZ, 2016). Tais organizações, por possuírem dimensões tangíveis e intangíveis, podem ter vários significados ao mesmo tempo, a depender da perspectiva de análise adotada (SCHULTZ, 2016).

De acordo com Maximiano (2010), objetivos e recursos podem ser considerados palavras-chaves tanto na definição de administração quanto na de organização. O autor define organização como um sistema de recursos (humanos, materiais, financeiros, informação, espaço e tempo) que busca realizar algum objetivo ou conjunto de objetivos (MAXIMIANO, 2010). As organizações possuem outros componentes importantes, como os processos de transformação, a cultura, a tecnologia e a divisão do trabalho (MAXIMIANO, 2012). Nelas são transformados recursos para que se possa fornecer produtos e serviços que visam resolver problemas tanto de seus usuários quanto de seus criadores (MAXIMIANO, 2012).

As organizações são caracterizadas pela divisão social do trabalho que possibilita que haja a superação das limitações individuais dos membros da organização no processo produtivo,

pelo planejamento, pelos seus objetivos que justificam a finalidade das mesmas existirem, e pela estrutura de poder hierarquizada e racionalizada nelas presente (LIMA, 2009). Todas essas organizações e as demais são compostas por processos que se traduzem em conjuntos ou sequências de atividades interligadas responsáveis por integrar e coordenar as áreas funcionais de cada organização (MAXIMIANO, 2012).

As organizações também podem ser compreendidas, sob o enfoque sistêmico, como um sistema que contém elementos interdependentes que interagem entre si indispensáveis para o gerenciamento da organização (MAXIMIANO, 2012). Estão presentes na sociedade organizações capazes de fornecer todo tipo de produto e serviço (MAXIMIANO, 2010). Lacombe e Heilborn (2008) incluem empresas, universidades, associações culturais, partidos políticos, clubes, cooperativas, famílias, organizações não governamentais, entre outros, na definição de organização como um grupo de indivíduos constituído de forma organizada para atingir um objetivo comum.

Organizações podem ser classificadas de diversas maneiras e utilizando diversos critério, como: o tamanho, a natureza, a área de atuação, entre outros (MAXIMIANO, 2010). Lacombe e Heilborn (2008) apresentam três formas diferentes de classificar as organizações quanto ao tipo de estrutura organizacional, sendo elas as estruturas funcionais, as divisionais e as matriciais. O Quadro 2.1 a seguir sintetiza algumas informações chaves a respeito dessas estruturas.

Quadro 2 1 – Tipos de estruturas organizacionais

	Tipos de Estruturas Organizacionais		
	Funcionais	Divisionais	Matriciais
Definição	Estruturas de organização departamentalizadas por meio do critério funcional no primeiro nível (produção, comercialização, finanças e administração).	Estruturas de organização departamentalizadas no primeiro nível de acordo com a área geográfica ou produto, e, em alguns casos de acordo com a clientela.	Estruturas de organização na qual os dois órgãos existentes são: os projetos (órgãos principais de trabalho) e os órgãos permanentes de apoio funcional aos projetos.
Características	Costumam ser mais eficientes em ambientes estáveis. Os modelos de estruturas funcionais variam de acordo com a ênfase que se queira dar para determinada função.	O critério para a departamentalização é a autonomia com que operam as divisões ou unidades de negócios no primeiro nível que são administradas como se fossem empresas independentes e reportam-se à administração central. Este tipo de estrutura só se aplica a grandes empresas.	A base dessa estrutura são os projetos, unidades de trabalho que possuem tempo limitado de duração e os profissionais que neles trabalham só participam enquanto são necessários. Tal característica, faz desses projetos uma organização temporária e provisória.
Vantagens	Facilita a especialização profissional; facilita a coordenação dentro da função; favorece a redução de custos; proporciona flexibilidade para aumento ou redução de pessoa; e facilita a centralização.	Mantendo as atividades na administração central se evita a multiplicação de atividades e se reduz custos; a autonomia das divisões favorece o aproveitamento de oportunidades; e a coordenação e integração proporcionadas pela administração central podem resultar em sinergia positiva.	Máximo aproveitamento de pessoal; consequente redução dos custos; flexibilidade para aumentar e reduzir quadros ou mudanças na organização; facilidade para apurar resultados e controlar prazos e custos dos projetos; maior ganho de experiência prática dos indivíduos; e maiores oportunidades para destaque do pessoal técnico de lato nível.
Desvantagens	A coordenação das funções é realizada no topo; facilita a estreiteza de visão dos administradores; e dificulta a avaliação de resultados de cada unidade.	Com poucas funções para os centros de resultados se torna difícil cobrar resultado deles; e também pode ocorrer sinergia negativa.	Menor lealdade à instituição; possibilidade de não contato entre elementos de mesma especialidade que se encontram em projetos diferentes; avaliação da parte técnica feita pelo gerente do projeto, que não necessariamente é especialista; e possibilidade de conflitos de autoridade entre os gerentes de projetos e gerentes funcionais;

Fonte: Elaborado a partir de Lacombe e Heilborn (2008).

Diante das informações contidas no Quadro 2.1, cada uma das estruturas organizacionais apresentadas possui critérios diferentes para a definição da base de sua estrutura e para executar a departamentalização dentro da organização, sendo cada uma delas também

viáveis em diferentes cenários e possuindo suas respectivas vantagens e desvantagens que facilitam ou dificultam o desempenho e as relações entre os indivíduos, a eficiência dos processos, entre outros.

Mintzberg dividiu as organizações em sete tipos diferentes de acordo com a parte da organização mais importante para suas operações capaz de influenciara organização e definir sua estrutura (MAXIMIANO, 2012). No Quadro 2.2 a seguir é possível visualizar quais são os tipos de organizações desenvolvidos pelo autor:

Quadro 2.2 – Os tipos de organizações de Mintzberg

Tipo de Organização	Parte mais Importante	Características
Empresarial	Cúpula estratégica	As decisões estão centralizadas na figura de um executivo, presidente ou empreendedor principal. Este tipo de organização é o tipo mais simples.
Máquina	Tecnoestrutura	Organizações que têm o poder dividido entre a cúpula estratégica e principalmente a tecnoestrutura composta por técnicos especializados e dirigentes. Possui atividades repetitivas, que favorecem a existência de uniformidade dos procedimentos, bem como a padronização das atividades administrativas.
Profissional	Núcleo operacional	Organizações que se baseiam na gestão do conhecimento, conhecimento esse detido pelos especialistas independentes que exercem o controle na organização e compõem o núcleo operacional da mesma.
Diversificada	Linha média	Grandes corporações empresariais que possuem muitas unidades de negócios. A parte mais importante da organização é a linha média que se situa entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, composta pelos gerentes das unidades de negócios.
Inovadora	Pessoal de pesquisa e desenvolvimento	Organizações jovens que priorizam a pesquisa e precisam inovar constantemente. Por esta razão, essas organizações enfatizam a busca de conhecimentos para lidar com ambiente dinâmico e tem por parte mais importante os responsáveis por pesquisa e desenvolvimento.
Missionária	Ideologia	A ideologia dessas organizações é o que une suas partes. As pessoas são controladas por meio de crenças e símbolos.
Política	Não existe	Não possuem parte mais importante e nem mecanismos de coordenação geram. São caracterizadas pelo conflito e pela mudança.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2012).

Schultz (2016), ao classificar as organizações em públicas e privadas, afirma que a preocupação central das públicas é conseguir compensar as falhas estruturais e de mercado, como também qualificar a prestação de serviços com o objetivo de satisfazer dos clientes que são os cidadãos em geral. Enquanto as organizações privadas estão em busca de alcançar o melhor posicionamento possível no mercado, ao passo em que adotam estratégias empresarias visando elevar a satisfação de seus clientes ou consumidores e, principalmente, aumentar seus lucros (SCHULTZ, 2016).

Quando classificadas quanto ao setor da economia em que atuam, as organizações pode ser divididas em três tipos principais, são eles: o governo, que compreende as organizações do serviço público, podendo ser órgãos da administração pública direta, autarquias, fundações ou empresas estatais; as empresas, organizações de negócios que tem por objetivo vender produtos e serviços e obter lucro; e o chamado terceiro setor, composto por organizações que possuem utilidade pública que têm origem na sociedade e não têm como finalidade a obtenção de lucro (MAXIMIANO, 2010).

Para Schultz (2016), as empresas, enquanto organizações produtivas, são constituídas em manifestações racionais e econômicas e possuem características que às diferenciam entre si em relação ao tamanho da empresa, ao que produzem ou vendem, à natureza pública ou privada, e à administração. As empresas têm a finalidade de atender à demanda de consumo de seus clientes e transacionam produtos e serviços, elas são não só transformadoras, mas também atuam como intermediárias de recursos entre elas mesmas e entre seus clientes externos e internos (SCHULTZ, 2016).

2.1.1 Instituições de Ensino Superior

Para Alves (2009), instituições de educação superior, ou instituições de ensino superior, são instituições complexas que têm como finalidade a educação e possuem a missão de produzir, sistematizar e socializar conhecimentos com qualidade, para que consiga formar capital humano e gerar transformação social. São vários os autores consagrados que buscaram destacar aspectos ou dimensões das IES no decorrer dos anos, contribuindo assim, para a melhor compreensão da complexidade das organizações educacionais (MEYER JR.; MEYER, 2011). No Quadro 2.3 a seguir, se encontram reflexões de alguns autores a respeito das características das IES:

Quadro 2.3 – Características das IES

Autores	Características de IES
Cohen e March (1974)	São ambientes confuso, com pouca coordenação dos objetivos e ações, que possuem processo decisório complexo e ausência de maior controle.
Weick (1976)	Organizações educacionais se estruturam em áreas de estudo diferenciadas pouco integradas que possuem ampla autonomia de atuação.
Baldrige (1971) e Baldrige e Deal (1983)	São organizações singulares que possuem objetivos ambíguos e difusos, usufruem de tecnologia complexa, possuem usuários com necessidades individualizadas, têm profissionais com dupla lealdade e são sensíveis ao ambiente.
Balderston (1995)	Universidades possuem o papel triplo como organização, instituição e agência de desenvolvimento.

Fonte: Elaborado a partir de Meyer Jr. e Meyer (2011).

O setor da educação superior concentra uma variedade de IES que competem entre si por discentes, prestígio e recursos (MEYER JR.; MEYER, 2011). No que diz respeito às características e classificações das instituições de ensino superior brasileiras, MEC (2017) às classifica quanto à categoria administrativa e quanto à organização acadêmica, como também classifica os cursos superiores oferecidos por estas instituições. Tais classificações serão abordadas a seguir.

Instituições de ensino superior, quando classificadas de acordo com a categoria administrativa da instituição, que decorre da natureza jurídica da mantenedora da qual ela está vinculada, podem ser divididas em instituições: públicas e privadas (MEC, 2017). As públicas são aquelas criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e se subdividem em quatro categorias (MEC, 2017). As IES públicas federais, estaduais e municipais têm em comum a gratuidade de matrículas e mensalidades dos estudantes, já as instituições especiais, originadas a partir de lei estadual ou municipal estadual, são aquelas que não são mantidas total ou preponderantemente mantidas por recursos públicos e que não são gratuitas (MEC, 2017). No que diz respeito as IES privadas, elas podem ser subdivididas em quatro tipos, são eles: instituições com fins lucrativos, sem fins lucrativos, confessionais, comunitárias e as filantrópicas (MEC, 2017).

Para Inep (2018), no Censo da Educação Superior de 2017 são compreendidas como Instituições de Ensino Superior (IES) as organizações que se enquadram em um dos cinco seguintes tipos de organização acadêmica: Faculdade, Centro Universitário, Universidade, Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia, e Centro Federal de Educação Tecnológica. A classificação quanto à organização acadêmica das IES diz respeito à

abrangência de suas atuações em ensino, pesquisa e extensão, bem como os direitos e limitações que a classificação na qual se enquadram pode proporcionar (MEC, 2017). No Quadro 2.4 a seguir, são apresentadas as características que diferem esses cinco tipos de IES:

Quadro 2.4 – Classificação de IES quanto a organização acadêmica

Organização Acadêmica	Características
Faculdade	Organização acadêmica inicial das IES que podem possuir propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento e são organizadas sob uma mesma direção e regimento comum. Faculdades têm como finalidade a formação de profissionais.
Centro Universitário	São IES pluricurriculares, com autonomia para criar tanto cursos quanto vagas na sede, podendo também solicitar credenciamento de campus que sejam fora de sede no âmbito do Estado. Caracterizam-se pela excelência do ensino, pelo corpo docente qualificado e pelas condições de trabalho acadêmico que são oferecidas à comunidade escolar. Centros Universitários também têm a obrigação de manter um terço de mestres ou doutores e um quinto do corpo docente da instituição em tempo integral.
Universidade	Tem autonomia na sede, também pode solicitar o credenciamento de campus que seja fora de sede no âmbito do Estado e tem a obrigação de manter um terço de profissionais mestres ou doutores e um terço de seu corpo docente em tempo integral. Em tais instituições pluridisciplinares, as atividades de ensino, pesquisa e extensão também não podem ser desassociadas.
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia	São IES, pluricurriculares e multicampi, básica e profissional, que se especializam em ofertar educação profissional e tecnológica nas variadas modalidades de ensino, conjugando conhecimentos técnicos e tecnológicos com práticas pedagógicas.
Centro Federal de Educação Tecnológica	É uma modalidade de IES especializadas de educação profissional.

Fonte: MEC (2017).

Não só as IES são classificadas em diferentes categorias, mas também os cursos por elas oferecidos. Quanto aos tipos e graus acadêmicos dos cursos superiores oferecidos pelas IES, conferidos como reconhecimento oficial ao se concluir o curso ou quanto à indicação sequencial que ele possui, MEC (2017) os classifica em quatro categorias: cursos de graduação (bacharelado, licenciatura, tecnológico), cursos sequenciais (programas de estudos criados pelas IES), pós-graduação *stricto sensu* (programas de mestrado e doutorado acadêmico ou profissional), especialização ou pós-graduação *lato sensu* (residência médica, residência multiprofissional em saúde, extensão).

Para Meyer Jr. e Meyer (2011), a educação superior é considerada um importante segmento da sociedade devido ao papel por ela desenvolvido e devido ao impacto por ela gerado

nas atividades econômicas, políticas, culturais e sociais. Dessa forma, as instituições educacionais acabam por exercer também um papel essencial no crescimento sócioeconômico de um país (SANT'ANA, 2014).

No decorrer dos anos, o ensino superior tem se modificado acompanhando as várias transformações que se passaram, a nível mundial, sendo essas transformações tanto de cunho social quanto de cunho cultural, político e econômico (SANT'ANA, 2014). De acordo com Corbucci, Kubota e Meira (2016), o cenário atual da educação superior brasileira, no qual existe uma forte e crescente presença de IES privadas, decorre de uma sequência de ações do Estado brasileiro. Sant'ana (2014), afirma que o Estado brasileiro, ao longo das últimas décadas apresentou uma série de políticas públicas para o ensino superior do país e os efeitos de suas ações se tornaram alvo de estudos de diversos pesquisadores.

Assim como Corbucci, Kubota e Meira (2016) e Sant'ana (2014), Alves (2009) também reconhece a forte participação do Estado brasileiro na história do ensino superior do país. Para Alves (2009), o Ministério da Educação, instituição que atua em nome do Estado, sempre exerceu controle sobre o ensino superior brasileiro.

De acordo com Corbucci, Kubota e Meira (2016), a Reforma Universitária de 1968 é vista por muitos autores como o marco que dá início ao predomínio do setor privado sobre as instituições de educação superior públicas no Brasil, no que se diz respeito aos cursos de graduação. A Reforma Universitária de 1968 que incentivou a modernização das universidades públicas ao atribuir à elas o conhecido tripé integrado de ensino, pesquisa e extensão, possuía a intenção de fazer com que a educação privada exercesse função complementar à educação pública, porém a Reforma acabou por ser considerada paradoxal, pois, ao mesmo tempo em que incentivo a modernização das universidades públicas, possibilitou que uma rede de qualidade de ensino composta pelas instituições com fins lucrativos se ampliasse (CORBUCCI; KUBOTA e MEIRA, 2016).

As IES privadas possuem um importante papel na história da expansão do ensino superior brasileiro devido a sua atuação e abrangência na expansão que acabou por oportunizar o acesso à educação superior e que também promoveu a formação de mão de obra que as IES públicas não seriam capazes de atender sozinhas (MAZIERO, 2015). Porém, para conter a expansão da rede privada, os atos normativos Conselho Federal de Educação (CFE), que questionavam a qualidade do ensino superior privado ofertado, acabou por contribuir para que entre 1980 e 1989 o número de IES privadas no Brasil apresentasse uma estagnação (CORBUCCI; KUBOTA e MEIRA, 2016).

Por volta do fim dos anos 1990, o poder público também acaba por ser o responsável por aquecer novamente o crescimento da participação das IES privadas (CORBUCCI; KUBOTA e MEIRA, 2016). No ano de 1994, o Banco Mundial recomendou o redirecionamento dos recursos antes destinados à educação superior para a educação fundamental, essa política foi implementada no Brasil através do incentivo do governo para a expansão de IES privadas e através da publicação de uma nova legislação voltada para a educação superior (BERTOLIN, 2009). Sendo assim, devido a diminuição dos investimentos da União na educação superior pública, as IES privadas passaram a suprir a demanda por educação superior que as IES públicas não conseguiam atender (CORBUCCI; KUBOTA e MEIRA, 2016).

Em meio à esse cenário de mudanças, o Conselho Nacional de Educação auxiliou na flexibilização de alguns requisitos para permitir a expansão da rede privada e foi então por volta dos anos de 1997 e 2003 que tal expansão tomou maiores proporções ao apresentar aumento de 132% em matrículas de cursos de graduação presenciais e crescimento de 160% com relação ao número de instituições privadas (CORBUCCI; KUBOTA e MEIRA, 2016). De acordo com Bertolin (2009), em 1997, o decreto nº 2.2071 criou os Centros Universitários (presentes no Quadro 2.4) e também citou pela primeira vez as entidades mantedoras com fins lucrativos.

Desde então, as IES privadas mantiveram uma ampla margem de liderança de matrículas frente às IES públicas, fortemente impulsionada nas décadas de 2000 e 2010 pelos programas de financiamento público, com destaques para o Programa Universidade para Todos (ProUni) de 2004 dando acesso ao ensino superior privado para estudantes de baixa renda e para do Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (Fies) (CORBUCCI; KUBOTA e MEIRA, 2016).

Sejam elas públicas ou privadas, as IES têm tanto uma missão social relevante quanto custos operacionais que tendem a crescer e recursos limitados, e para melhor gerir estas instituições, a procura por alcançar maior eficiência administrativa se faz uma preocupação constante dos gestores das IES (MEYER JR.; MEYER, 2011).

2.2 ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL

Para Lacombe e Heilborn (2008), administração é definida em sua conceituação tradicional como um conjunto de normas e princípios que objetivam planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as ações de um grupo de indivíduos associados que visam alcançar um

resultado comum. A administração se torna um processo de tomar decisões que faz com que as organizações tenham a capacidade de utilizar de forma adequada seus recursos e alcançar seus objetivos (MAXIMIANO, 2012).

O ato de administrar as atividades de uma empresa, unidade organizacional ou grupo de empresas, implica na necessidade de aproveitamento, da melhor forma possível, das circunstâncias externas e oportunidades existentes, de modo a utilizar eficientemente os recursos disponíveis (pessoas, máquinas, materiais e capital) para fazer com que o empreendimento sobreviva e possa progredir (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Se faz necessário diagnosticar deficiências e identificar aspectos positivos, estabelecer metas, planos e programas para eliminar as deficiências e aumentar e potencializar os pontos positivos, bem como tomar decisões agir para que os planos e programas pensados se traduzam em ações que construirão uma realidade que irá gerar resultados a serem controlados visando o alcance das metas estabelecidas (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Para Schultz (2016), as organizações a serem administradas interagem com o ambiente no qual estão inseridas para obter informações e para acessar recursos necessários para a realização de suas atividades. As características do ambiente externo à organização são levadas em consideração na tomada de decisão visando por exemplo a realização de novos investimentos e a adoção de estratégias (SCHULTZ, 2016).

Lacombe e Heilborn (2008) utilizam a palavra administrar no sentido de gerenciar, tratando ambas as palavras como sinônimos, e faz o mesmo quando também se refere às atividades administrativas ou gerenciais. De acordo com Pereira e Braga (2009), são diversos os autores que contribuíram com reflexões acerca das atividades gerenciais.

Segundo Galvão (2010), Mintzberg (1990) critica duramente a conduta prescritiva adotada por Fayol e a forma como as quatro funções administrativas introduzidas por Fayol (planejar, organizar, coordenar e controlar) pouco dizem sobre o que os executivos realmente fazem. O autor acabou por desenvolver um estudo que resultou na exposição de um conjunto de quatro mitos da atividade gerencial que são confrontados com a realidade cotidiana dos gerentes (GALVÃO, 2010).

No Quadro 2.5 a seguir, é possível observar a análise entre mitos e realidades realizada por Mintzberg.

Quadro 2.5 – Mitos e realidade da atividade gerencial

Mitos	Realidade
O gerente é um planejador sistemático e reflexivo	As atividades de gerência são caracterizadas por serem breves, variadas e descontínuas. Os gerentes são firmemente orientados para a ação e não possuem inclinações para atividades de reflexão.
O verdadeiro gerente não realiza tarefas rotineiras	A atividade gerencial acaba por se ocupar com exceções como também lida com uma série de obrigações rotineiras que incluem negociações e processamento de pequenas informações organizacionais.
Os principais gerentes precisam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas por meio de sistemas formais de informações gerenciais	Os gerentes preferem comunicar-se verbalmente, em especial por meio de telefonemas ou reuniões.
A administração é ou está se transformando rapidamente em ciência e profissão	As formas como os gerentes organizam o tempo, processam informações, tomam decisões, entre outras atividades, permanecem em suas trancafiadas em suas cabeças.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1990) apud Galvão (2010).

Para Galvão (2010), o confronto entre os mitos e as realidades demonstra uma distância entre a teoria e a prática da atividade gerencial que é regulada pelo contexto de transformações diárias e atividades breves e fragmentadas constantemente norteadas pelo uso de comunicação verbal.

Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que os estudos de Mintzberg mostraram que, em grande parte dos casos, as atividades gerenciais são caracterizadas não só pela variedade, brevidade e fragmentação das mesmas, mas também por uma grande quantidade de tarefas que ocorrem em ritmo desconexo. Grandes volumes de trabalho dos administradores podem, geralmente, fazer com que os mesmos precisem interromper com frequência suas atividades para priorizar algum assunto de urgência que necessite de atenção naquele momento (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

2.2.1 Gestão de Instituições de Ensino Superior Privadas

Segundo Meyer Jr. e Meyer (2011), nas instituições do setor privado da educação superior identificam-se iniciativas e esforços visíveis voltados em especial para a busca por maior eficiência das organizações, melhoria de desempenho e diferencial competitivo, através de diferentes modelos e abordagens gerenciais. Organizações estas, inseridas em um cenário competitivo no qual devido à quantidade de IES e do número de vagas existentes para os cursos

por elas oferecidos, acirrou-se a disputa entre as IES privadas pelos candidatos a preencher essas vagas, tendo em vista que a principal fonte de receitas dessas instituições advém das mensalidades pagas pelos discentes (ANDRADE; STRAUHS, 2006).

Diante desse cenário, Araújo et al. (2017) afirma que cresceu nas IES a preocupação com a formalização e com a estruturação da gestão estratégica. De acordo com Maximiano (2012), a estratégia empresarial possui vários significados constatemente associados pelos autores que buscam definí-la com expressões que remetem à: ambiente, longo prazo, planejamento, ameaças e oportunidades e construção de futuro. Para Oliveira Jr. e Castro (2006), a gestão estratégica consiste no esforço da organização em formular as estratégias que irão guiar o seu caminho, por meio de um processo formal de elaboração de estratégias e da identificação dos conhecimentos considerados essenciais para a empresa, da aprendizagem individual e organizacional, e aproveitamento das competências individuais e organizacionais, com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva.

Tratando-se do cenário econômico e de grande concorrência no qual as Instituições de Ensino Superior (IES) da rede privada estão inseridas, Maziero (2015) considera a presença de grandes grupos educacionais um fator importante. Visto que, a presença de não só grupos internacionais, como também a presença de grandes grupos nacionais movimentam o mercado de forma a aumentar a competitividade consideravelmente, concentrando um grande número de matrículas e dificultando a sobrevivência de pequenas e médias IES que não conseguem competir com custos em escala (MAZIERO, 2015).

Para Soares (2013), as mudanças socioambientais da sociedade contemporânea causaram nas IES privadas fortes transformações em suas estratégias de ação. O autor cita mudanças políticas, econômicas e culturais, o avanço tecnológico, os mercados competitivos e predatórios, o corpo discente heterogêneo que possui expectativas elevadas, as preocupações com a qualidade do ensino, os custos operacionais e a inadimplência dos discentes como alguns dos quesitos que o gestor educacional precisa lidar para manter a instituição funcionando (SOARES, 2013).

Maziero (2015), apresenta alguns dos vários desafios gerenciais a serem enfrentados no desenho mercadológico do qual as IES privadas fazem parte, dentre eles, se encontram: os indicadores de qualidade, os vários instrumentos de avaliação custosos, a inadimplência e evasão dos discentes, e a concorrência acirrada. Tratando-se desta última, no processo de melhorar o desafio gerencial que é a competitividade da IES, a liderança é a competência que exerce um papel estratégico, visto que, a perda da competitividade geralmente tem relação com a lentidão em realizar as mudanças necessárias e para lidar com essa questão se faz

necessário propor novas dinâmicas, e buscar diferenciais nas IES (MAZIERO, 2015).

Um elemento importante na administração de qualquer tipo de organização educacional, e necessário para o seu funcionamento, é a gestão acadêmica (MEYER JR.; MEYER, 2011). A gestão acadêmica é responsável por coordenar as atividades que envolvem o processo de ensino e aprendizagem, de forma a promover um ambiente que permite que este processo seja eficaz (MEYER JR.; MEYER, 2011). A promoção de um ensino de qualidade faz parte dos desafios de gestão das IES, a qualidade no ensino superior é traduzida pelos indicadores do Ministério da Educação que por muitas vezes são custosos e difíceis de serem atendidos por algumas instituições a depender da localidade geográfica de cada uma (MAZIERO, 2015).

A significativa expansão de alunos no ensino superior no Brasil foi acompanhada por uma alta e crescente taxa de evasão de discentes, muitas vezes causada por falta de interesse ou motivação para manter os estudos, como também por dificuldade financeira para arcar com as mensalidades dos cursos (MAZIERO, 2015). A evasão constituiu-se como um desafio gerencial que prejudica com maior intensidade as IES privadas, pelo fato de precisarem arcar tanto com os custos de professores e funcionários quanto com os custos de manter toda uma infraestrutura pronta composta de salas de aula, laboratórios, bibliotecas, etc., e com a evasão de alunos parte da estrutura da IES fica ociosa e por consequência não é capitalizada (MAZIERO, 2015).

Para Meyer Jr. e Meyer (2011), as instituições educacionais são organizações muito complexas que têm seus desempenhos resultantes de uma grande quantidade de variáveis tangíveis e intangíveis que se mesclam e dificultam a medição dos resultados e do valor que se é agregado aos indivíduos e sociedade. De acordo com Andrade e Strauhs (2006), a mudança é a única certeza constante no processo para a rede privada e por essa razão as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam buscar modelos inovadores de gestão adequados à suas realidades, visando a qualidade de seus processos, equilibrando receitas e despesas de forma a alinhar suas ações para alcançar os objetivos estratégicos definidos pela organização.

Ainda que submetidas a questões econômicas e mercadológicas, Argenta (2012) enfatiza que as IES, em especial as privadas, devem manter o compromisso não só com a educação, mas também com a formação da cidadania visando contribuir para a transformação social e para enfrentar de forma crítica e consciente as forças hegemônicas. A sociedade espera que as IES forneçam profissionais que estejam aptos a atuarem nos arranjos produtivos locais com eficiência, como também esperam que esses profissionais contribuam para o

desenvolvimento sustentável da região (MAZIERO, 2015). Os números de egressos de cada IES e qualidade dos mesmos são traduzidos como fatores de produtividade interna, e para Maziero (2015), ser capaz de formar profissionais de qualidade e criar uma maior ligação das IES com o mercado de trabalho ainda pode ser visto como mais um desafio para essas instituições (MAZIERO, 2015).

Dessa forma, a IES não deve simplesmente ‘vender’ um produto ou um serviço como empresas de outros segmentos e atuações fazem, essas instituições precisam ter preocupação em estabelecer um quadro responsável de comunicação, onde sua imagem deve ser fortalecida com base nos aspectos de seriedade e responsabilidade (CAMPOS, 2011).

2.2.2 Gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas

Um cenário de concorrência acirrada e constante necessidade de profissionalização da gestão é uma realidade de diversos tipos de organizações, também presente nas atividades rotineiras das instituições de ensino superior privada e de seus dirigentes, que para garantir a sustentabilidade institucional buscam constantemente por uma melhor performance através de resultados acadêmicos considerados satisfatórios, alcançados por meio da performance de suas equipes, como também buscam promover um desempenho financeiro significativo (MAZIERO, 2015).

Maziero (2015) apresenta quatro contextos referentes à dinâmica e à operacionalização do ensino superior privado os quais geram diferentes demandas para os gestores de IES privadas e requerem que eles possuam um perfil especial. Conforme o Quadro 2.6 a seguir:

Quadro 2.6 - Contextos das IES privadas e as demandas geradas

Contexto	Demanda Gerada
Contexto Mercadológico e Concorrencial	Demanda do gestor atenção e conhecimento acerca do posicionamento da instituição e das ameaças que os concorrentes representam.
Contexto Educacional e Econômico	Demanda esforço para projetar o futuro da instituição e garantir a sustentabilidade institucional, em relação a oferta de serviços destinados a suprir a demanda dos arranjos produtivos.
Contexto de Políticas Públicas	Demanda atenção para com os processos de avaliação e regulação do ensino superior.
Contexto Institucional	Demanda atenção para com a identidade institucional e para com a cultura organizacional da instituição.

Fonte: Elaborado a partir de Maziero (2015).

Os contextos mencionados no Quadro 2.6 exigem de um gestor de IES privada capacidade de administrar essas instituições de forma a dar a devida atenção para as diferentes demandas presentes e futuras que necessitam de sua atenção, sejam demandas provocadas por condições internas ou externas da organização.

Maziero (2015) ainda cita uma série de indicadores relacionados aos resultados que são esperados dos dirigentes das IES, são eles:

- indicadores de qualidade do Ministério da Educação;
- índices de evasão;
- índices referentes à número de candidatos nos processos seletivos, número de matrículas iniciais, número de alunos matriculados e número de formandos;
- nível de relacionamento e integração entre os segmentos acadêmicos: coordenador, docente, discente, dirigentes e sociedade; e
- aspectos administrativos que envolvem participação do orçamento institucional, à exemplo dos custos com folha de pagamento de docentes.

Diante do exposto é possível perceber que a gestão de IES não é um processo simples e sim um processo que envolve muitos fatores e exige do gestor que está à frente deste tipo de instituição algumas competências fundamentais para o desempenhar suas funções (ANDRADE; STRAUHS, 2006).

Andrade e Strauhs (2006) apontam que o problema está justamente no fato de que são poucos os gestores que possuem competência para gerir IES em específico. Por essa razão, os autores afirmam que o bom desempenho que este indivíduo possa ter obtido na sua área técnica de atuação de origem não se mantenha ao tentar realizar funções de gestão universitária

(ANDRADE; STRAUHS, 2006). Meyer Jr. e Meyer (2011) afirmam que tradicionalmente as IES têm sido gerenciadas por profissionais incapacitados para gerir este tipo de organização complexa. Os autores atribuem isto ao fato de que em sua maioria os gestores são acadêmicos que não obtiveram maior preparação para desempenhar cargos gerenciais (MEYER JR.; MEYER, 2011). Este perfil de profissionais ocupantes de cargos a nível gerencial costuma tomar decisões fortemente baseadas em sentimentos, percepções ou em curtas experiências que obtiveram do que em qualquer preparação prévia (MEYER JR.; MEYER, 2011).

De acordo com Barros (2007), a atividade gerencial possui conceitos, técnicas e ferramentas, mas as numerosas variáveis presentes na prática, em especial o fator humano, implicam na necessidade de ampliação da dimensão do conhecimento. Maziero (2015) afirma que as movimentações empresariais que acontecem no segmento privado e as exigências do mercado apontam a necessidade de se ter profissionais com diversas competências, para que as organizações possam se adaptar ao panorama no qual estão inseridas como também à seus objetivos institucionais. Não só as movimentações empresariais, mas também a maior exigência pela qualidade através dos indicadores do MEC, aponta para um cenário que exige muita experiência profissional em gestão como também certas habilidades técnicas e conhecimentos específicos (MAZIERO, 2015). Dessa forma, nesse contexto de influências externas, essas organizações passam a também exigir maior profissionalização e o máximo desempenho de seus dirigentes e de seus funcionários e equipes (MAZIERO, 2015).

Para Brito, Paiva e Leone (2012), as IES estão sujeitas a necessidades comuns a quaisquer outras organizações, e por essa razão se faz necessário identificar, desenvolver e gerenciar competências capazes de gerar valor agregado à instituição e elevar seu nível de competitividade.

2.3 COMPETÊNCIAS

Para Dutra (2011), o conceito de competência, quando compreendido em sua totalidade e utilizado juntamente com outros conceitos de complexidade e de espaço ocupacional, permite um importante avanço na compreensão da gestão de pessoas na empresa moderna, bem como obtenção de bons resultados pelas empresas que aplicam esses conceitos em conjunto. O presente estudo é focado no pilar de competências e, em específico nesta parte do trabalho, serão abordados os conceitos encontrados na literatura e reflexões sobre

competências.

O conceito de competência pode ser analisado sob a ótica da organização (com ênfase em aspectos conceituais da empresa) e sob a ótica das pessoas (com ênfase na formação e no desenvolvimento dos indivíduos) (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012). Estas duas óticas podem estar relacionadas a diferentes aspectos e correntes da literatura (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Gramigna (2007) afirma que o termo competência é utilizado em vários contextos e com significados específicos. A partir do Quadro 2.7 a seguir é possível visualizar que são muitos os autores que tratam do conceito de competências e da gestão de competências gerenciais seguindo diferentes correntes de pensamento e apontando aspectos variados sobre a sua composição.

Quadro 2.7 - Aspectos de competências e seus principais autores

Aspectos Tratados	Principais Autores
1. Formação	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996).
2. Capacitação (aptidão)	Moscovici (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001).
3. Ação, que se opõe ao conceito de potencial	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase et al. (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001).
4. Mobilização e articulação de recursos	Boterf (1997).
5. Busca por melhores resultados	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al. (1998), Becker et.al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001).
6. Perspectiva dinâmica acompanhada de questionamento constante	Hipólito (2000).
7. Autodesenvolvimento do indivíduo	Bruce (1996).
8. Interação com outros indivíduos	Sandberg (1996).

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2004).

Conforme informações contidas no Quadro 2.7, é perceptível que na década de 1990 e início dos anos 2000 muitos autores se interessaram por estudar o tema de competências

gerenciais e contribuir para o desenvolvimento de seu conceito, ao buscar associar o termo competências a diferentes aspectos.

Para Brito, Paiva e Leone (2012), a difusão e a evolução pela qual o termo competência passou, possuem ligação direta com as transformações de trabalho no decorrer dos anos. A origem do termo vem desde a Idade Média, porém foi a partir de David McClelland (1973), que as discussões em volta de competências ganharam destaque (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

De acordo com Dutra (2011), o trabalho de David McClelland (1973) foi aquele que propôs pela primeira vez o conceito de competência de uma forma mais estruturada ao buscar uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência que eram feitos nas seleções de pessoal para as organizações. O conceito por ele proposto foi rapidamente ampliado com o objetivo de dar suporte a processos de avaliação e também para orientar ações voltadas para o desenvolvimento profissional (DUTRA, 2011).

Outro destaque na estruturação do conceito de competência é Boyatzis (1982:13), que, a partir da caracterização das demandas que determinado cargo possui na organização, buscou fixar certas ações ou comportamentos efetivos esperados (DUTRA, 2011). Porém, Dutra (2011) também afirma que foram autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996 e 2001) que acabaram por associar o conceito de competência à ideia de agregação de valor para a empresa à entrega em determinado contexto de independentemente do cargo e sim ligada à própria pessoa (DUTRA, 2011).

O estudo sobre competências é caracterizado por contemplar múltiplas abordagens e por possuir ausência de consenso conceitual acerca do tema (FREITAS; ODELIUS, 2018). Conforme perspectivas distintas apresentadas no Quadro 2.8 a seguir:

Quadro 2.8 - Perspectivas sobre competências

Perspectiva	Conceito de Competências	Precursores
Americana (ênfase em atributos pessoais)	Conjunto de características subjacentes ao indivíduo e que permitem que ele, ocasionalmente, realize determinado trabalho e tenha um desempenho melhor.	McClelland (1973) e Boyatzis (1982)
Francesa (ênfase no desempenho entregue e no contexto)	Conjunto de práticas de um indivíduo produzidas em determinado contexto de trabalho ao invés de um conjunto de atributos de uma pessoa.	Zarifian (199) e Le Boterf (1999)
Integradora (ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes vistos como necessários para a realização de certa atividade, e também o desempenho do indivíduo em um determinado contexto, seus comportamentos em ambiente de trabalho e realizações decorrentes.	Gonczi (1999)

Fonte: Freitas e Odelius (2018).

O Quadro 2.8 evidencia que o conceito de competências pode ser compreendido a partir de duas perspectivas distintas (perspectiva americana e perspectiva francesa) que dão destaque a diferentes aspectos, mas que ambas perspectivas são capazes de se complementar e gerar uma nova perspectiva chamada de integradora que apresenta um conceito mais amplo de competências.

Freitas e Odelius (2018), estão mais inclinados para a compreensão de competências por meio da perspectiva integradora, pois acreditam que não basta os líderes possuírem certo conjunto de atributos (Perspectiva Americana), se não os colocarem em ação, de forma que sua equipe ou a organização na qual estão inseridos eleve seu nível de desempenho requerido pelo contexto (Perspectiva Francesa) (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Dutra (2011), também percebeu que a vasta diversidade de conceitos acerca de competências podem ser complementares ao relacionou duas vertentes de conceituação de competências: de um lado está a compreensão de competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para execução do trabalho e do outro se encontram as competências compreendidas como a entrega ou contribuição do indivíduo para a organização (DUTRA, 2011).

Dessa forma, a pluralidade de definições, abordagens e perspectivas na qual o tema de competências é discutido pelos autores, demonstra que o conceito de competência é ainda um conceito em construção (DUTRA, 2011; BRITO; PAIVA; LEONE, 2012). Gramigna (2007) também aponta que as obras que tratam do tema de competências não apresentam consenso com relação ao significado específico do termo competência. O fato de vários

autores terem aplicado os conceitos de competência em estudos de intervenção em empresas, permitiu que fosse vista a possibilidade de se realizar a integração da gestão de pessoas ao objetivo estratégico da empresa via discussões das competências organizacionais (DUTRA, 2011).

A competência pode ser atribuída a diferentes atores e dentre estes atores estão a organização e o indivíduo que influenciam mutuamente um ao outro (DUTRA, 2011). De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), o desempenho apresentado por uma organização é amplamente influenciado pelo comportamento e pelas competências que seus funcionários possuem.

Dutra (2011) descreve o processo de interação entre competências individuais e competências organizacionais da seguinte maneira: a empresa transfere o seu patrimônio para os indivíduos que nela trabalham, de modo a enriquecê-las e prepará-las para lidar novas situações profissionais e pessoais, dentro da empresa ou fora dela; enquanto as pessoas, quando desenvolvem suas capacidades individuais, retornam para a organização todo o seu aprendizado, de forma a capacitar também a organização a enfrentar novos desafios.

O alinhamento entre as competências individuais dos funcionários de uma organização com outros recursos empresariais origina e sustenta a competência organizacional (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). De acordo com Gramigna (2007), essas competências podem ser divididas em técnicas ou de suporte. As competências técnicas são aquelas que compõem o perfil profissional necessário para ocupar determinados cargos dentro de uma organização, estando diretamente relacionadas às atividades essenciais de cada função específica, já as competências de suporte são aquelas capazes de agregar valor às competências técnicas, de forma a fazer diferença no perfil profissional dos indivíduos (GRAMIGNA, 2007).

O grupo de competências de suporte ainda pode ser dividido em mais três categorias diferentes conforme o Quadro 2.9 a seguir:

Quadro 2.9 - Classificação das competências de suporte

Competência de Suporte	Descrição
Diferenciais	São aquelas consideradas estratégicas e estabelecem a vantagem competitiva da organização. Compostas por um conjunto de capacitações que auxiliam a organização a alcançar resultados e fazer diferença no mercado, essas competências são identificadas ao estabelecer a missão empresarial e são descritas de forma genérica.
Essenciais	São identificadas e definidas como aquelas consideradas mais importantes para o sucesso do negócio e precisam ser percebidas pelos clientes da empresa.
Básicas	São aquelas percebidas no ambiente interno da organização necessárias para mantê-la funcionando, elas estimulam e sustentam o clima de produtividade dentro da empresa.

Fonte: Elaborado a partir de Gramigna (2007).

Vilas Boas e Andrade (2009) também afirmam que as competências essenciais são capazes de criar valor percebido pelos clientes e possuem a característica de serem difíceis de imitação por parte dos concorrentes da organização.

Em meio a todo o exposto acerca do desenvolvimento do conceito de competência, suas possíveis formas de classificações e dos atores que podem possuí-las, se faz necessário contemplar também o conceito de gestão por competência.

Vilas Boas e Andrade (2009) caracterizam a gestão por competências como uma prática estratégica que objetiva melhorar o desempenho global de uma organização através da incrementação do desempenho individual dos funcionários. Os programas de gestão por competências são compostos por blocos de intervenção, que seguem uma sequência de passos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

O Modelo Gramigna é um dos diversos modelos de gestão por competências existentes. Este modelo é instalado por meio de cinco blocos de intervenção que se sucedem uns aos outros de forma simultânea, são eles: a sensibilização de pessoas-chave da administração da organização e dos postos de trabalho; a definição dos perfis ou das competências essenciais e básicas tidas como necessárias para cada grupo de funções e delinear os perfis atribuindo pesos aos mesmos; a avaliação de potencial e a formação do banco de identificação de talentos; capacitação a partir de programas de desenvolvimento de grupos de talentos; e, por último, para fechar o ciclo do programa de competências, a gestão do desempenho a partir da avaliação das performances individuais das pessoas (GRAMIGNA, 2007).

Para Gramigna (2007), uma organização que opte por instalar um modelo de gestão de pessoas por competências precisa basear este modelo no negócio, na missão, na visão e nos valores organizacionais definidos, pois são esses indicadores organizacionais que servirão de orientação para a definição das competências da empresa em questão e das pessoas neles inseridas. Todo o processo de discussão desses indicadores organizacionais e definição do perfil de competências é chamado de mapeamento de competências, e necessita da participação da direção da empresa para o desenvolvimento adequado das ações que envolvem este processo (GRAMIGNA, 2007).

2.3.1 Competências Gerenciais

De acordo com Brito, Paiva e Leone (2012), a competência gerencial pode ser entendida como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, pois a sinergia entre conhecimentos, habilidades e atitudes resulta em um desempenho organizacional capaz de ser percebido por meio de melhores resultados. Dessa forma, as competências gerenciais estão relacionadas ao desempenho obtido por seus gestores que norteiam o sucesso ou o fracasso de qualquer organização seja ela institucional ou não (LIMA, 2010).

No presente estudo, o conceito de competências gerenciais utilizado foi o desenvolvido por Freitas e Odelius (2018), que se afilia à definição de competências da corrente integradora e refere-se a competências gerenciais como Managerial Competencies (MC). Dessa forma:

MC são comportamentos observados ou potenciais, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tanto conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada (FREITAS; ODELIUS, 2018, p.39).

Para Lima (2010), definir o estilo gerencial é um meio de compreender os processos decisórios, a relação entre líder e liderado e a postura do gestor diante de mudanças. À vista disso, diversos modelos de competências gerenciais são propostos apresentando reflexões diferentes sobre as atividades gerenciais e sobre como acompanhar a postura gerencial almejada de acordo com a realidade das diversas organizações (LIMA, 2010).

Segundo Freitas e Odelius (2018) a denominação ‘competências gerenciais’ foi utilizada pela primeira vez por Richard Boyatzis em 1982. De acordo com Brito, Paiva e Leone

(2012), Boyatzis desenvolveu um modelo que continha seis dimensões as quais possuíam 21 atributos ou competências distribuídas, que deveriam compor o perfil ideal de gestor, são elas:

- metas e gestão pela ação: orientação eficiente, produtividade, diagnóstico e uso de conceitos, preocupação com impactos (pró-ativo);
- liderança: autoconfiança, uso de apresentações orais, pensamento lógico, conceitualização;
- recursos humanos: uso de poder socializado, otimismo, gestão de grupo, auto avaliação e senso crítico;
- direção dos subordinados: desenvolvimento de outras pessoas, uso de poder unilateral, espontaneidade;
- foco em outros clusters: autocontrole, objetividade perceptual, adaptabilidade, preocupação com relacionamentos próximos; e
- conhecimento especializado: memória, conhecimento especializado.

Já Maximiano (2010), ao definir as competências tidas como importantes para o desempenho de tarefas gerenciais, agrupa as competências gerenciais em quatro categorias principais que se relacionam entre si, são elas: as competências intelectuais (necessárias para produzir, processar e usar as informações), as competências interpessoais (utilizadas para relacionar-se com os indivíduos e liderar equipes, envolvendo capacidades como as de comunicação, compreensão e aceitação de diversidades e entendimento de princípios de motivação e liderança), as competências técnicas (referentes aos conhecimentos específicos do ramo em que está inserido e atividades específicas da profissão e organização em que trabalha), e as competências intrapessoais (envolvem trabalhos de auto avaliação quanto as próprias capacidades de autocontrole, autoentendimento, administração do próprio tempo, entre outros).

Outro modelo que recebe destaque é o Modelo Quinn (1988). Freitas e Odelius (2018) consideram o Modelo de Quinn (1988) bastante robusto para a classificação de competências gerenciais e observou que este modelo é muito utilizado por diversos pesquisadores.

O Modelo de Quinn (1988) baseia-se em quatro teorias: a Teoria Clássica (que traz o modelo das metas racionais); a Teoria Humanista (que trata do modelo das relações humanas); a Teoria Burocrática (que aborda o modelo dos processos internos); e a Teoria dos Sistemas Abertos (que considera tanto a perspectiva sistêmica quanto a contingencial) (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Segundo Freitas e Odelius (2018), no Modelo de Quinn (1988) são introduzidos oito

papéis do gestor, conforme o Quadro 2.10 a seguir:

Quadro 2.10 - O Modelo de Quinn

Papéis	Descrição
Produtor	O gestor orienta-se para tarefas, o foco está no trabalho e na busca por manter uma alta produtividade pessoal, de modo a aumentar a produção da empresa e alcançar as metas.
Diretor	O gestor foca em planejar, estabelecer metas e objetivos, definir regras e políticas, delimitar problemas e selecionar alternativas.
Mentor	O gestor dedica-se ao desenvolvimento dos indivíduos, proporciona oportunidades de treinamento e distribui elogios e reconhecimentos aos mesmos.
Facilitador	O gestor busca promover soluções em conjunto e o trabalho em equipe, assim como administra os conflitos interpessoais.
Coordenador	O gestor inspira confiança e credibilidade nas pessoas, ele programa, organiza e coordena os esforços de sua equipe, enfrenta crises e resolve dificuldades.
Monitor	O gestor monitora o desempenho de sua unidade, analisa fatos, e verifica se os funcionários estão cumprindo as regras.
Inovador	O gestor busca sempre se adaptar às mudanças, identifica tendências, tolera incertezas e riscos, e prioriza criatividade e inovação.
Negociador	O gestor é persuasivo e eficiente na obtenção de recursos, é astuto na política e influenciador, representa a organização externamente.

Fonte: Elaborado a partir de Freitas e Odelius (2018).

Para Picchiali (2008), as competências gerenciais pertencem aos gestores ao exercerem eficaz e eficiente das atividades a eles atribuídas e no cumprimento de seus papéis organizacionais. Dessa forma, todo o conhecimento conceitual, técnico e humano adquirido, é convertido em competências gerenciais através dos gestores (PICCHIALI, 2008). As competências gerenciais estão atreladas à estratégia organizacional e precisam estar alinhadas com a com essa estratégia de forma a contribuir para a formação das competências organizacionais (PICCHIALI, 2008).

Gramigna (2007) alerta que é importante compreender que a depender do grupo de funções que cada profissional precisa exercer, o nível de exigências relacionado às competências irá variar. Para exemplificar sua afirmação, a autora apresenta um perfil de competências essenciais para um profissional que exerça a função gerencial e atribui pesos a cada competência para indicar o nível de exigência que cada uma possui para o cargo, conforme Quadro 2.11 a seguir:

Quadro 2.11 – Perfil de competências essenciais: função gerencial

Competência	Peso
Visão sistêmica	3
Tomada de decisão	3
Relacionamento interpessoal	3
Liderança	3
Negociação	3
Planejamento	3
Comunicação	2
Capacidade empreendedora	2
Criatividade	1

Fonte: Gramigna (2007).

Com os objetivos de facilitar a compreensão e de melhor orientar um profissional para desenvolver as competências, Gramigna (2007) afirma que se faz necessário desdobrar cada competência em: atitudes esperadas, habilidades exigidas e conhecimentos necessários ou básicos.

O Modelo de Gramigna elenca um rol de quinze competências de suporte para a identificação de perfis de competências necessárias em diferentes tipos de organizações, como empresas de comércio atacadistas, indústrias, prestadores de serviços, entre outras. Tal rol de competências é flexível e permite que sejam feitas exclusões e/ou inclusões de competências dependendo da cultura do mercado em que a organização está inserida (GRAMIGNA, 2007).

O Quadro 2.12 a seguir, apresenta as quinze competências do Modelo Gramigna e suas respectivas definições:

Quadro 2.12 - As quinze competências do Modelo Gramigna

Competência	Definição
Capacidade Empreendedora	Capacidade de identificar oportunidades de ação, propor e implementar soluções para problemas e necessidades que venham a se apresentar de forma assertiva, inovadora e adequada ao contexto.
Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para escolher alternativas com perspicácia e implementar soluções diante de problemas identificados, considerando todas as consequências possíveis.
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, se expressar de variadas maneiras e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para que consiga facilitar as interações entre as partes envolvidas.
Criatividade	Capacidade de criar soluções inovadoras viáveis de aplicação e adequadas para as situações a que se destinam.
Cultura da qualidade	Postura voltada para uma busca contínua de satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes internos e externos da empresa.
Dinamismo, iniciativa	Capacidade de ser proativo e arrojado diante de diversas situações.
Flexibilidade	Habilidade de adaptação as diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.
Liderança	Capacidade de catalisar os esforços grupais para que se atinja e supere os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador no ambiente organizacional, firmando parcerias e estimulando o desenvolvimento das equipes de trabalho.
Motivação: energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem realizadas, apresentar postura de aceitação e postura física que indique ter energia para o trabalho, tomar iniciativas e se mostrar disponível.
Negociação	Capacidade de expressar e de ouvir o outro, visando alcançar o equilíbrio de soluções que sejam satisfatórias para as partes envolvidas quando há conflitos de interesses diante das propostas apresentadas.
Organização	Capacidade de organizar e alinhar as ações de acordo com o planejamento realizado, facilitando a execução das atividades.
Planejamento	Capacidade de planejar as ações e atividades que envolvem o trabalho, de forma a alcançar os resultados por meio do estabelecimento de prioridades e de metas consideradas tangíveis, mensuráveis e de acordo com os critérios de desempenho válidos.
Relacionamento interpessoal	Habilidade para interagir com os indivíduos com empatia, mesmo em meio a situações conflitantes, adotando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
Tomada de decisão	Capacidade de selecionar alternativas sistematicamente e com perspicácia, de forma a obter e implementar soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando possíveis limites e riscos inerentes às alternativas.
Visão Sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência existente entre as partes que fazem parte do todo, de forma a visualizar tendências e possíveis ações que podem influenciar o futuro.

Fonte: Elaborado a partir de Gramigna (2007).

Tais competências presentes no Quadro 2.12 podem ser adaptadas pelas empresas que desejam utilizar o Modelo Gramigna após a realização do mapeamento de competências e devem ser necessariamente alinhadas a seu planejamento estratégico (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Para a realização da presente pesquisa com gestor e subordinados diretos de uma IES privada da cidade de Caruaru, optou-se por adotar o rol de quinze competências de suporte definido por Gramigna (2007) presente no Quadro 2.12.

Mapear e desenvolver competências gerenciais configuram-se como atividades importantes na busca por melhores resultados e por maior competitividade da organização no mercado (PICCHIAI, 2008). Borges, Silva e Cunha (2014), também afirmam que desenvolver competências gerenciais possibilita o direcionamento de práticas organizacionais da organização para uma gestão alinhada com a estratégia competitiva adotada pela instituição.

Ao passo que as fontes tradicionais de vantagem competitiva não são mais capazes de sozinhas garantirem uma posição de destaque no mercado, as organizações, as pessoas e suas competências se tornam elementos de diferenciação estratégica (BORGES; SILVA; CUNHA, 2014). Os gestores configuram-se como os principais responsáveis pela utilização adequada dos recursos da organização e da mobilização dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais, então o conhecimento e o desenvolvimento das competências gerenciais desses gestores são extremamente necessários para o processo estratégico de gestão da instituição (BORGES; SILVA; CUNHA, 2014).

Apesar de sua importância, a área de competências gerenciais é pouco desenvolvida nas empresas, o que prevalece é a visão clássica de qualificação profissional (BEZERRA, 2010). É pertinente que se tenha uma visão que compreenda melhor o contexto organizacional, de modo a considerar as necessidades e expectativas das organizações e dos indivíduos nelas inseridos (BEZERRA, 2010).

De toda forma, existem organizações modernas que vêm revendo e reformulando seus conceitos e práticas gerenciais, incorporando o conceito de competência às atividades organizacionais como um suporte do modelo gerencial de pessoas (BORGES; SILVA; CUNHA, 2014).

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são explicitados os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa com o intuito de alcançar os objetivos definidos. Portanto, este capítulo contém a apresentação da tipificação da pesquisa, a descrição do *lôcus* da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos de coleta de dados e, por fim, como foi conduzida a análise dos resultados.

2.4 TIPIIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a execução do presente estudo, foi adotada uma abordagem quali quanti, chamada por Creswell (2007) de técnica de métodos mistos. Em uma pesquisa de métodos mistos o pesquisador tende a basear os conhecimentos relatados em elementos considerados pragmáticos e realiza a coleta de dados de forma simultânea ou sequencial com o objetivo de compreender os problemas de pesquisa, seja tanto buscando a obtenção de informações numéricas quanto de informações de texto, de forma a construir um banco de dados que contém informações quantitativas e qualitativas (CRESWELL, 2007).

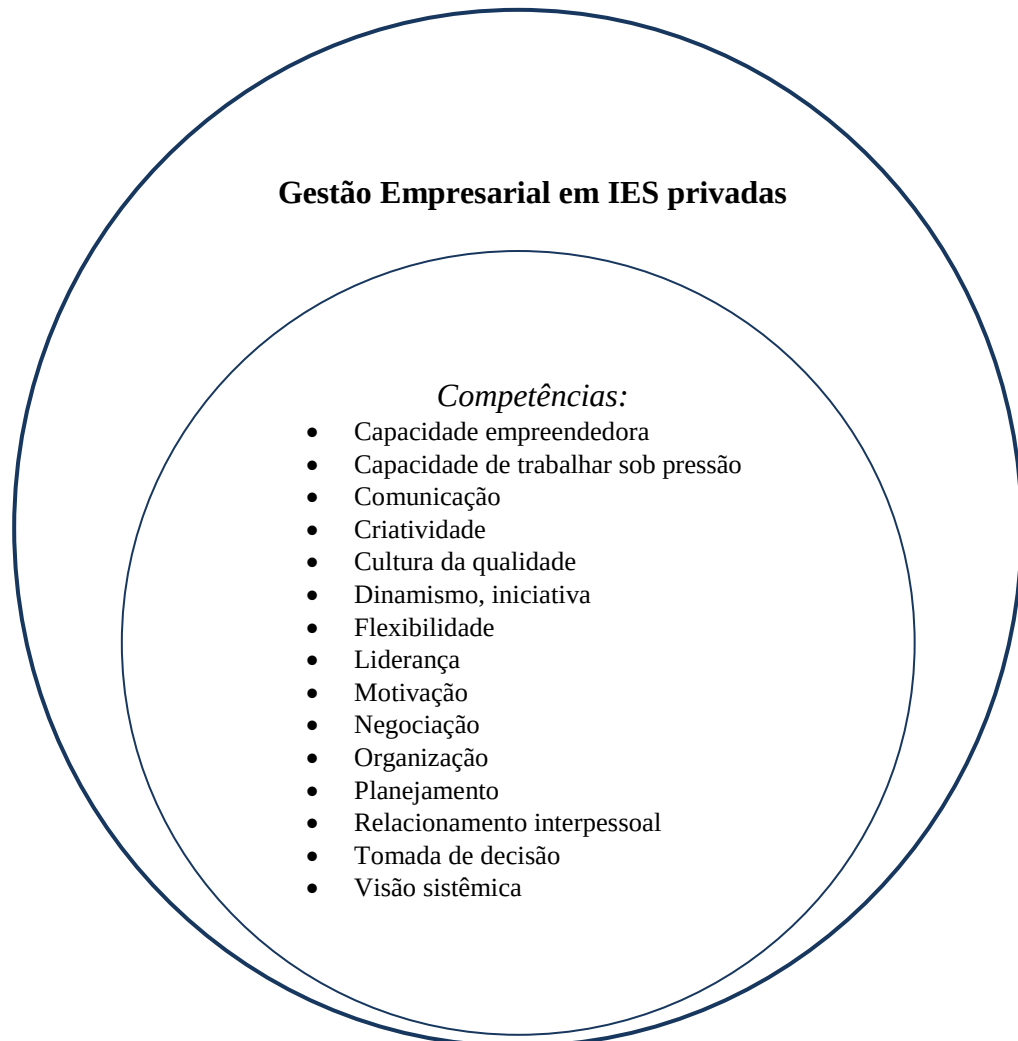
Tendo em vista que o objetivo geral desta pesquisa é entender quais as competências gerenciais requeridas para gestores de instituições de ensino superior privadas de Caruaru, a pesquisa possui um caráter descritivo. Pesquisas descritivas fazem uso de técnicas padronizadas de coleta de dados e têm como principal objetivo a descrição de características de uma determinada população, fenômeno ou estabelecer associações entre certas variáveis e até determinar a natureza dessas relações estabelecidas, o que às aproxima de uma pesquisa explicativa (GIL, 2008).

A presente pesquisa também se constitui em um estudo de caso com estudo transversal, que além de ter obtido dados de natureza secundária através da revisão bibliográfica realizada a partir de livros e trabalhos acadêmicos, também obteve dados de natureza primária através de questionários estruturados aplicados aos dirigentes principais das IES pesquisadas e aos seus subordinados diretos. Para Gil (2008), estudos de casos são investigações empíricas que investigam fenômenos contemporâneos dentro de seus respectivos contextos.

2.4.1 Modelo e Variáveis da Pesquisa

A Figura 3.1 a seguir apresenta o modelo conceitual da presente pesquisa.

Figura 3.1 - Modelo conceitual de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

No modelo apresentado na Figura 3.1, as quinze competências descritas e introduzidas por Gramigna (2007) foram selecionadas para serem avaliadas quanto a suas importâncias e incidências nas atividades comumente realizadas pelos gestores das IES privadas, competências estas que recebem influência das características específicas do ambiente de uma IES privada como também geram consequências no funcionamento das IES e nas suas relações com o ambiente externo.

2.5 DESCRIÇÃO DO *LÓCUS* DA PESQUISA

O *lócus* da pesquisa são as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas do município de Caruaru que oferecem ensino presencial. De acordo com dados presentes no sistema eletrônico do Ministério da Educação (E-MEC), em 13 de dezembro de 2018, as IES da cidade de Caruaru, que atendem não só a sua população como também alunos de municípios vizinhos, dividem-se em Faculdades, Universidades e Centros Universitários. A cidade possui IES tradicionais que foram fundadas na cidade, IES membros de grupos educacionais e IES que possui campus em outras cidades do estado de Pernambuco.

Também de acordo com dados do E-MEC, em 12 de maio de 2019, são 33 IES ativas na cidade de Caruaru, sendo 30 delas IES privadas, mas apenas sete dessas IES funcionam com ensino presencial na cidade. De acordo com dados de INEP (2018), ainda que o número de matrículas na modalidade de ensino à distância (EAD) esteja em crescimento, ela ainda representa uma participação de 21,2% contra 78,8% de participação do ensino presencial no total de matrícula em cursos de graduação oferecidos pelas IES no Brasil.

A IES participante da pesquisa oferece ensino presencial e foi escolhida de acordo com o método de acessibilidade. Gil (2008) define a amostragem por acessibilidade ou conveniência como a forma de seleção de participantes na qual os elementos selecionados são aqueles que o pesquisador tem acesso, admitindo que os mesmos possam representar o universo. No decorrer do estudo, com o intuito de manter o sigilo quanto à identidade da IES participante da pesquisa, nem sua sigla e nem seu nome serão mencionados.

2.6 SUJEITOS DE PESQUISA

O principal sujeito estudado pela pesquisa foi um profissional que ocupa a posição administrativa mais elevada dentro da hierarquia da IES privada à qual faz parte. A razão pela qual este profissional foi selecionado se dá devido ao poder formal detido por ele, ao nível de importância que suas decisões possuem e à abrangência de aplicação de suas decisões na organização como um todo. A pesquisa foi realizada com o reitor/dirigente principal dessa IES e com três de seus subordinados diretos. A escolha do dirigente e dos subordinados participantes da pesquisa se deu de acordo com o nível de acessibilidade para contatá-los e para aplicar os questionários em tempo e local adequado às necessidades do estudo e da disponibilidade dos indivíduos pesquisados, o que também classifica esta forma de seleção em

amostragem por conveniência.

2.7 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram adotados como instrumentos de coleta de dados para a pesquisa questionário estruturado direcionado ao dirigente da IES pesquisada e questionário estruturado direcionado para três subordinados diretos deste dirigente. Para Gil (2008), um questionário consiste em uma técnica de investigação que contém um conjunto de perguntas submetidas a pessoas visando obter informações sobre diversas questões e possui vantagens como o fato de permitir que os indivíduos o respondam quando julgarem mais conveniente e possibilita o alcance de um maior número de pessoas mesmo que estejam muito dispersas geograficamente.

Gil (2008) ainda apresenta algumas vantagens da aplicação de um questionário, como por exemplo:

- a possibilidade de se atingir um grande número de indivíduos, mesmo que eles estejam dispersos em uma área geográfica muito extensa;
- acarreta em menores gastos com pessoal;
- garante o anonimato dos respondentes; e
- permite liberdade para respondê-lo quando julgar mais conveniente.

Ambos os questionários aplicados nesta pesquisa foram montados com base nas quinze competências do Modelo Gramigna presentes no Quadro 2.12 e consistem em duas diferentes adaptações do questionário elaborado por Andrade e Strauhs (2006). Os mesmos contaram com questões abertas e questões fechadas de avaliação em escala a respeito de cada uma das competências gerenciais selecionadas, sempre acompanhadas de suas respectivas definições.

As perguntas de um questionário podem ser inicialmente divididas entre perguntas abertas e perguntas fechadas (CHAER; DINIZ e RIBEIRO, 2011). Em questões abertas os respondentes oferecem suas próprias respostas e este tipo de questão possibilita ampla liberdade de resposta aos indivíduos (GIL, 2008). Já as questões fechadas trazem alternativas para que o respondente escolha e limita sua possibilidade de respostas (CHAER; DINIZ e RIBEIRO, 2011).

Tratando-se do questionário aplicados aos subordinados diretos, nas questões fechadas os respondentes avaliam o nível de domínio de seu superior quanto à cada

competência em uma escala de um a cinco e na única questão discursiva deste questionário, os pesquisados precisaram responder quais as competências entendidas por eles como mais necessárias ao cargo do gestor avaliado e por quê. Já no questionário direcionado ao dirigente da IES, além de coletar informações relacionadas ao perfil do dirigente, cada competência gerencial é abordada de forma separada. Para cada uma das quinze competências gerenciais há duas questões fechadas em escala em que se é avaliado o domínio que o respondente tem daquela competência e o grau de importância que ele acredita que ela tenha para a função em que exerce e, posteriormente, há uma questão aberta na qual ele informa em quais situações de seu trabalho aquela competência é exigida.

2.8 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados realizada através de questionários estruturados físicos ocorreu no período de maio a junho de 2019. A pesquisadora foi a responsável pela realização do contato com a IES participante e seu gestor e adotou como meios visita à instituição contato telefônico e contato via *e-mail* a fim de apresentar a proposta, obter autorização para realização da pesquisa, fornecer os questionários para preenchimento, esclarecer dúvidas quanto aos assuntos a serem tratados e prazos para o recolhimento dos questionários respondidos, bem como sanar alguns questionamentos de interesse da pesquisa.

2.9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para Yin (2001), na análise de dados de uma pesquisa se examina, categoriza, e classifica em tabelas ou se recombina as evidências encontradas de acordo com as proposições inicialmente determinadas para o estudo. Gil (2008) ainda apresenta sete passos comumente realizados na análise e interpretação dos dados em uma pesquisa: a) estabelecimento de categorias; b) codificação; c) tabulação; d) análise estatística dos dados; e) avaliação das generalizações encontradas com os dados; f) inferência de relações causais, e g) interpretação dos dados. O objetivo da análise é organizar e sumarizar os dados obtidos para que eles possam fornecer os resultados esperados para o problema proposto pela pesquisa, para que em seguida seja realizada a interpretação desses dados por meio da associação das respostas adquiridas com conhecimentos anteriormente vistos (GIL, 2008).

As informações obtidas através dos questionários físicos aplicados foram transcritas

para um arquivo excel no computador e distribuídas em diversas planilhas neste mesmo arquivo. Em seguida, as informações adquiridas foram fragmentadas e divididas em categorias de acordo com as seções dos questionários e perguntas que às compõem. Já na terceira etapa da análise, é realizado o cruzamento das informações fornecidas pelos indivíduos pesquisados de acordo com a categorização, traçando o comparativo entre as avaliações dos subordinados e as avaliações do gestor da IES, checando as avaliações das competências gerenciais destacadas e as situações que foram associadas à elas. Após o cruzamento se foi estudado as possibilidades de generalização das informações. Por fim, os resultados obtidos na pesquisa foram analisados e comparados com os conhecimentos presentes na literatura estudada de modo a chegar a conclusões e alcançar os objetivos almejados da pesquisa.

No capítulo quatro a seguir, serão apresentadas as principais características da instituição de ensino superior participante do estudo.

4 DESCRIÇÃO DA IES PESQUISADA

Neste capítulo é feita a descrição da instituição de ensino superior privada participante da pesquisa, dando destaque para as classificações às quais ela se enquadra e para o porte de sua estrutura.

Quanto a sua natureza jurídica, esta IES privada consiste em uma associação privada e a sua categoria administrativa é a de instituição privada sem fins lucrativos. Tratando-se de sua organização acadêmica, a IES participante da pesquisa é uma Faculdade possuidora de credenciamento presencial do MEC e caracterizada também como instituição confessional, que tem como atividade econômica principal o oferecimento de educação superior a nível graduação e como atividades econômicas secundárias o oferecimento de educação superior a nível pós-graduação e extensão, e de ensino fundamental.

A instituição oferece cinco cursos de graduação e cinco cursos de especialização presenciais. Atualmente, são mais de trezentos discentes distribuídos por esses dez cursos ofertados. Cada curso de graduação possui um coordenador e para os cursos de pós-graduação há apenas um coordenador e um auxiliar.

Além dos cursos de graduação e especialização oferecidos, a IES prepara-se para oferecer cursos de línguas e parte de sua estrutura é alugada para duas escolas municipais que oferecem ensino fundamental no prédio. O aluguel de parte do prédio da IES permite que sua estrutura não fique ociosa e permaneça sendo capitalizada.

Tal instituição é uma IES tradicional da cidade de Caruaru em atividade por mais de cinquenta anos que tem como missão a formação de profissionais socialmente críticos com competências técnicas e humanamente solidários. Desde sua fundação, a IES se propõe a participar do crescimento e do desenvolvimento da cidade de Caruaru, tendo como objetivo acadêmico e como valor institucional colaborar não só com a formação humana das pessoas como também com a formação profissional delas. Esta preocupação, condiz com a fala de Brito, Paiva e Leone (2012) que destaca a necessidade de as IES desempenharem um papel capaz de suprir as necessidades da comunidade na qual estão inseridas.

No que diz respeito aos departamentos, núcleos e sistemas que compõem a IES, ela conta com uma robusta estrutura. A IES possui os seguintes departamentos: Direção Geral, Coordenação Acadêmica, Coordenação Financeira, Procuradoria Institucional, Secretaria Acadêmica, Orientação Acadêmica, Comissão Permanente de Supervisão e Acompanhamento do Fies (CPSA), Tesoraria, Biblioteca, CEPED, Ouvidoria, Recursos Humanos, e Arquivo.

A instituição ainda conta com uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) – composta

por seu coordenador e representantes de estudantes, professores, funcionários não docentes e da comunidade -, com Núcleos de Apoio ao Estudante e de Pesquisa, e ainda com um conjunto de sistemas de apoio à atividades como a de reserva de equipamentos e locais, como também de apoio para a submissão de propostas para eventos.

No capítulo a seguir, os resultados obtidos a partir da coleta de dados da pesquisa são apresentados e discutidos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo é feita a apresentação dos resultados obtidos através dos questionários aplicados mediante caracterização dos indivíduos pesquisados, bem como análise e discussão dos resultados em relação aos objetivos de pesquisa previamente definidos.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS

Participaram desta pesquisa como respondentes dos questionários estruturados quatro indivíduos, sendo eles: o dirigente principal da IES e três de seus subordinados diretos.

O dirigente principal da IES pesquisada é um profissional do gênero masculino de 39 anos. Este dirigente ocupa o cargo por apenas cinco meses e esta é a primeira vez que exerce a função de dirigente principal de uma IES privada. Antes de ocupar o cargo, o dirigente foi docente na IES a qual está gerindo e também teve outras experiências de gestão na posição de Coordenador de Curso também na IES pesquisada, como também geriu Paróquias. Ainda enquanto dirigente principal da IES, o mesmo continua exercendo as funções de docente e coordenador de curso na instituição.

O vínculo do atual dirigente com a IES é muito longo, visto que, além de ter sido docente e coordenador de curso por muitos anos na instituição, o mesmo também foi graduando lá. Quanto à sua formação acadêmica, o dirigente não possui nenhuma formação voltada para a área de gestão, tendo se dedicado a estudos ligados às Ciências Sociais e à Teologia. Tal informação, inclui o dirigente da IES pesquisada entre aqueles mencionados por Meyer Jr. e Meyer (2011) como acadêmicos que não possuem maior preparação para que desempenhem cargos gerenciais.

Das diversas atividades exercidas pelo atual dirigente da instituição, atualmente, existe uma dedicação maior de seu tempo para estratégias voltadas para a captação de alunos, não só para os cursos de graduação, de modo que são feitos esforços direcionados para a exploração de diferentes meios de captação. A criação da Escola de Línguas, responsável pela futura oferta de cursos de línguas estrangeiras configura-se como uma das estratégias de captação de alunos adotadas.

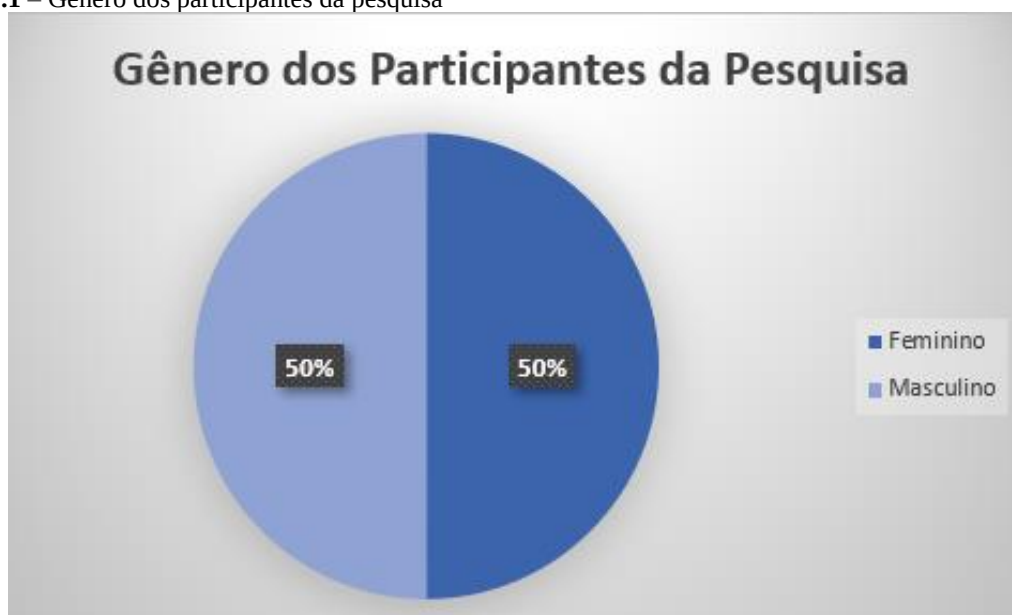
A escolha do dirigente da instituição é feita pelo representante de sua mantenedora que consulta presbíteros participantes do Colégio dos Colsultores. A IES possui um histórico de dirigentes que também são padres e lecionaram na mesma, como é o caso do atual dirigente e

de seu antecessor.

A instituição pesquisada possui coordenadores de diferentes áreas e setores. Os três subordinados diretos participantes da presente pesquisa foram o coordenador acadêmico da instituição, a coordenadora financeira e a secretária da direção.

Conforme Figura 5.1 a seguir, dos quatro indivíduos participantes da pesquisa, dois são do gênero masculino e dois são do gênero feminino:

Figura 5.1 – Gênero dos participantes da pesquisa



Fonte: Pesquisa (2019).

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em ambos os questionários aplicados ao dirigente da IES e aos seus subordinados diretos os respondentes precisaram avaliar em uma escala de um a cinco os níveis de domínio do gestor para cada uma das competências gerenciais listadas, bem como o nível de importância que cada uma delas possuía para o cargo deste dirigente.

O grau de domínio foi verificado com o objetivo de compreender quais são as competências gerenciais que o atual gestor da IES possui. No Quadro 5.1 a seguir, encontram-se as pontuações dadas pelo dirigente da instituição em ordem decrescente para cada uma das quinze competências ao se auto avaliar:

Quadro 5.1 – Autoavaliação do dirigente quanto ao grau de domínio

Competências Gerenciais	Autoavaliação do Dirigente
Motivação: energia para o trabalho	5
Organização	5
Comunicação	4
Criatividade	4
Flexibilidade	4
Liderança	4
Negociação	4
Planejamento	4
Relacionamento Interpessoal	4
Tomada de Decisão	4
Visão Sistêmica	4
Capacidade Empreendedora	3
Capacidade de Trabalhar Sob Pressão	3
Cultura da Qualidade	3
Dinamismo, Iniciativa	3

Fonte: Pesquisa (2019).

Conforme disposto no Quadro 5.1, o dirigente da IES se autoavaliou com pontuação “3” para as quatro seguintes competências: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, cultura da qualidade, e por fim, dinamismo.

De acordo com o dirigente a necessidade de se ter a competência de capacidade empreendedora se faz mais presente em momentos de instabilidade ou de crise que a instituição esteja passando. Já a necessidade de se ter capacidade de trabalhar sob pressão, é mais percebida quando ele tem muitas demandas ou quando eventualidades acontecem.

O dirigente percebe que é preciso se ter uma postura voltada para a cultura da qualidade em três importantes momentos: em relações contratuais, na elaboração de projetos, e na prestação de serviços voltados ao público. Com relação à quarta competência gerencial na qual o dirigente se autoavaliou com pontuação “3”, a competência de dinamismo, também é vista por ele como necessária em momentos de instabilidade e na elaboração de projetos que exigem dele proatividade.

Para as competências de comunicação, criatividade, flexibilidade, liderança, negociação, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão sistêmica, o dirigente se autoavaliou com a pontuação “4”.

Para o dirigente a competência de comunicação está presente em todos os momentos, e a competência de criatividade está alinhada a ela em todos os momentos da gestão, ambas sendo constantemente requeridas juntamente como a competência de liderança. O gestor afirma

que a competência de flexibilidade é exercida principalmente na gerência com os funcionários e clientes e em momentos que ele recebe interesses de firmar parcerias.

Tratando-se da competência de negociação, o gestor afirma ser uma competência que se apresenta muito mais diante de conflitos a serem enfrentados e quando propostas lhe são feitas. O mesmo, afirma que essa seja uma das competências que trabalha para que à desenvolva melhor.

No que se refere ao planejamento, o dirigente busca fazê-la presente em todas as atividades por ele exercidas. Sobre a competência voltada para o relacionamento interpessoal, ela se faz presente constantemente, visto que, devido à sua posição e às atividades que deve exercer o dirigente convive constantemente com pessoas e precisa tanto saber lidar com as ideias por elas transmitidas quanto precisa saber transmitir as suas da melhor maneira possível.

A tomada de decisão, é uma competência percebida pelo gestor principalmente em momentos em que tem que reunir equipes de trabalho e tomar decisões. A última competência com autoavaliação de “4” pontos foi a de visão sistêmica, competência está exercida pelo dirigente após aplicar alguns critérios de avaliação e de percepção.

No tocante às competências que o dirigente deu a pontuação máxima para seu nível de domínio, apenas duas se encontram: organização e motivação para o trabalho. A organização é vista pelo dirigente como algo necessário e presente para todas as suas atividades, sejam elas no âmbito profissional ou pessoal. Com relação à competência de motivação, energia para o trabalho o dirigente afirma ter a capacidade de demonstrar interesse e se mostrar disponível em todas as atividades desempenhadas.

No quadro 5.2 a seguir, estão dispostas em ordem decrescente as médias das avaliações dos três subordinados participantes da pesquisa quanto ao domínio do dirigente para as competências gerenciais escolhidas:

Quadro 5.2 – Avaliação dos subordinados diretos quanto ao grau de domínio

Competências Gerenciais	Média dos Subordinados
Capacidade de Trabalhar Sob Pressão	5
Comunicação	5
Flexibilidade	5
Liderança	5
Motivação: energia para o trabalho	5
Negociação	5
Planejamento	5
Relacionamento Interpessoal	5
Criatividade	4,7
Cultura da Qualidade	4,7
Organização	4,7
Tomada de Decisão	4,7
Visão Sistêmica	4,7
Dinamismo, Iniciativa	4,3
Capacidade Empreendedora	4

Fonte: Pesquisa (2019).

Na visão dos subordinados diretos do dirigente da instituição, a competência de capacidade empreendedora é aquela que ele menos domina, de acordo com a média “4” presente no Quadro 5.2. Na autoavaliação feita pelo dirigente esta mesma competência se encontra entre aquelas com menor pontuação, juntamente com a competência de dinamismo que na avaliação dos subordinados obteve média 4,3, a segunda mais baixa.

Para as competências de capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, flexibilidade, liderança, motivação, negociação, planejamento e relacionamento interpessoal, todos os três subordinados diretos respondentes da pesquisa deram a nota máxima para o grau de domínio de seu superior. Já todas as cinco competências de criatividade, cultura da qualidade, organização, tomada de decisão e visão sistêmica obtiveram média 4,7 na avaliação dos subordinados.

No geral, diante das pontuações dadas pelos respondentes, o dirigente obteve pontuações mais baixas quanto ao seu domínio das competências gerenciais em sua autoavaliação quando comparadas às avaliações feitas por seus subordinados. Nas avaliações referentes à capacidade de trabalhar sob pressão, o dirigente se deu pontuação 3, enquanto todos os três subordinados respondentes lhe deram a pontuação máxima, 5.

Além da avaliação quanto ao domínio do dirigente das competências gerenciais, também foi avaliada a importância que cada uma das competências tem para a função de

dirigente principal de uma IES.

Na Figura 5.2 que segue, consta uma classificação das competências gerenciais estudadas em ordem decrescente de importância de acordo com a soma e a comparação entre as avaliações dos indivíduos participantes da pesquisa.

Figura 5.2 – Competências gerenciais requeridas para gestores de IES privadas



Fonte: Pesquisa (2019).

O dirigente e os subordinados da IES pesquisada puderam avaliar o peso que cada uma das competências mencionadas tem na execução das atividades realizadas pelo dirigente principal da IES. A importância que cada competência gerencial possui às faz serem percebidas, ou não, como requeridas ou necessárias para que um gestor de IES privada consiga exercer sua função com eficiência e que consiga alcançar os resultados almejados pela instituição.

Com base nos resultados presentes na Figura 5.2, as seguintes competências têm suma importância para exercer o cargo aqui estudado: visão sistêmica, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, planejamento, organização, negociação, motivação: energia para o trabalho, flexibilidade, comunicação e liderança. Esta última, conforme destacado por Maziero (2015) tem um importante papel na busca por propor novas dinâmicas e estratégias capazes de diferenciar a IES e mantê-la competitiva diante do ambiente de concorrência acirrada que está inserida.

O dirigente da IES pesquisada exerce as competências de liderança, flexibilidade e negociação nos processos de criação e execução de estratégias para a captação de discentes, para analisar propostas e firmar parcerias. Tais competências gerenciais relacionam-se com o

Contexto Mercadológico e Concorrencial e com o Contexto Educacional e Econômico definidos por Maziero (2015) e presentes no Quadro 2.6, devido ao fato de que ao serem exercidas na busca por novos meios de captação e novos serviços à serem disponibilizados refletem a preocupação do gestor com as demandas de atenção para com o posicionamento da instituição frente as ameaças que seus concorrentes apresentam e a de preocupação para com a garantia da sustentabilidade institucional através da oferta de serviços capazes de suprir as demandas existentes.

Os esforços do dirigente voltados para a gestão estratégica e para a captação de novos alunos também exemplificam a afirmação de Araújo et al. (2017) a respeito do crescimento da preocupação com a estruturação de uma gestão estratégica nas IES, como também são resultado do cenário competitivo e de acirrada disputa entre IES privadas pelos candidatos à preencher as vagas dos cursos por elas oferecidos, mencionado por Andrade e Strauhs (2006).

Já as competências de dinamismo, cultura da qualidade, criatividade e capacidade de trabalhar sob pressão, ainda que vistas como importantes pelos respondentes, não obtiveram a pontuação máxima de avaliação existente para todos os respondentes. A competência capacidade empreendedora, acabou por ser aquela vista pelos pesquisados como aquela menos importante para o papel de dirigente principal de uma IES privada, tal competência também foi avaliada como aquela que o dirigente da IES pesquisada menos domina.

No Quadro 2.11, Gramigna (2007) aponta o rol de nove competências essenciais que compõem o perfil para a função gerencial. Das nove competências elencadas, as seis delas que possuíam o maior peso de exigência para a função também foram consideradas nesta pesquisa dentre as mais requeridas para a função de dirigente principal, sendo elas: visão sistêmica, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, liderança, negociação e planejamento.

O capítulo 6 a seguir, contém uma síntese analítica dos resultados explanados no presente capítulo.

6 SÍNTESE ANALÍTICA

O presente capítulo consiste em uma síntese analítica dos resultados obtidos na pesquisa e discutidos no capítulo anterior.

A pesquisa foi aplicada na IES participante a partir de um questionário estruturado destinado à três subordinados diretos e ao dirigente principal da IES. O dirigente da IES pesquisada ocupa o cargo a cinco meses, sendo esta sua primeira experiência como gestor de uma IES, e já tendo ocupado cargos de docente, coordenador de curso de graduação e de paróquias.

No que diz respeito à suas atividades gerenciais rotineiras, as ações voltadas a firmar parcerias, à elaboração de estratégias voltadas à captação de discentes e à criação de novos serviços para suprir demandas pertinentes.

Referente à avaliação do domínio do dirigente quanto às competências gerenciais definidas por Gramigna (2007), o mesmo se autoavaliou com a pontuação máxima em apenas duas das quinze competências presentes em seu questionário, sendo elas as competências de “organização” e “motivação: energia para o trabalho”. A pontuação mínima dada por ele em sua autoavaliação dentro da escala de 1 a 5 foi a pontuação “3” para as seguintes competências: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, cultura da qualidade, e dinamismo.

Em geral, avaliando com pontuações maiores quando comparadas às avaliações do dirigente da IES, os subordinados diretos atribuíram pontuação “5” para o domínio do dirigente para as competências de capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, flexibilidade, liderança, motivação, negociação, planejamento e relacionamento interpessoal. Enquanto a competência de capacidade empreendedora foi a que obteve nota mais baixa seguida da competência de dinamismo.

De acordo com as avaliações dos pesquisados quanto a importância das competências para o cargo de dirigente de IES privada, foi possível classificá-las entre as mais requeridas e as menos requeridas. As que obtiveram a maior classificação foram: visão sistêmica, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, planejamento, organização, negociação, motivação: energia para o trabalho, flexibilidade, comunicação e liderança. Enquanto a competência de capacidade empreendedora foi tida como a menos importante para o cargo, competência essa que também é aquela que o gestor da IES pesquisada menos domina.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral conhecer quais as competências gerenciais requeridas para gestores de instituições de ensino superior privadas de Caruaru. A fim de alcançar este objetivo, foi utilizado como instrumento de coleta de dados questionários estruturados destinados não só ao gestor da instituição pesquisada como também aos seus subordinados diretos com o intuito de descobrir o grau de domínio deste gestor com relação ao rol de quinze competências gerenciais de Gramigna (2007) e a importância que cada uma dessas competências possui para o cargo que este profissional ocupa e para as atividades gerenciais por ele exercidas.

Com base nas informações obtidas neste estudo, foi possível responder a pergunta de pesquisa, bem como aos objetivos específicos definidos.

A gestão de instituições de ensino superior privadas conta com uma série de desafios gerenciais os quais os gestores ou dirigentes principais destas instituições precisam lidar. Dentre estes desafios, é válido destacar a concorrência acirrada entre as IES, os problemas de evasão de discentes que podem consequentemente gerar problemas de ociosidade da estrutura custosa da IES, a busca por captação de alunos e o papel de formação de profissionais qualificados e contribuição para o crescimento das comunidades que fazem parte.

Foi visto que, na literatura, são muitos os autores que discutem e buscam conceituar o tema de competências dando destaque à diferentes aspectos (conforme informações presentes no Quadro 2.7), são diferentes as perspectivas existentes sobre o tema (perspectivas apresentadas Quadro 2.8), as competências podem ser atribuídas à diferentes atores e podem ser classificadas de diferentes formas, conforme reflexões de Maximiano (2010) e classificações do Quadro 2.9. As competências podem ser agrupadas para a formação de diferentes perfis, à exemplo do perfil para função gerencial do Quadro 2.11. Assim como também existem diferentes modelos que trazem variadas competências criados por diferentes autores, como é o caso do Modelo Quinn (1988) representado no Quadro 2.10 e do Modelo Gramigna (2007) presente no Quadro 2.12 e utilizado para a execução desta pesquisa.

Na pesquisa foram identificadas como competências de maior domínio do dirigente principal da IES as competências gerenciais de organização e a de motivação para o trabalho, na perspectiva do dirigente. Já na perspectiva dos subordinados diretos, o destaque vai para as competências: capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, flexibilidade, liderança, motivação, negociação, planejamento e relacionamento interpessoal.

Respondendo à pergunta condutora da presente pesquisa que indaga sobre quais as

competências gerenciais requeridas para gestores de IES privadas da cidade de Caruaru, dentre as quinze competências gerenciais avaliadas pelos respondentes dos questionários, as seguintes foram tidas como mais requeridas: visão sistêmica, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, planejamento, organização, negociação, motivação: energia para o trabalho, flexibilidade, comunicação e liderança.

O estudo passou por algumas limitações em seu processo de execução. Como uma das principais limitações do estudo, houve a dificuldade de acesso direto aos dirigentes das IES privadas de Caruaru, visto que, os mesmos possuem uma rotina muito ocupada que não permite muitos espaços entre suas viagens e reuniões. Por essa razão, as tentativas de contato inicial com as IES da cidade não foram bem-sucedidas e a pesquisa contou com apenas um caso a ser estudado.

Houve também a dificuldade de obter os questionários respondidos e as demais informações solicitadas à IES no tempo limitado existente para a finalização da pesquisa. Assim como também, o nível de detalhamento das respostas obtidas através das questões abertas contidas no questionário destinado ao dirigente não foi como o esperado pela autora para a realização da análise dos resultados.

Como sugestões de novas pesquisas envolvendo o tema de competências gerenciais e sua presença nas atividades exercidas pelos dirigentes de instituições de ensino superior, estudos como este podem ser replicados em outras IES privadas ao mesmo tempo, traçando-se um comparativo entre as mesmas a fim de encontrar semelhanças e diferenças entre as percepções dos pesquisados e de como as competências gerenciais se apresentam nessas IES.

Sugere-se também, a realização de um estudo comparativo entre IES privadas e IES públicas com o intuito de entender se há diferenças na forma e na intensidade com a qual as competências gerenciais são exigidas dos dirigentes desses dois tipos diferentes de IES.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. **Competências individuais em organizações do conhecimento**: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina. 2009. 118 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ANDRADE, M. M.; STRAUHS, F. R. Competências requeridas pelos gestores de Instituições de ensino superior privadas: um estudo em Curitiba e região Metropolitana. **Revista Gestão Industrial**. v. 02, n. 3, p. 87-102, 2006.

ARAÚJO, A. J. F. et al. Gestão Estratégica em Instituições Privadas de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 71-91, janeiro 2017.

ARGENTA, C. A. L. Gestão de instituições de ensino superior privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso: desafios e sugestões. **XVI ENDIPE Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino**. 23 a 26 jul. UNICAMP. Campinas, 2012. Disponível em: <[http://www.infoteca.inf.br/endipec/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acer vo/docs/1717c.pdf](http://www.infoteca.inf.br/endipec/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acer%20vo/docs/1717c.pdf)> Acesso em 22 out. 2018.

BARROS, M. E. A. **Competências gerenciais**: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro. 2007. 97 f. (Programa de Pós-Graduação em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.

BERTOLIN, J. C. G. Avaliação da educação superior brasileira: relevância, diversidade, equidade e eficácia do sistema em tempos de mercantilização. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v.14, n. 2, p. 351-383, julho 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 mar. 2019

BEZERRA, I. C. **Perfil de competências gerenciais no ensino tecnológico**. 2010. 147 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Potiguar, Natal, 2010.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 44, n. 1, p. 58-69, jan/mar. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 dec. 2018.

BORGES. A. C.; SILVA, S. C.; CUNHA, O. A. **Competências gerenciais**: um estudo

com gestores da Universidade Estadual da Paraíba. Campus VII: Patos, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituições de educação superior e cursos cadastrados. 2018. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/emec/nova>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 21, de 22 de dezembro de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 dez. 2017. Seção 01, p. 31. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=80181-anexo-2-portaria-normativa-n-21-pdf&category_slug=janeiro-2018-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 12 dez. 2018.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.

CAMPOS, I. F. Desafios Estratégicos da Gestão Universitária em IES Privadas. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 19, 20 e 21 out. **Anais...** Resende, Rio de Janeiro: SEGeT, 2011.

CHAER, G.; DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Disponível em: <<http://www-periodicos-capes-gov-br.ez16.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em 20 mar. 2019.

CORBUCCI, P. R.; KUBOTA, L. C; MEIRA, A. P. B. Evolução da educação superior privada no Brasil: da reforma universitária de 1968 à década de 2010. **Radar**, Brasília, v.46, ago. 2016, p.7-12. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7066/1/Radar_n46_evolu%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 21 out. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas a empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.
GALVÃO, V. B. A. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Diretores de**

Escolas Públicas Estaduais. 2010. 148 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama.** 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/caruaru/panorama>>. Acesso em 13 dez. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior: notas estatísticas 2017.** Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf>. Acesso em: 16 maio 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse estatística da educação superior 2017.** Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 21 out. 2018.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, A. K. C. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública.** 2010. 134 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Potiguar, Natal, 2010.

LIMA, M. J. O. As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372.pdf>>. Acesso em 2 abril 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
MAZIERO, V. P. P. **O ensino superior privado em Pernambuco: um mapeamento do**

perfil dos dirigentes acadêmicos e sua relação com o desempenho institucional. 2015. 104 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

MEYER JUNIOR, V.; MEYER, B. “Managerialism” na gestão universitária: dilemas dos gestores de instituições privadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

OLIVEIRA JUNIOR, Z. G.; CASTRO, D. S. P. Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006.

PEREIRA, L. Z.; BRAGA, C. D. A função gerencial em foco: estudo em instituição financeira nacional de grande porte com aplicação do modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes (MTGE). In: HELAL, D. H.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. **Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2009. p. 185-204.

PICCHIAI, D. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, v. 13, n. 52, jan/junho 2008.

SAN'TANA, R. S. **Construção de um instrumento para avaliar as competências gerenciais de coordenadores de cursos de graduação**. 2014. 154 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional). Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2014.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SOARES, L. H. Gestão de Instituições de Ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade. **Universitas Gestão e TI**, v. 3, n.2, p.79-87, jul/dez. 2013.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Questionário do dirigente

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE CARUARU

Prezado(a), gostaria de convidá-lo(la) a responder o presente questionário que serve de instrumento para auxiliar o objetivo de pesquisa de conhecer quais as competências gerenciais requeridas para gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas da cidade de Caruaru. As informações através deste questionário obtidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e destinadas ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da graduanda em Administração **Iale Carine Silva de Oliveira**, sob a orientação da Prof^a Dr^a Luciana Cramer.

Vale ressaltar que será mantido o mais absoluto sigilo e confidencialidade das informações aqui compartilhadas e que a sua participação nesta pesquisa é voluntária. Por gentileza, responda este questionário individualmente e com o máximo de sinceridade possível à todas as questões a seguir.

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

A Seção 1 é composta por 6 (seis) questões abertas a respeito do Perfil do Dirigente.

A Seção 2 é composta por 2 (duas) questões fechadas e 1 (uma) questão aberta para cada uma das 15 (quinze) competências gerenciais listadas. Nelas, serão avaliados seu grau de domínio para cada competência e o grau de importância que você atribui à elas para a função que exerce. A escala de avaliação vai de 1 (um), para quando pouco possui ou pouco importa, à 5 (cinco), para quando exerce domínio da competência ou quando ela é considerada muito importante.

SEÇÃO 1 – PERFIL DO DIRIGENTE

1. Instituição de Ensino Superior da qual faz parte:

2. Gênero:

3. Idade:

4. Tempo de ocupação do cargo:

5. Possui experiência profissional prévia em cargos de gestão?

6. Possui experiência profissional prévia em IES? Se sim, em qual função?

SEÇÃO 2 – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	GRAU DE DOMÍNIO
1. CAPACIDADE EMPREENDEDORA: capacidade de identificar oportunidades de ação, propor e implementar soluções para problemas e necessidades que venham a se apresentar, de forma assertiva, inovadora e adequada ao contexto.	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “capacidade empreendedora” está presente na sua profissão? 	
2. CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO: capacidade para escolher alternativas com perspicácia e implementar soluções diante de problemas identificados, considerando todas as consequências possíveis.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “capacidade de trabalhar sob pressão” está presente na sua profissão? 	
3. COMUNICAÇÃO: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, se expressar de variadas maneiras e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para que consiga facilitar as interações entre as partes envolvidas.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “comunicação” está presente na sua profissão? 	

4. CRIATIVIDADE: capacidade de criar soluções inovadoras viáveis de aplicação e adequadas para as situações a que se destinam.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “criatividade” está presente na sua profissão?	
5. CULTURA DA QUALIDADE: postura voltada para uma busca contínua de satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes internos e externos da empresa.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “cultura da qualidade” está presente na sua profissão?	
6. DINAMISMO, INICIATIVA: capacidade de ser proativo e arrojado diante de diversas situações.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “dinamismo, iniciativa” está presente na sua profissão?	

7. FLEXIBILIDADE: habilidade de adaptação às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “flexibilidade” está presente na sua profissão?	
8. LIDERANÇA: capacidade de catalisar os esforços grupais para que se atinja e supere os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador no ambiente organizacional, firmando parcerias e estimulando o desenvolvimento das equipes de trabalho.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “liderança” está presente na sua profissão?	
9. MOTIVAÇÃO – ENERGIA PARA O TRABALHO: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem realizadas, apresentar postura de aceitação e postura física que indique ter energia para o trabalho, tomar iniciativas e se mostrar disponível.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “motivação” está presente na sua profissão?	

10. NEGOCIAÇÃO: capacidade de expressar e de ouvir o outro, visando alcançar o equilíbrio de soluções que sejam satisfatórias para as partes envolvidas quando há conflitos de interesses diante das propostas apresentadas.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “negociação” está presente na sua profissão?	
11. ORGANIZAÇÃO: capacidade de organizar e alinhar as ações de acordo com o planejamento realizado, facilitando a execução das atividades.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “organização” está presente na sua profissão?	
12. PLANEJAMENTO: capacidade de planejar as ações e atividades que envolvem o trabalho, de forma a alcançar os resultados por meio do estabelecimento de prioridades e de metas consideradas tangíveis, mensuráveis e de acordo com os critérios de desempenho válidos.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “planejamento” está presente na sua profissão?	

13. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: habilidade para interagir com os indivíduos com empatia, mesmo em meio a situações conflitantes, adotando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “relacionamento interpessoal” está presente na sua profissão?	
14. TOMADA DE DECISÃO: capacidade de selecionar alternativas sistematicamente e com perspicácia, de forma a obter e implementar soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando possíveis limites e riscos inerentes às alternativas.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “tomada de decisão” está presente na sua profissão?	
15. VISÃO SISTÊMICA: capacidade para perceber a integração e interdependência existente entre as partes que fazem parte do todo, de forma a visualizar tendências e possíveis ações que podem influenciar o futuro.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
Em quais situações a competência “visão sistêmica” está presente na sua profissão?	

APÊNDICE B – Questionário dos subordinados diretos

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE CARUARU

Prezado(a), gostaria de convidá-lo(la) a responder o presente questionário que serve de instrumento para auxiliar o objetivo de pesquisa de conhecer quais as competências gerenciais requeridas para gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas da cidade de Caruaru. As informações através deste questionário obtidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e destinadas ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da graduanda em Administração **Iale Carine Silva de Oliveira**, sob a orientação da Prof^a Dr^a Luciana Cramer.

Vale ressaltar que será mantido o mais absoluto sigilo e confidencialidade das informações aqui compartilhadas e que a sua participação nesta pesquisa é voluntária. Por gentileza, responda este questionário individualmente e com o máximo de sinceridade possível à todas as questões a seguir.

SEÇÃO 1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO
1. Instituição de Ensino Superior da qual faz parte: _____ 2. Função que ocupa dentro da instituição: _____

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário a seguir é composto por 2 (duas) questões fechadas para cada uma das 15 (quinze) competências gerenciais listadas. Nelas, serão avaliados o grau de domínio de seu superior para cada competência e o grau de importância que você atribui à elas para a função exercida pelo seu superior. A escala de avaliação vai de 1 (um), para quando pouco possui ou pouco importa, à 5 (cinco), para quando exerce domínio da competência ou quando ela é considerada muito importante.

SEÇÃO 2 – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	GRAU DE DOMÍNIO
1. CAPACIDADE EMPREENDEDORA: capacidade de identificar oportunidades de ação, propor e implementar soluções para problemas e necessidades que venham a se apresentar, de forma assertiva, inovadora e adequada ao contexto.	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
2. CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO: capacidade para escolher alternativas com perspicácia e implementar soluções diante de problemas identificados, considerando todas as consequências possíveis.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
3. COMUNICAÇÃO: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, se expressar de variadas maneiras e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para que consiga facilitar as interações entre as partes envolvidas.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
4. CRIATIVIDADE: capacidade de criar soluções inovadoras viáveis de aplicação e adequadas para as situações a que se destinam.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
5. CULTURA DA QUALIDADE: postura voltada para uma busca contínua de satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes internos e externos da empresa.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤

6. DINAMISMO, INICIATIVA: capacidade de ser proativo e arrojado diante de diversas situações.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
7. FLEXIBILIDADE: habilidade de adaptação às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
8. LIDERANÇA: capacidade de catalisar os esforços grupais para que se atinja e supere os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador no ambiente organizacional, firmando parcerias e estimulando o desenvolvimento das equipes de trabalho.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
9. MOTIVAÇÃO – ENERGIA PARA O TRABALHO: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem realizadas, apresentar postura de aceitação e postura física que indique ter energia para o trabalho, tomar iniciativas e se mostrar disponível.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
10. NEGOCIAÇÃO: capacidade de expressar e de ouvir o outro, visando alcançar o equilíbrio de soluções que sejam satisfatórias para as partes envolvidas quando há conflitos de interesses diante das propostas apresentadas.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤

11. ORGANIZAÇÃO: capacidade de organizar e alinhar as ações de acordo com o planejamento realizado, facilitando a execução das atividades.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
12. PLANEJAMENTO: capacidade de planejar as ações e atividades que envolvem o trabalho, de forma a alcançar os resultados por meio do estabelecimento de prioridades e de metas consideradas tangíveis, mensuráveis e de acordo com os critérios de desempenho válidos.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
13. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: habilidade para interagir com os indivíduos com empatia, mesmo em meio a situações conflitantes, adotando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
14. TOMADA DE DECISÃO: capacidade de selecionar alternativas sistematicamente e com perspicácia, de forma a obter e implementar soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando possíveis limites e riscos inerentes às alternativas.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤
15. VISÃO SISTÊMICA: capacidade para perceber a integração e interdependência existente entre as partes que fazem parte do todo, de forma a visualizar tendências e possíveis ações que podem influenciar o futuro.	GRAU DE DOMÍNIO
	① ② ③ ④ ⑤
	GRAU DE IMPORTÂNCIA
	① ② ③ ④ ⑤