

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ESTUDO DAS FUNÇÕES DA COORDENAÇÃO DE CURSO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO

Recebido em 02/09/2019. Aprovado em 02/02/2020.  
Avaliado pelo sistema *double blind peer review*.

Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior<sup>1</sup>  
Marcelo Augusto Menezes Deluca<sup>2</sup>  
Adriano Dinomar Barp<sup>3</sup>  
Irineu Manoel de Souza<sup>4</sup>  
Jean Carlos de Abreu<sup>5</sup>

### Resumo:

A presente pesquisa tem como objetivo analisar como se caracteriza a gestão por competências, em Instituições de Ensino Superior – IES que adotam este modelo. A metodologia utilizada foi classificada como abordagem qualitativa, descritiva e pesquisa de campo. O objeto de investigação foram duas Universidades Privadas localizadas na região da Grande Florianópolis. Os dados foram coletados por meio de levantamento documental e entrevistas com os coordenadores do curso de administração das IES. A análise dos dados foi realizada por meio da análise do conteúdo. Como conclusão, os resultados apontam que dentro do contexto onde estão inseridas as IES estudadas, apresentam características muito semelhantes na condução das suas atividades por parte dos coordenadores do curso de administração.

Palavras-chave: Gestão por competência. Ensino Superior. Instituições privadas.

### MANAGEMENT SKILLS: STUDY OF THE FUNCTIONS OF THE COURSE OF HIGHER COURSE IN ADMINISTRATION

### Abstract:

This research aimed to analyze how competency management is characterized in Higher Education Institutions - HEIs that adopt this model. The methodology used was classified as a qualitative, descriptive approach and field research. The object of investigation were two Private Universities located in the Florianópolis region. Data were collected through documentary surveys and interviews with the coordinators of the HEI administration course. Data analysis was performed through content analysis. As a conclusion, the results show that within the context where the studied HEIs are inserted, they present very similar characteristics in the conduct of their activities by the coordinators of the administration course.

Keywords: Management by competence. Higher education. Private institutions.

<sup>1</sup> Pós-doutorado (*Kent State University*); Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professor Associado IV, do Instituto Federal de Santa – IFSC. E-mail: deosir@ifsc.edu.br.

<sup>2</sup> Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Brasil. E-mail: marcelodeluca2@gmail.com

<sup>3</sup> Mestrado em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professor da UNIVALI. E-mail: adrianobarb@gmail.com

<sup>4</sup> Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Permanente do PPGA - Doutorado em Administração UFSC. E-mail: irineu.manoel@ufsc.br

<sup>5</sup> Doutorando em Administração pela UniLogos®. MBA em Gestão de Projetos pela University of California, EUA. Professor da Faculdade Estácio de Sá, Brasil. E-mail: jeancarlosdeabreu@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Afirmam Sousa & Barbosa (2018) que o fenômeno da globalização se caracteriza por constantes alterações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que se estabelece por meio da tecnologia da informação e comunicação no mundo. Tais mudanças geram dúvidas, incertezas e indefinições e apresentam novos desafios para as organizações. A área da gestão de pessoas, é certamente uma das áreas que mais tem sofrido transformações nos últimos anos.

Hoffmann, Nunes & Muller (2019), corroboram com Picawy (2007), ao diagnosticarem que, existe uma constante busca pelo aprimoramento na gestão por parte das Instituições de Ensino Superior - IES - no Brasil, assim como em outros países tem sido permanente. Muitos são os cargos internos que dão sustentabilidade às referidas instituições, com destaque para a função dos coordenadores de cursos que é o elo entre os professores, alunos, a sociedade e a alta direção das IES Privadas. Função de tamanha importância, que usualmente são os coordenadores de cursos os responsáveis pelo desenvolvimento do Projeto Pedagógico de cursos (PPC), o ator responsável por responder e acompanhar os avaliadores INEP.

Segundo Serafim (2011), o que denominou de ‘nova fase do capitalismo’, destaca a volta aos fundamentos dos preceitos do liberalismo, por meio da ascensão do que se reconhece por neoliberalismo, na aproximação à demanda ou exigências do mercado consumidor. Este processo reúne as de influências da economia, política e as ideologias que tangem o tema, educação superior. Destaca o autor, que o impacto predominante que sofrem as instituições que possuem esta origem. Diferentes correntes perceberam que nos EUA denominaram como ‘capitalismo acadêmico’, por sua vez, na Europa denominaram como ‘homogeneização da educação superior’, e aqui, na América Latina é percebido como ‘mercantilização’, ou ainda a ‘comoditização da educação superior’.

Silveira-Martins *et. al.* (2013) afirmam que o atributo aprendizagem organizacional a uma instituição de ensino, inicia seu percurso para o atingimento das variáveis que compõe tal critério. Destacam 5 (cinco) motivos pelos quais os indicadores oscilaram entre indiferentes e satisfatórios, citam os autores: i) baixo envolvimento dos colaboradores no processo de gestão; ii) baixo conhecimento sobre as atividades; iii) elevado índice de *turn over*; iv) baixa maturidade da equipe; e; v) formação inadequada a atividade desenvolvida.

A administração assim como, os seus gestores vem sendo percebidos como uma maneira de revestir-se, cada vez mais, de maior importância frente a diversos fatores dentre os quais pode-se destacar: i) o volume significativo de recursos administrados; ii) o grande número de instituições que integram o sistema; iii) a quantidade de pessoas que participam direta ou indiretamente das atividades do sistema; iv) a necessidade de adequação das instituições frente à nova realidade caracterizada por mudanças que influenciam a essência do trabalho acadêmico; v) a forma da prestação de seus serviços; e vi) o reconhecimento da importância da educação superior para o desenvolvimento do país (Meyer Júnior, 2000).

No desempenho de suas funções, os coordenadores de cursos precisam ter pleno conhecimento das demandas, bem como das responsabilidades, dentre as mais diversas podemos citar: i) a elaboração junto com seu corpo docente dos planos de ensino das disciplinas ofertadas; ii) qual a melhor metodologia de ensino a ser aplicada; iii) escolher o profissional que melhor se adéqua a uma determinada disciplina; iv) desenvolvimento de atividades extracurriculares; v) responder junto à comunidade acadêmica, o colegiado e órgãos fiscalizadores, pelo curso; dentre tantas outras. Tais fatores muitas vezes sobrecarregam a atividade de maneira tal, que o profissional não se encontra preparado nem profissionalmente, nem tampouco psicologicamente para suportar esta pressão, o que passa a

ser um problema para a IES resolver. Sendo os responsáveis por propiciar e facilitar a capacitação de toda a sua equipe (Trevizan, 2004 p.3).

Fazendo parte de uma conjuntura competitiva e de grandes transformações, as universidades privadas estão sendo desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas, como forma imperiosa para a sua sobrevivência, no curto prazo, e ainda garantir sua continuidade, no longo prazo. Adotando abordagens de gestão como o planejamento estratégico, por exemplo, tem sido cada vez mais usada nessas organizações (Meyer Júnior, Pascussi & Mangolin, 2012).

O tema é bastante significativo, no que tange à gestão dos cursos de administração dentro das IES, se faz relevante pelo em diversas oportunidades não receber o devido valor que deveria receber, porque a condução dada pelo coordenador, é reconhecida como peça chave para o sucesso ou do insucesso, de um curso. Neste cenário em tela, elaborou-se a seguinte questão problema, que norteia a presente investigação: Quais são as competências gerenciais necessárias para a execução das funções da coordenação de um curso superior de Administração em Universidades privadas?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é a etapa do estudo capaz de possibilitar ao pesquisador fundamentar e dar maior consistência ao trabalho. Sua principal função é nortear a pesquisa, por meio do embasamento de literatura já publicada sobre o tema de pesquisa.

### 2.1 Gestão de Universidades Privadas

Siedschalg & Marinho (2018) destacam que se pôr uma ótica, o desafio das universidades está em transformar o que foi previamente planejado, em ações efetivas, objetivando alcançar determinados objetivos desejados, por outra ótica, a presença da complexidade na gestão universitária, que oferecem outros desafios adicionais.

O predomínio das instituições privadas no Brasil iniciou a partir da Reforma Universitária no ano de 1968 quando de sua implementação ainda no período do regime militar, que por sua vez incentivava o surgimento bem como da manutenção, de estabelecimentos isolados. Até aquele momento as instituições privadas eram compostas por um conjunto de IES confessionais e comunitárias; e, não se concebia juridicamente a existência de empresas educacionais, elas eram denominadas como instituições sem fins lucrativos e, portanto, obtinha renúncia fiscal dos impostos sobre a renda, o patrimônio e os serviços, assim como, pelo acesso a recursos federais (Carvalho, 2013).

Meyer Júnior, Pascucci & Mangolin (2012) afirmam que a estratégia, vista como uma abordagem gerencial percebe-se, este cenário, como sendo uma experiência recente em organizações universitárias brasileiras. Portanto o ambiente que as Instituições de Ensino Superior (IES) nacionais estão inseridas, assim como as demais organizações, enfrentam cotidianamente desafios causados pela dinâmica das mudanças do ambiente. Especificamente as IES privadas, caracteriza-se por forte competição em quantidade e diferenciação, ainda possuindo relativamente uma lentidão quanto às respostas das demandas externas, possuindo ainda grande ênfase no ensino de graduação, continuada procura pela melhoria da qualidade de seu ensino, e convivendo com a pequena produtividade acadêmico-científica, e trabalhando sobre a égide da eficiência organizacional.

A abordagem estratégica por parte das IES intensificou a partir da década de 1990, com a contribuição de uma diversidade de pesquisadores (Kotler & Murphy, 1981; Baldrige, 1983; Meyer Júnior, 1991; Hardy & Fachin, 1996; Birnbaum, 2000) que ressaltaram a relevância da gestão estratégica para as IES.

Silveira-Martins (2012), Castro Júnior *et. al.* (2015), verificam a importância do fator humano no desempenho organizacional. Estudaram as relações realizadas entre o comportamento estratégico do coordenador de curso superior e as seguintes variáveis: i) desempenho organizacional; ii) características do executivo; iii) padrões de estratégia; vantagem competitiva e competitividade; iv) planejamento estratégico; v) grupos estratégicos; vi) estratégia das filiais e a formação de capacidade. Essas variáveis foram estudadas pelos seguintes autores: Hambrick (1980; 1983); Dess & Davis (1984); White (1986), Covin (1991), Slater & Narver (1995); Beal & Yasai-Ardekani (2000); Slater & Olson (2000) Slater, Olson & Hult (2006).

## 2.2 Gestão de Competências em Universidades Privadas

O conceito de competência, como é hoje trabalhado nas organizações, teve grande influência da contribuição oferecida por Prahalad & Hamel (1990; 2005), com a definição por eles proposta, como sendo, o aprendizado coletivo da organização, e particularmente na forma de coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as diversas correntes de tecnologias.

Após a década de 1970, com o aumento da competição e a ampliação da preocupação das organizações da mudança da eficiência para a eficácia, um novo caminho começou a ser construído. O interesse deixou de atentar apenas capacidades, passando a valorizar o desempenho. Não apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como suas realizações (Carbone *et al.*, 2005).

Dutra (2016), ressalta que as competências organizacionais advêm de um conjunto de habilidades que possibilitam às organizações entregarem aos seus usuários os benefícios desejados. Sendo compostas por uma diversidade de capacidades necessárias as empresas, devendo estar em constantes adaptações, em relação às dinâmicas das mudanças de seu ambiente (Fleury & Fleury, 2010; Oliveira, Gonçalves & Barbosa, 2014).

Souza & Souza (2015) informam que a homologação do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, apresenta alguns desafios para a gestão de recursos humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no que tange à implementação da gestão por competência. Dentre as principais correntes para a definição do termo competência, foi desenvolvida nos anos 70, 80 e 90, destacando-se os pesquisadores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. & Spencer (1993), que definem a competência como sendo um conjunto de qualificações que possibilitam à pessoa desenvolver uma tarefa com desempenho superior.

A segunda destas correntes, são representadas por pesquisadores franceses, destacando-se as pesquisas de Le Boterf (1994) e Zarafian (2001), não concordam que as pesquisas desenvolvidas nas décadas anteriores, de 80 a 90. Para esta segunda corrente, o fato da pessoa possuir as qualificações necessárias para um trabalho não são garantia poderão fornecer o que é necessário, no momento adequado. Desta forma, Le Boterf (1994) conceituam a competência como sendo uma forma de saber e também de agir de maneira responsável, sendo reconhecido pelos demais. Implicando, obrigatoriamente, um saber de como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Souza & Souza (2015) apresentam uma abordagem integradora, que associa as duas principais correntes da gestão por competência, sendo sustentada por Durant (2000), sendo assim representada pela Figura 1.

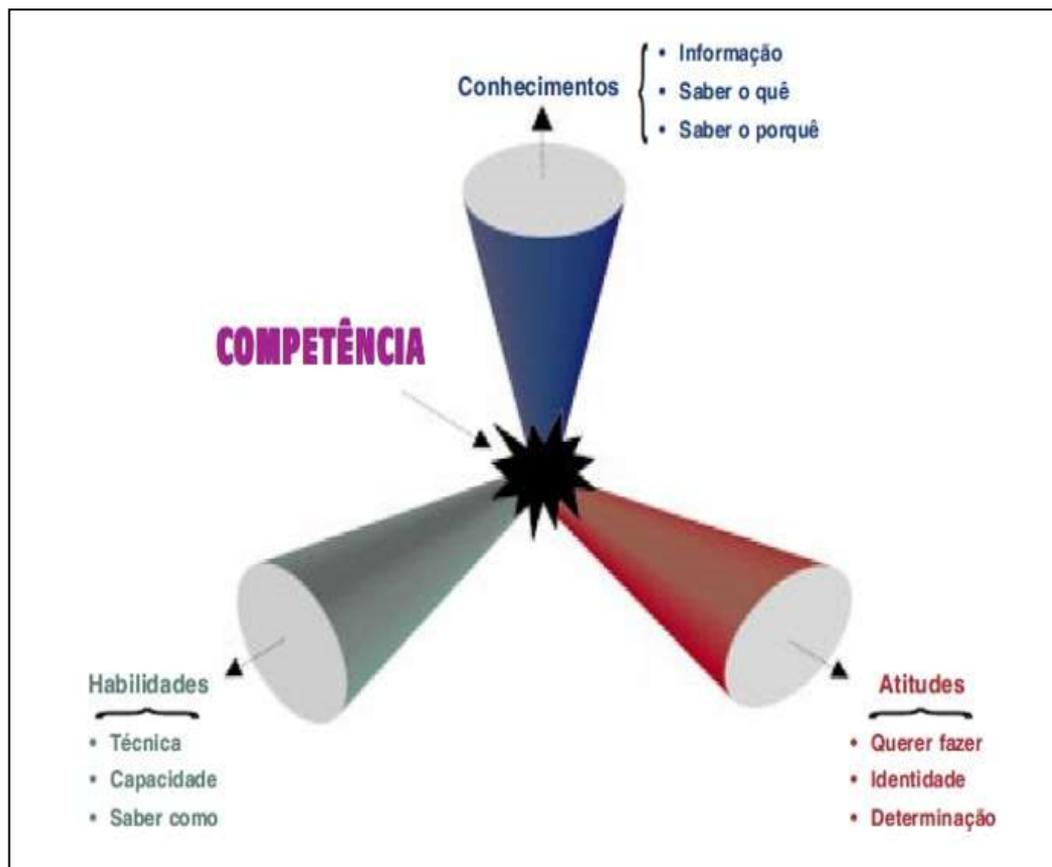


Figura 1: As três dimensões da competência  
Fonte: Adaptado de Durand (2000).

Souza & Souza (2018) resumem a gestão por competência de Durand (2000), como sendo o conhecimento (*knowledge*), o saber acumulado por cada indivíduo no seu percurso de sua vida: saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*). O elemento habilidade, ou saber fazer (*know-how*), relaciona-se com a capacidade de ação, agir de forma concreta de acordo com objetivos desejados, ou ainda, os processos já predefinidos. Referindo-se, portanto, a parte empírica. Já o se refere as atitudes (desejo de realizar) por vezes podem ser negligenciadas, pela visão baseada em recursos (RBV). Destacando-se os elementos i) comportamento, ii) identidade, e aiii) vontade (determinação), percebendo-se como essenciais para a formação da competência.

O termo competência é utilizado na área de gestão desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, nas quais, no entanto, aparecia com um sentido diferente do existente. Este conceito designava um ser humano que fosse capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função.

Para Flannery, Hofrichter & Platten (1997) as competências podem ser entendidas como um conjunto com: habilidades, conhecimentos, capacidades, sendo estas características comportamentais/atributos que com a combinação adequada, predizem um desempenho superior.

Para um melhor aproveitamento das possibilidades oferecidas por essa nova filosofia de gestão, deve-se compreender que as competências são multidimensionais, destacando se por possuírem quatro características básicas (Carbone *et al.*, 2005), apresentado no quadro 1.

**Quadro 1 - Características básicas das competências multidimensionais**

<b>Dimensão da Competencia</b>	<b>Característica da dimensão</b>
<b>São dinâmicas</b>	Uma vez que exigem uma constante interação entre pessoas e grupos internos e externos à organização, visando à sua constante ampliação e atualização;
<b>São sistêmicas</b>	Considerando que envolvem a busca ordenada de estratégias, definidas sob a ótica dos sistemas abertos, que buscam a integração e a troca de influências com o ambiente externo;
<b>São cognitivas</b>	À medida que se relacionam aos conhecimentos gerenciais necessários para a identificação das competências importantes em cada organização e variam de acordo com os modelos de pensamento adotados;
<b>São holísticas</b>	Pois induzem à ampliação do foco de análise do valor e do desempenho de uma organização para além dos indicadores financeiros, favorecendo, com isso, a aquisição de uma percepção mais integradora dos fenômenos organizacionais.

**Fonte:** Adaptado de Carbone *et al.* (2005).

A partir da adoção da formulação proposta pelos autores Prahalad & Hamel (1990) apresentou um equilíbrio entre as duas visões anteriores: a primeira orientada para os recursos oriundos pelas organizações, e a segunda apontadas nas demandas explícitas da sociedade. A gestão por competências representa, assim, a redescoberta da possibilidade da organização influenciar de maneira significativa o próprio sucesso não apenas adaptando-se ao que ocorre em seu ambiente externo, mas também construindo internamente condições favoráveis ao seu desempenho (Prahalad & Hamel, 2005).

Melo (2003), assim como confirmaram Oliveira, Gonçalves & Barbosa (2014), afirmam que a gestão por competências possui algumas vantagens, tais como, i) definir perfis profissionais que defendam a produtividade, ii) atuar o desenvolvimento de equipes competentes; iii) mapear competências necessárias, de acordo com a direção do planejamento estratégico e da cultura organizacional; iv) identificar pontos de insuficiência, permitindo intervenções; v) tornar o gerenciamento do desempenho baseado em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta; vi) promover o aumento da produtividade e a maximização da *performance*; vii) agregar uma conscientização às equipes.

Para Sousa & Barbosa (2018), a Gestão por Competências (GPC) está relacionado a visão estratégica, e que apresentam contribuições ao governo brasileiro, a melhorar a sua gestão de recursos humanos em diversas áreas-chave, conforme explicitado no Quadro 2:

Quadro 2 – Áreas-chave a serem melhoradas na gestão de recursos humanos pelo Governo brasileiro aplicando a gestão por competências

- ✓ Por meio de uma melhor formação e definição de prioridades de desenvolvimento, tornando o investimento nesta área mais rentável;
- ✓ Melhorando os métodos de recrutamento e seleção por meio da utilização de perfis de competências no processo de recrutamento;
- ✓ Ajudando a desenvolver o planejamento estratégico da força de trabalho por meio da definição das necessidades de competências, planejando como preencher as lacunas de competência e utilizando modelos de competências para estabelecer ligações claras entre as necessidades de negócios de cada parte da administração e o planejamento do recrutamento;
- ✓ Facilitando a introdução de mais mobilidade do pessoal ao definir o perfil dos cargos e identificando as oportunidades de mobilidade horizontal e vertical baseado num modelo de competências;
- ✓ Por meio do reforço da gestão do desempenho por meio de sua ligação com as competências;
- ✓ Por meio do desenvolvimento de gestores e incentivo de habilidades de gestão comuns e valores com base em um conjunto de competências de gestão aplicados em todo o serviço público.

Fonte: Sousa & Barbosa (2018).

Neste contexto Carbone (2015), assim como Sousa & Barbosa (2018), entendem que o desenvolvimento de competências não é uma ação isolada, mas uma prática de gestão de pessoas que deve articular-se com outras práticas desta área. Silveira-Martins, Mascarenhas & Muller (2017) afirmam que em um mesmo contexto, determinado gestor poderá elaborar suas estratégias objetivando a inovação da instituição e outro gestor, player do mesmo ambiente, terá como meta a junção da proatividade e assunção de riscos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como sendo um estudo comparativo de casos, de natureza descritiva (Yin, 1987). O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise, a percepção de gestores a respeito das necessidades das competências gerenciais.

Foi desenvolvido junto a duas Universidades privadas em Santa Catarina, visando atender ao objetivo da presente pesquisa, que busca entender quais as competências gerenciais necessárias aos coordenadores do curso de administração, para a melhor execução de suas funções. Meyer Júnior, Pascucci & Mangolin (2012) destacam que a relevância em se desenvolver estudos comparativos de casos consiste em exceder a unicidade de interpretação, e na evidenciação de regularidades, ou ainda nas análises das entre as várias organizacionais cujas semelhanças e dessemelhanças são ponderadas.

Neste contexto tem-se que no que tange às pesquisas descritivas, Gil (2002, p. 42) afirma que elas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor menciona ainda que existam inúmeros estudos que se caracterizam nesta modalidade, pois ela

caracteriza-se pela utilização de técnicas padronizadas, tais como questionários e observação sistemática, além de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Para Minayo (2003), na pesquisa qualitativa os dados só fazem sentido por meio de um tratamento lógico feito pelo pesquisador, exigindo o olho clínico do mesmo. A autora supracitada também ressalta que a pesquisa qualitativa se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. “Ela trabalha com um universo de significado, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes” (Minayo, 2003, p. 21).

No entendimento de Triviños (1987, p. 146) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (Triviños, 1987, p. 152).

Para a coleta de dados, pretende-se utilizar as seguintes fontes: Documentos, Roteiro de entrevista e Documentos institucionais. Estas fontes foram definidas para evitar possíveis vieses, comuns quando utilizada fonte única (Yin, 1987; Eisenhardt, 1989; Denzin; Lincoln, 1994).

Para realizar a entrevista foi definido que os coordenadores do curso de administração das duas IES seriam os entrevistados, visto que, vão ao encontro do objetivo geral traçado anteriormente. Foram elaboradas 17 questões que foram respondidas pelos entrevistados em momentos e locais diferentes, as respostas foram gravadas e posteriormente transcritas pelos pesquisadores.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta etapa do estudo visa apresentar o que foi encontrado, bem como, quais foram os fatos revelados pela investigação.

### 4.1 Caracterização das Universidades – objetos de pesquisa.

Os dados das Instituições de Ensino Superior, no qual uma é comunitária e a outra privada, que fazem parte deste estudo será mantida em sigilo, assim como, o nome, de seus dirigentes e colaboradores.

Para efeito da nossa pesquisa uma será caracterizada como a Universidade A e a outra como a Universidade B.

#### 4.1.1 *Universidade A*

Essa instituição conta atualmente com mais de 2.300 profissionais (administrativo e professores), mais de 25 mil alunos, distribuídos em mais de 170 mil m<sup>2</sup> de área construída, com 485 salas de aulas e 950 salas de apoio e laboratórios, Os estudantes dispõem de espaços reservados às atividades práticas, como clínicas, agências, escritórios, teatro, auditórios, ginásios de esporte e quadras poliesportivas, piscina e oito bibliotecas, que reúnem um acervo de aproximadamente 119,5 mil títulos de livros, 267,2 mil exemplares e cerca de 3,3 mil títulos de periódicos, com 85,7 mil exemplares.

#### 4.1.2 Universidade B

Tem como objetivo trabalhar para o desenvolvimento das comunidades do município e da região, em sintonia e parceria com órgãos públicos, entidades privadas e empresas.

Para 2016, já está previsto a abertura de novos cursos de graduação, extensão e o início da oferta de pós-graduação. Na graduação atualmente a IES disponibiliza quatro cursos.

No que tange a estrutura a instituição conta com mais de 80 profissionais (entre administrativo e professores) 21 salas de aulas equipadas com Datashow; Salas de aula do ensino médio e pré-vestibular equipadas com lousas digitais; 2 laboratórios de informática com os equipamentos de última geração; Biblioteca com mais de 13 mil títulos direcionados aos quatro cursos de graduação e também ao ensino médio e pré-vestibular; Espaço de convivência dotado de cantina, área de descanso e de jogos, para os alunos durante os intervalos.

#### 4.2 A política de gestão de competências das IES

Para as respostas que serão elencadas a seguir são apresentadas na seguinte ordem: a primeira relacionada à Universidade A e a segunda diz respeito à Universidade B.

Dentre as atribuições dadas aos gestores, procuramos entender se a IES possui política de gestão por competência onde temos como resultado que na Universidade A *“são os gestores do curso em toda a plenitude do mesmo. No plano de carreira existe sim a meritocracia que influencia na remuneração e permanência na função. A meritocracia está baseada nos resultados”*, já na Universidade B tal situação se dá *“mediante Regimento Interno – Política de Gestão, que está em elaboração”*.

#### 4.3 As competências gerenciais utilizadas pelos coordenadores das IES

Para as respostas que serão elencadas a seguir são apresentadas na seguinte ordem: a primeira relacionada à Universidade A e a segunda diz respeito à Universidade B.

Quanto a área de formação e titulação os respondentes apontam que possuem *graduação em Administração e Administração e Direito, o primeiro é doutor em Engenharia da Produção e o segundo Mestre em Educação*.

No que tange ao tempo de atuação como coordenador de curso da Instituição na Universidade A o mesmo ocupa o cargo a *“25 anos”* e na B o cargo é ocupado a apenas *“2 anos”*. A carga horária disponibilizada pela IES para a coordenação é respectivamente de *“30” e “32 horas”*. Os coordenadores foram nomeados para o cargo da seguinte forma: o primeiro *“por convite da reitoria”* e o segundo por *“indicação e entrevista pelo gestor”*.

O tempo de existência dos cursos é respectivamente de *“37 anos”* na Universidade A e *“4 anos”* na Universidade B.

Dentre as atribuições de gestão os respondentes foram inquiridos se eles realizam visitas às empresas de sua área de atuação para entender qual o perfil de profissionais exigidos, onde, o respondente da Universidade A afirma *“raramente visita as empresas, mas sempre traz os empresários para dentro da universidade para falarem dos profissionais desejados”*, enquanto que o respondente da Universidade B relata que *“sim, permanentemente”*. Além do exposto, perguntou-se também se os mesmos realizam ações visando a captação de novos alunos, onde na Universidade A *“diversas formas em todas as mídias, visitas às escolas e comunidade”* a estratégia utilizada pela Universidade B é *“ações diversas, visitas às escolas, visando a apresentação da Instituição, os alunos das escolas tem a sua disposição um ônibus da para fazer a visitação na instituição”*. E por fim nesse mesmo sentido questionou-se se os coordenadores executam algum tipo de ação fora da IES, como

respostas, tivemos respectivamente: *“participação de conselhos comunitários e de educação. Palestras nas escolas. Participação em diretorias de entidades como CDL e Associações Comerciais”*. E por outro lado *“Sim. Participação na feira da freguesia, empresas, escolas”*.

O seu departamento realiza ações de extensão, como resposta tivemos por parte da Universidade A *“não temos departamentos, mas Centros por área de conhecimento onde são definidos os tipos de ações de extensão das mais diversas”*. pela Universidade B *“cursos na área de administração e atividades em conjunto com os demais cursos da IES como a semana acadêmica, onde são realizadas diversas palestras para os alunos de todos os cursos”*.

Como os alunos e os professores do seu curso são atendidos, a Universidade A *“afirma que principalmente com a porta do gabinete sempre aberta sem precisar marcar hora, nas salas de aula, sala dos professores e corredores da universidade, e-mail, Whats App e telefone”*, enquanto a Universidade B *“pessoalmente e de forma individualizada”*.

Ao se referirem às ideias inovadoras e criativas propostas os respondentes assim se posicionam o primeiro afirma que *“normalmente discutidas com os coordenadores do centro”*, enquanto que o segundo *“das mais diversas formas”*.

Dentro das estratégias organizacionais, tem-se o planejamento estratégico como de suma importância dentro das IES, neste sentido como o mesmo se dá na sua organização, onde A assim se posiciona *“inicialmente em reunião com a Direção do Centro e depois cada coordenador discute com seu NDE e alinhado com o planejamento institucional”* já B tem o seguinte posicionamento *“com reuniões junto ao NDE e a direção executiva da IES”*, como se dá sua participação na elaboração e acompanhamento do PPP *“participa com os demais coordenadores e direção na construção do PDI, PPI discutindo e sugerindo o seu conteúdo até sua versão final”* na Instituição A, por outro lado a Instituição B *“através de realização de frequentes reuniões, buscando o atendimento das demandas que se fazem necessárias sobre os assuntos”*, como são acompanhadas as atividades didático-pedagógicas da sua IES *“principalmente através dos planos de ensino, diários de classe e pela avaliação Institucional respondida pelos alunos e professores. Assim como participando de algumas atividades desenvolvidas pelos professores com seus alunos”*, na Universidade A, enquanto que na Universidade B *“reuniões frequentes realizadas junto ao corpo docente, além da avaliação institucional dos professores e pela conferência do Plano de Ensino”*, ainda nesse contexto os coordenadores foram questionados se em sua IES são realizados treinamentos pedagógicos do docente onde como resposta obtivemos as seguintes afirmativas, na Universidade A *“principalmente pela formação continuada e sistemática desenvolvida semestralmente onde o professor participa de oficinas e palestras disponibilizadas pelas IES”* já na Universidade B *“conjuntamente com profissionais da IES por meio de formações continuadas disponibilizadas para os docentes”*.

Além das competências apresentadas anteriormente, ficou faltando elencar alguma, nesse sentido o coordenador da Universidade A assim se pronunciou: *“Coordenador de curso, Coordenador dos estágios obrigatório e não obrigatório, bancas de defesa dos TCEs, Reuniões nos conselhos superiores, preside as reuniões do NDE e colegiado de Curso, Leciona pelo menos uma disciplina de forma permanente, organiza os eventos do curso como Semana Científica, Evento Empreender, dia do Administrador que acontecem semestralmente. Atua como formador na formação continuada dos professores, acompanha alunos em viagens técnicas, entre outras atividades”*. Já o coordenador da Universidade B afirmou que *“atua também como docente e palestrante”*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou entender quais são as competências gerenciais necessárias aos coordenadores do curso de administração para a melhor execução de suas funções em

duas Universidades, onde por meio das respostas obtidas tem-se que independente da titulação do coordenador, assim como, do tempo de atuação, e até mesmo, do tempo em que o curso está disponibilizado, ambos apresentam características muito parecidas na condução de suas atividades.

Ao analisar o contexto ambiental onde estão inseridas as duas Instituições analisadas, concluímos que elas apresentam um panorama muito próximo uma da outra, onde um dos coordenadores procura entender por meio de visitas às empresas, enquanto que o outro convida as empresas a visitar a sua Instituição, buscando traçar o perfil do profissional desejado pelo mercado.

Buscando a verificação da existência ou não de políticas de competências disponibilizadas pelas IES, conclui-se que uma disponibiliza tal situação por meio do plano de carreira, visto que, existe sim a meritocracia onde a mesma influencia diretamente na remuneração e permanência na função, já a meritocracia está baseada nos resultados apurados pelos coordenadores, na outra IES tanto o plano de carreira quanto as políticas de competências estão em elaboração.

No que tange às competências exigidas aos coordenadores, apuramos por meio dos resultados que muitas são as estratégias utilizadas para angariar novos alunos para as instituições, com destaque para a visitação às escolas, quando o assunto é o relacionamento com seus pares, bem como com os alunos, os dois coordenadores, sinalizam estar sempre disponíveis, e os seus professores são treinados basicamente através de formações continuadas disponibilizadas pelas IES.

Além do exposto os coordenadores realizam ações junto a sociedade local por meio de participação em conselhos comunitários, palestras, reuniões em entidades de classe e associações comerciais, além da realização de projetos de extensão e realização de semanas científicas dentro do curso.

Como restrição para a presente pesquisa tem-se pela negativa de outras instituições de participarem da pesquisa, mesmo que mantendo o anonimato.

Para novos estudos, sugere-se que sejam pesquisados outros cursos de outras instituições utilizando-se de outras métricas, para identificar o nível de envolvimento dos coordenadores na gestão de suas IES.

## REFERÊNCIAS

Baldrige, J. V. (1983) *Strategic planning in higher education: Does the emperor have any clothes?* Berkeley: McCutchan.

Beal, R. M. & Yasai-Ardekani, M. (2000) Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies. *Journal of Management*, 26(4), 733-762.

Birnbaum, R. (2000). *Management fads in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Jhon Wiley & Sons.

Carbone, P. P. (2015). Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. *Inclusão Social*, 7(1).

Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D. & Vilhena, R. M. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

- Carvalho, C. H. A. (2013). A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. *Revista Brasileira de Educação*, 18(54), 761-776.
- Castro Junior, D. F. L.; Silveira-Martins, E.; Miura, M. N.; Deluca, M. A. M. & Costa, A. M. (2015). Orientação estratégica: análise do comportamento de coordenadores de curso de uma universidade pública federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 8, 48-69.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 25(5), 339-462.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dess, G. G. & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dutra, J. S. (2016). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Flannery, T. P.; Hofrichter, D. A. & Platten, P. E. (1997). *Personas, desempeño y pago: Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires; Paidós.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*. 5(4), 567-576.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 05-26.
- Hardy, C. & Fachin, R. (1996). *Gestão estratégica na universidade brasileira: Teoria e casos*. Porto Alegre: UFRGS.
- Hoffmann, I. L., Nunes, R. C., & Muller, F. M. (2019). As informações do censo da educação superior na implementação da gestão do conhecimento organizacional sobre evasão. *Gestão & Produção*, 26(2), 1-14. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-2852-19>
- Kotler, P. & Murphy, P. (1981). Strategic planning for higher education. *Journal of Higher Education*. 52(5), 470-489.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. Essai sur un attracteur étrange, Paris, Les Editions d'Organisation.

- Martins, E. S.; Lima, N. C.; Queiroz, J. V.; Penedo, A. S. T.; Souza, G. H. S. (2013) Medição de desempenho: avaliando o sistema de uma instituição de ensino do RS. *Desafio Online*, 1(2), 1-21.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*. jan. 1-14.
- Melo, M. C. O. L. (2003). A gerência feminina em setores industrial e bancário: o conservadorismo internalizado versus o moderno em construção. In: *Proceedings of the International Conference of the Iberoamerican Academy of Management*, 3, 2003, São Paulo.
- Meyer Júnior, V. (1991). Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis: Nupeau, OEA/UFSC: 53-69.
- Meyer Júnior, V. (2000) Novo contexto e as habilidades do administrador universitário In: Meyer Júnior, V. & Murphy, P (org.). *Dinossauros, gazelas e tigres*: Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular.
- Meyer Júnior, V; Pascucci, L. & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: Um exame de práticas em universidades privadas. *RAP-Revista de Administração Pública*, 46(1), 49-70.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2003). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes.
- Oliveira, D. A.; Gonçalves, R. S. & Barbosa, A. C. Q. (2014). Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências. *Revista FSA*, 11(1).
- Picawy, M. M. (2008) *PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI - Projeto Pedagógico Institucional e PPC - Projeto Pedagógico de Curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/BRASIL*. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), 79-91.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Serafim, M. P. (2011). O processo de mercantilização das instituições de educação superior: um panorama de debate nos EUA, na Europa e na América Latina. *Avaliação*. 16(2), 241-265.
- Siedschalg, D. & Marinho, S. V. (2018). Fatores que influenciam na implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 15(3), 205-222.
- Silveira-Martins, E. (2012). *Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias das empresas vinícolas brasileiras*. 2012. 140f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

- Silveira-Martins, E.; Mascarenhas, L. E.; Muller, C. R. (2017). Orientação empreendedora uni/multidimensional como estratégia precedente da capacidade gerencial. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(2), 105-124.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Slater, S. F. & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21, 813-829.
- Slater, S. F.; Olson, E. M. & Hult, T. M. (2006). The modernizing influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.
- Sousa, M. G. T. O. & Barbosa, M. F. N. (2018). A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: Um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*. 8(3), 31-46.
- Souza, S. & Souza, I. M. (2018). A implantação da gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista de Administração da UNIMEP*. 16(3), 79-106.
- Spencer Jr., L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Trevizan, M. J. (2004). *Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2004. 190 f.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*. 7, 217-231.
- Yin, R. K. (1987). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.