COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE COORDENADORES DE CURSO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS DE BELO HORIZONTE (MG)

Ana Paula Costa Oliveira (Universidade Federal de Minas Gerais)
anapaulacostaoliveira@hotmail.com
Mestre em Administração (UFMG, 2018).

Victor Natanael Schwetter Silveira (Universidade Federal de Minas Gerais)
victornss@face.ufmg.br
Doutor e Mestre em Administração (UFMG, 2013, 2007).
Professor e Pesquisador do Departamento de Ciências Administrativas (CAD/UFMG).

Samara de Menezes Lara (Universidade Federal de Minas Gerais)
mgsamaralara@gmail.com
Mestre em Administração (UFMG, 2018).
Integrante do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (NECOP).

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral comparar as competências gerenciais (ideais e reais) de coordenadores de IES públicas e privadas de Belo Horizonte (MG), nas suas próprias percepções, pautando-se no modelo de Quinn *et al.* (2003). O referencial teórico foi estruturado da seguinte forma: função gerencial; competências; competências gerenciais e o modelo de Quinn *et al.* (2003); competências gerenciais de professores-gestores. Os procedimentos metodológicos apoiaram-se em uma pesquisa de caráter descritivo, de campo, com abordagem quantitativa. Os dados foram tratados a partir de análise estatística uni e bivariada. Os resultados demonstraram, no aspecto ideal, a exigência de uma atuação equilibrada e satisfatória em todos os papéis, em ambos os grupos. Entretanto, por meio do teste de comparação, observa-se uma diferença estatística entre os papéis de inovador, produtor e diretor, sendo expressivamente mais exigido no contexto privado quando comparado ao contexto público. Já no que tange aos achados de sua atuação real, nota-se uma diferença estatisticamente significante nos papéis de inovador, diretor, produtor e monitor, expondo médias mais altas de autoavaliação dos coordenadores de instituições privadas em comparação com as instituições públicas.

Palavras-chave: Competência gerencial. Coordenador de curso. Instituição de Ensino Superior.

1. Introdução

Nas últimas décadas, as organizações buscaram se adaptar para se manterem competitivas no mercado devido às diversas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas. Nesse contexto, as alterações nas Instituições de Ensino Superior (IES) começaram a partir das reformas educacionais brasileiras que buscavam cumprir as exigências do capitalismo. Assim, originou-se, à luz do discurso da globalização, um movimento de reformulação da educação superior brasileira, destacando-se: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996), que possibilitou a expansão do mercado educacional brasileiro; e as Diretrizes Curriculares Nacionais instituídas pelo MEC (BRASIL, 2001), que esclareceram como os cursos deveriam ser coordenados (BAGNATO; RODRIGUES, 2007; BARBOSA *et al.*, 2017)

Com isso, a educação passou a ser vista como uma possível fonte de lucro, fazendo com que essas instituições se preocupassem mais com os clientes e com o mercado (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Destarte, com a priorização do desempenho e da visão do conhecimento como uma nova maneira de acumulação de capital, notou-se o aumento da utilização de ferramentas gerenciais para avaliação do desempenho das IES, priorizando as atividades administrativas orientadas para resultados (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Dessa forma, a gestão das IES se tornou um ponto de atenção, sendo influenciada de maneira distinta nos contextos público e privado. As IES públicas, por sua vez, foram exigidas a exporem à sociedade a eficiência e eficácia no uso dos recursos públicos, a fim de comprovar a importância de sua atuação. Já as IES privadas tiveram que aprender a conviver com uma acirrada competição no mercado, focadas em sua sobrevivência organizacional e em manter-se competitivas (BARBOSA *et al.*, 2017; FERREIRA; PAIVA, 2017).

Neste cenário, as IES passaram a demandar profissionais capazes de cumprir as exigências da sociedade e de manter a instituição competitiva no mercado. Para isso, as atividades de gestão (ZABALZA, 2007), previstas no artº 3 do Decreto 94.664/1987 (BRASIL, 1987) como atividades próprias do professor do ensino superior, tornaram-se reconhecidas por sua importância para a instituição, em especial, para os professores-gestores (*academic manager*).

Esses profissionais possuem um papel particular, uma vez que, além de executarem atividades relacionadas à ensino, pesquisa e extensão, são também responsáveis pelo controle da instituição, por seus resultados e pela definição e alcance dos objetivos e das metas organizacionais. Tem-se como exemplos os reitores, pró-reitores, diretores de centro, chefes de departamento, coordenadores de curso e diretores de unidades administrativas. Esses sujeitos se tornam responsáveis pelo alcance dos objetivos das IES e pelo cumprimento das diretrizes do Ministério da Educação (MEC) (BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

Destaca-se, no presente trabalho, um ator relevante para a qualidade do ensino das IES, cuja atuação possui características peculiares: o professor-gestor coordenador do curso de graduação. Esses indivíduos lidam com a complexidade e desafios no ambiente de trabalho no nível superior, sendo encarregados não apenas pelas atividades administrativas e burocráticas da gestão, mas também pelas dimensões acadêmicas, científicas e pedagógicas relativas ao curso (SILVA, 2008; FERREIRA; PAIVA, 2017).

Tendo em vista que, segundo a LDB Artº 56, o coordenador do curso de graduação é a principal figura da gestão no plano executivo (BRASIL, 1996), esse sujeito executa diferentes papéis e influências no desempenho da organização em que atua. Com isso, conforme apontam Aziz *et al.* (2005), identificar as competências gerenciais vinculadas ao papel do professor-gestor possibilita contribuir para sua atuação no trabalho gerencial, diminuindo o conflito de papéis e sua ambiguidade.

Acentua-se que o papel e as competências gerenciais podem sofrer influência do contexto organizacional ao qual o indivíduo pertence e da preparação do sujeito para assumir o cargo. Por isso, há distinções no ambiente das instituições de ensino superior públicas e privadas (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2018). Por exemplo, a falta de capacitação dos professores-gestores, incluindo os coordenadores, foi objeto de inúmeras pesquisas (ÉSTHER, 2007).

Deste modo, a adequação das competências requeridas do professor-gestor de IES se torna necessária ao exercício das atividades gerenciais. Para isso, ressalta-se uma das técnicas de gestão de pessoas utilizadas nas organizações, a gestão de competências, a qual se baseia na identificação da lacuna entre as competências ideais-exigidas para a função e as competências reveladas, ou seja, reais-efetivas destes profissionais. Essa diferença representa um norte para as ações de capacitação (RODRIGUES; VILLARDI, 2017).

Portanto, considerando as diferenças do contexto de atuação (público e privado), os papéis a serem desempenhados pelo professor-gestor, especialmente pelo coordenador, e as competências necessárias ao desempenho deste sujeito, a pergunta que se busca responder por meio deste estudo é: Como se configuram as competências gerenciais ideias e reais de coordenadores de cursos de graduação de IES públicas e privadas? Como objetivo geral, esta pesquisa buscou comparar as competências gerenciais (ideais e reais) de coordenadores de IES públicas e privadas de Belo Horizonte (MG), segundo suas próprias percepções.

Vale destacar que a comparação desses sujeitos em diferentes contextos foi apresentada nas recomendações de pesquisas anteriores, tais como Barbosa *et al.* (2017) e Marra (2006). Além dessas, as obras de Barbosa, Paiva & Mendonça (2018), Barbosa *et al.* (2017) e Barbosa, Mendonça & Cassundé (2016) sugerem um estudo comparativo entre IES públicas e privadas com professores-gestores a fim de evidenciar as variações na dinâmica de suas competências gerenciais no interior de organizações de naturezas distintas. Esses autores também recomendam estudos de natureza quantitativa, à luz do modelo de Quinn *et al.* (2003), para revelar perfis ideais e reais do papel de professor-gestor e das competências gerenciais a ele associadas.

Para tanto, o referencial teórico deste artigo envolve conceitos sobre a função gerencial; competências; competências gerenciais e o modelo de Quinn *et al.* (2003); e as competências gerenciais dos professores-gestores relatadas em outros estudos. Posteriormente, abordam-se a metodologia da pesquisa, a apresentação e análise dos resultados. Por fim, discute-se as considerações finais do estudo.

2. Referencial Teórico

2.1 Função gerencial

O trabalho gerencial é foco de inúmeras pesquisas, por possuir uma diversidade de posicionamentos em relação aos obstáculos, características e habilidades da função gerencial, trabalho considerado repleto de contradições, ambiguidades e dilemas (ESTHER; MELO, 2008). Devido a sua complexidade, diversos modelos sobre a função gerencial surgiram ao longo do século XX, encontrando-se em contínua discussão até os dias atuais (QUINN *et al.*, 2003).

Taylor (1999) priorizava a racionalização do trabalho e, em seguida, os princípios científicos da Administração, tendo em seu cerne a ideia da realização da tarefa como o elemento mais importante. Considerado um dos pioneiros do estudo sobre gerência, ele enfatizou o papel do gerente no processo produtivo como o responsável por garantir que o operário estivesse realizando da melhor maneira a sua tarefa.

Fayol (1970), por sua vez, ressaltou a necessidade de existir um corpo de saber administrativo, a fim de realizar uma gestão e administração adequada na organização. O autor abordou mais diretamente a função gerencial ao discorrer sobre as funções da administração e os quatorze princípios voltados para garantir a eficiência empresarial. O gerente descrito por Fayol (1970) é o mesmo que ocupa um cargo formal na burocracia, que possui uma especialização e o poder legítimo para Weber (1982).

No contexto da função gerencial, várias críticas surgiram devido à falta de humanização no ambiente organizacional, surgindo, então, abordagens que incorporassem os fatores psicológicos e dessem um enfoque nos relacionamentos e nos processos informais dentro das empresas. Dessa maneira, Barnard (1971) apresenta uma nova visão acerca da função gerencial e discute sobre as organizações informais, ressaltando a existência de relacionamentos informais que podem ser consideradas ferramentas que auxiliarão os gerentes, quando bem administradas. O autor acrescenta que: "quanto mais altas são as posições na linha da autoridade, tanto mais gerais são as habilidades exigidas" (BARNARD, 1979, p. 219).

Ressalta-se que Motta (1991) e Mintzberg (1986) corroboram que, nos últimos anos, a definição de função gerencial é algo peculiar e diferente das outras profissões, uma vez que é extremamente ambígua e repleta de dualidades.

Em seu trabalho com novos gerentes, Hill (1993) também aborda o caráter multifacetado da função gerencial, constatando que a sobrecarga, a ambiguidade e os conflitos são inerentes ao papel gerencial, caracterizado também como complexo e constituído de tensões, fatores que impõe o gerente a uma rotina com pressão, agitação e fragmentação. Ademais, Hill (1993) reforça que, para ocupar a posição gerencial, é necessário que o gerente rompa com a visão de colaborador individual e passe a se enxergar em sua rotina como o responsável pela instituição como um todo.

No caso específico dos professores, estes deixam de ser responsáveis exclusivamente pelos seus alunos e por realizar pesquisa, e tornam-se o "ser gerente", envolvendo-se também na coordenação de seus colegas, na gerência de recursos, na regulação de conflitos, na gestão de informação da instituição, entre outras responsabilidades (MARRA, 2006). Assim, salienta-se que os professores-gestores não abrem mão das atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, mas sim incorporam em sua rotina a função gerencial, desempenhando papéis considerados complexos e distintos (SILVA, 2012; CARROLL; WOLVERTON, 2004).

Tendo em vista que os papéis gerenciais desses sujeitos se tornam fundamentais para a relação com os indivíduos e grupos dentro das IES e para o seu desempenho , vale destacar que, segundo Barbosa, Paiva & Mendonça (2018), existem duas dimensões a respeito do papel que um indivíduo exerce: (1) a convencional, que associa-se às interpretações partilhadas pelos sujeitos; e (2) a idiossincrática, relacionada às interpretações diferentes que os indivíduos têm sobre o papel (McCALL; SIMMONS, 1978).

Consequentemente, as competências dos professores-gestores se tornaram um aspecto fundamental no desenvolvimento de sua atuação dentro das IES. Desta maneira, conforme aponta Aziz *et al.* (2005), identificar as competências gerenciais vinculadas ao papel do professor-gestor, no setor público e privado, possibilita contribuir para a atuação desses sujeitos em sua função gerencial, diminuindo o conflito de papéis e sua ambiguidade. Nesta perspectiva, o trabalho de Quinn *et al.* (2003) se destaca por apresentar essa aproximação entre os construtos competências e papel.

2.2 Competências

No que tange ao professor do ensino superior e aos diversos papéis que esse ator representa (docente, pesquisador e gestor), em cada contexto específico podem manifestar-se competências diferentes, uma vez que é improvável que uma competência única seja adequada

à atuação em todos os cenários imagináveis que esse indivíduo se encontra. Sendo assim, tendo em vista a aprendizagem do aluno, os resultados de pesquisa e extensão e o alcance da eficiência e eficácia na gestão organizacional, o professor-gestor buscará mobilizar competências profissionais diferenciadas e interdependentes em cada papel, dentre elas as competências gerenciais (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

2.2.1 Competências Gerenciais e o Modelo de Quinn *et al.* (2003)

Sob a ótica das competências gerenciais, estas são consideradas, no presente trabalho, como um tipo específico das competências profissionais, uma vez que para a execução de tarefas administrativas são necessárias competências profissionais específicas.

Destaca-se que as competências gerencias referem-se ao conjunto de capacidades articuladas e desenvolvidas pelo gerente em determinada situação, que permitem o alcance de resultados voltados para a estratégia institucional (RUAS, 2005). Corroborando com os conceitos de Dutra (2004), a competência gerencial também pode ser compreendida como uma ação por meio da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais e pessoais que buscam o cumprimento de uma entrega, em um determinado contexto. (RUAS, 2005).

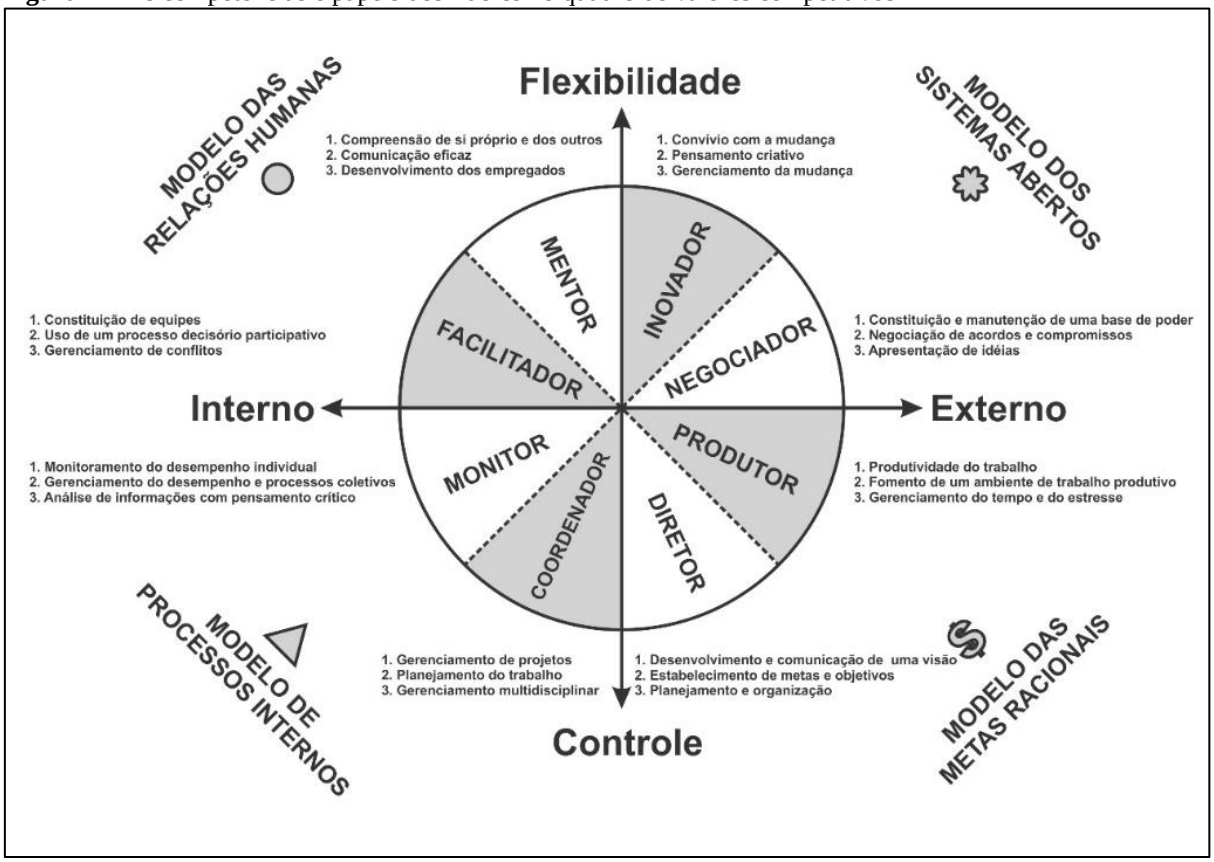
Dessa forma, conforme apontado por Fernandes (2012), os gerentes direcionam e executam as competências gerenciais por meio do desenvolvimento individual, concedendo para a instituição os conhecimentos, habilidades e atitudes, adaptando a organização às exigências que poderão emergir intra e extra estrutura organizacional. Ressalta-se que o enfoque deste trabalho não são as competências organizacionais, mas sim as competências profissionais no nível individual, especificamente, dos professores-gestores das IES pesquisadas.

Vale enfatizar que esses sujeitos representam diferentes papéis no cenário institucional, atuando como pesquisador, docente e gestor. Com isso, em cada contexto específico, distintas competências emergem durante sua atuação, conforme abordado por Paiva & Ferreira, (2013, p. 211) “Essas singularidades da gerência vão se refletir na competência gerencial, que traz consigo o saber fazer bem e fazê-lo de fato, e, dessa forma, cria uma relação técnica ligada à maneira de como o indivíduo executa ou como desenvolve seu papel”. Nesse sentido, o estudo de Quinn *et al.* (2003) se destaca por associar e aproximar os construtos papel e competência (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018).

O modelo de Quinn *et al.* (2003) apresenta quatro modelos de gestão distintos entre si que, dependendo de cada situação, o gerente necessita desempenhar diferentes papéis ou mesmo desempenhá-los simultaneamente para que suas competências sejam manifestas e reconhecidas. Os quatro modelos são: (1) o modelo das relações humanas; (2) o modelo dos sistemas abertos; (3) o modelo das metas racionais; e (4) o modelo de processos internos. Os quatro modelos gerenciais se pautam em dois eixos: o vertical, com estabilidade (no topo) e controle (embaixo) e o horizontal, com foco organizacional interno (à esquerda) e o foco organizacional externo (à direita). A cada modelo apresentado correspondem papéis gerenciais a serem executados pelos indivíduos, bem como as competências necessárias para que o comportamento esperado se efetive. (QUINN *et al.*, 2013).

Para Quinn *et al.* (2003), os quatro modelos apresentados são considerados subdomínios interligados que fazem parte de um construto maior: a eficácia organizacional. Visualizados de maneira isolada, os modelos não propiciam a gama de perspectivas, a amplitude de escolhas e a eficácia potencial decorrentes de se considerá-los todos como parte de um arcabouço maior, chamados de “quadro de valores competitivos”, conforme a FIGURA 1 usado neste trabalho (QUINN *et al.*, 2003).

Figura 1 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn *et al.*, 2003, p. 14

Os autores destacam que, tendo em vista que algumas estratégias são eficazes em um contexto e não são em outras, o ideal seria o desempenho efetivo em todos os quatro modelos simultaneamente. Ou seja, os gerentes devem desempenhar seus papéis com competências, demonstrando resultados reconhecidos por ele mesmo e por seus atores, o que consideram um perfil eficaz (QUINN, *et al.* 2003).

Os autores entendem as competências apresentadas na FIGURA 1 como essenciais para o desenvolvimento dos oito papéis, tendo em vista que complementam aquelas com as quais fazem fronteira conforme e, concomitantemente, se contrastam com aquelas com as quais se opõe. Por isso, os gerentes que possuem uma maior complexidade de comportamento e conseguem desempenhar papéis considerados contraditórios, muitas vezes, são tidos como melhores líderes (QUINN, *et al.* 2003).

Nota-se que o gerente deve mesclar e equilibrar os papéis de modo adequado, buscando sempre a eficácia e considerando que todos os papéis são valorizados e nenhum é negligenciado. Assim, o modelo estabelece quatro perfis eficazes (realizados agressivos, produtores conceituais, agregadores pacíficos e mestres).

No tocante aos perfis eficazes, o "mestre" é tido como o ideal, visto que todos os papéis são desempenhados homogeneamente e de forma eficaz, trazendo um desempenho satisfatório em todos os papéis e nas suas respectivas competências. Esse perfil é comumente encontrado em gestores que possuem mais tempo de experiência na gerência. Os produtores conceituais, por sua vez, são aqueles que os papéis de facilitador, monitor e coordenador são exercidos de modo satisfatório, embora mais tímidos que os outros. Já os realizadores agressivos apresentam os papéis de negociador, inovador, mentor, e facilitador mais frágeis que os demais. Por fim, os agregadores pacíficos dizem respeito aqueles que desempenham mais timidamente os papéis produtor, inovador e negociador (QUINN, *et al.* 2003).

Também são apresentados os quatro perfis ineficazes (adaptativos caóticos, coordenadores irritantes, *workaholics* sufocantes e improdutivos extremos). Os perfis ineficazes normalmente apresentam um desempenho muito acima da média em determinados papéis relacionados a um quadrante e muito abaixo da média nos demais. Desta maneira, encontra-se um grande desequilíbrio. Nos denominados adaptativos caóticos, praticamente todos os papéis são considerados insatisfatórios, exceto os papéis de facilitador, mentor e inovador. Já os coordenadores irritantes possuem os papéis de monitor e coordenador mais expressivos, apesar de ainda serem considerados ineficazes. Os *workaholics* sufocantes, por sua vez, apresentam o papel de produtor como destaque, sendo o menos ineficaz. Por fim, os improdutivos extremos são aqueles que desempenham todos os papéis timidamente, sendo nenhum dos papéis reconhecidos (QUINN *et al.*, 2003).

2.2.2 Competências gerenciais de professores-gestores

Conclui-se que a identificação dos perfis dos gestores pode ser fundamental para o desempenho das organizações, visto que podem evidenciar certas deficiências. Em relação à pesquisa, buscou-se verificar os estudos já realizados sobre as competências gerenciais do professor-gestor dentro das IES, a fim de dar insumo para o presente trabalho.

Assim, para viabilizar a redução da lacuna entre o que é exigido e o que é entregue durante o exercício gerencial, é necessária uma melhor compreensão das competências ideais-exigidas e das competências reais-efetivas do professor-gestor, bem como dos papéis que estes sujeitos devem desempenhar nas instituições de ensino superior. Para isso, elaborou-se uma síntese das contribuições e achados que abordam as competências e os papéis ideais e reais desses sujeitos, associando-os aos papéis correspondentes de Quinn *et al.* (2003) (QUADRO 1).

Quadro 1 – Pesquisas sobre competências gerenciais ideais-exigidas dos professores-gestores, sob a perspectiva dos papéis gerenciais de Quinn *et al.* (2003).

Categoria Administrativa da IES	**Autores**	**Competências gerenciais ideais-exigidas dos professores-gestores**	**Papéis ideais-exigidos**
Instituições de ensino superior públicas	Silva (2000)	Habilidades de relacionamento com colegas, de resolução de conflitos, de trabalho em equipe e de alocação de recursos.	Facilitador, mentor e diretor
	Campos (2007)	Capacidade política, comunicação, criatividade, liderança e tomada de decisão.	Facilitador, mentor, negociador e diretor
	Gomes *et al.* (2013)	Conciliação, diálogo, dedicação e responsabilidade.	Facilitador, mentor e monitor
	Alves & Luz (2014)	Capacidade de diálogo, de motivação, de orientação na tarefa e no resultado e de desenvolvimento de pessoas.	Produtor, coordenador, mentor e diretor
	Barbosa, Mendonça & Cassundé (2016)	As competências esperadas retratam um "super gestor", com características impossíveis para apenas uma pessoa possuir.	Todos os papéis
Instituições de ensino superior públicas e privadas	Seabra (2014)	Liderança, planejamento do curso, gerenciamento de conflitos, comunicação, desempenho de funções acadêmicas, inovação e firmeza nas colocações.	Todos os papéis

Categoria Administrativa da IES	Autores	Competências gerenciais ideais-exigidas dos professores-gestores	Papéis ideais-exigidos
Instituições de ensino superior privadas	Piazza (1997)	Inovação, criatividade e comunicação.	Inovador e Mentor
	Andrade (2005)	Planejamento estratégico; liderança; motivação; flexibilidade; criatividade e inovação; habilidade de negociação; relacionamentos interpessoais e trabalho em equipe.	Mentor, facilitador, diretor, inovador e negociador
	Ferreira & Paiva (2017)	Orientar e elogiar pessoas e desempenhos; liderar; conhecer as exigências do MEC e do curso; gerenciar mudanças; saber lidar com conflitos e trabalhar com planejamento e organização.	Facilitador, diretor, inovador, mentor, monitor e coordenador.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Piazza (1997), Silva (2000), Andrade (2005), Campos (2007), Gomes *et al.* (2013), Alves & Luz (2014), Barbosa, Mendonça & Cassundé (2016), Ferreira & Paiva (2017).

Nota-se que a maioria dos trabalhos aborda um equilíbrio dos papéis e a necessidade de um desempenho satisfatório nas suas respectivas competências. Alguns papéis obtiveram maior ênfase, segundo os autores, uma vez que se destacaram os papéis de mentor, requerido em todos os estudos, e o de facilitador, citado também pela maioria dos trabalhos. Esses papéis se relacionam ao modelo de relações humanas, possuindo como características a participação, a resolução de conflitos e a criação de consenso.

No que tange ao contexto das instituições públicas, Castro (2000) e Silva & Cunha (2012) reforçam a presença de características específicas dentro dessas instituições, tendo em vista a dificuldade de mensuração de resultados e o conjunto de aspectos políticos e burocráticos que lidam durante a gestão, trabalhando com um conjunto de aspectos peculiares (políticos, colegiados e burocráticos), sendo difícil de seguir os moldes corporativos relacionados à cobrança por resultados. A partir desse cenário, é possível notar que a maioria das competências citadas são voltadas para pessoas e equipes, sendo necessária nesse contexto político e particular.

Por outro lado, Freitas & Brandão (2006) discutem a imprescindibilidade de as competências do professor-gestor das instituições de ensino superior privadas se voltarem para a sobrevivência ao ambiente competitivo, para inovação e para o planejamento estratégico. Além disso, Tachizawa & Andrade (2006) também abordam que esses sujeitos devem assumir papéis que possibilitem se responsabilizar pela atração e retenção dos alunos, planejamento estratégico, atingimento de metas e resultados financeiros e institucionais. Corroborando com essa visão, foram requeridas diversas competências desses sujeitos no contexto privado, principalmente associados aos papéis de inovador e de diretor, bem como as competências de relações humanas, vinculadas aos papéis de mentor e de facilitador

Destarte, considerando as competências ideais-exigidas dos professores-gestores, salientam-se no QUADRO 2 as competências reais-efetivas e as competências que precisam ser desenvolvidas segundo os estudos.

Quadro 2 – Pesquisas sobre competências gerenciais reais-efetivas dos professores-gestores, sob a perspectiva dos papéis gerenciais de Quinn *et al.* (2003)

Categoria Administrativa da IES	Autores	Competências gerenciais reais-efetivas dos professores-gestores	Papéis reais-efetivos
Instituições de ensino superior públicas	Ésther (2007)	Possuem capacidade política, liderança, diálogo e trabalho em equipe. Mas ainda há necessidade de mais capacitação para obtenção de outras competências.	Desempenho adequado nos papéis de mentor, facilitador e negociador. Porém são requeridos o desenvolvimento de outros papéis por meio de capacitação.
	Quintiere, Vieira & Oliveira (2012)	Devem melhorar a sua capacidade política dentro da instituição.	Desempenho baixo no papel de negociador.
	Alves & Luz (2014)	Devem desenvolver a criatividade, a inovação, a influência, o gerenciamento de desempenho, a astúcia política e o estímulo à participação dos membros.	Desempenho mediano nos papéis de inovador, negociador, monitor e facilitador. Mas o papel de produtor foi considerado satisfatório.
	Barbosa, Mendonça & Cassundé (2016)	Possuem a capacidade de gerenciar pessoas e suas diferenças, trabalhar em equipe e gerenciar conflitos.	Desempenho satisfatório nos papéis de mentor e de facilitador.
Instituições de ensino superior públicas e privadas	Seabra (2014)	Necessidade de uma maior autonomia e de maior participação em questões mais complexas na IES.	Desempenho mediano nos papéis de negociador e de monitor. O desempenho nos demais papéis foi considerado satisfatório.
Instituições de ensino superior privadas	Piazza (1997)	Falta de clareza para assumirem responsabilidades e ausência de normas e objetivos claros.	Desempenho mediano nos papéis de negociador, monitor e diretor.
	Ferreira & Paiva (2017)	Foram consideradas muito importantes, mas pouco utilizadas, as competências do gerenciamento do tempo e do estresse.	Desempenho mediano no papel de produtor. Os outros papéis foram tidos como satisfatórios.

Fonte: **Fonte**: Elaborado pelos autores com base em Piazza (1997), Campos (2007), Esthér (2007), Gomes *et al.* (2013), Alves & Luz (2014), Barbosa, Mendonça & Cassundé (2016), Ferreira & Paiva (2017).

Sob a ótica da comparação entre as competências ideais e as reais, observa-se a necessidade de um maior desempenho dos professores-gestores no exercício da função gerencial. Analisando de forma conjunta, os estudos de Piazza (1997), Quintiere, Vieira & Oliveira (2012) e Alves & Luz (2014) apontaram um desempenho baixo a mediano no papel de negociador. Além disso, segundo Piazza (1997), Seabra (2014) e Alves & Luz (2014), o papel de monitor também foi considerado com desempenho mediano, devendo ser aprimorado.

Conclui-se, a partir dos resultados encontrados, que o professor-gestor deve desempenhar seus papéis com competências diversas e contraditórias, conforme apontado por Melo (1996). Dessa forma, esses atores são cobrados pela excelência em sua atuação gerencial, mas, muitas vezes, não conseguem desempenhar de forma equilibrada todos os papéis requeridos, desempenhando de forma mais tímida alguns papéis considerados essenciais (QUINN *et al.*, 2003).

Dentre os professores-gestores, destaca-se o trabalho do coordenador do curso de graduação, ator que passou a incorporar novas funções que vão além da dimensão pedagógica do curso, perpassando também por atividades gerenciais e administrativas. Estes sujeitos,

muitas vezes, são cobrados pelo sucesso do curso e, consequentemente, da instituição, pois se responsabilizam por atender a modelos impostos pelo Ministério da Educação e pela direção e qualidade do curso superior (SILVA, 2014).

Nessa perspectiva, a seção seguinte detalha a metodologia utilizada para desenvolver o presente estudo sobre as competências gerenciais dos coordenadores de curso.

3. Percurso Metodológico

Buscando alcançar o objetivo proposto no estudo, de comparar as competências gerenciais (ideais e reais) de coordenadores de IES públicas e privadas de Belo Horizonte (MG), nas suas próprias percepções. Adotou-se um percurso metodológico de caráter descritivo, de campo, com abordagem quantitativa, utilizando um *survey* aplicado aos coordenadores de curso de instituições públicas e privadas de Belo Horizonte (MG) (GIL, 2007; BABBIE,1999).

Como sujeitos da pesquisa, foram contemplados os coordenadores das Instituições de Ensino Superior públicas e privadas, comunitárias, confessionais ou com fins lucrativos, localizadas na cidade de Belo Horizonte (MG), credenciadas pelo MEC, ativas e com cursos presenciais.

Para a coleta de dados, apresentou-se um questionário pautado no modelo de Quinn *et al.* (2003), cujo objetivo é mensurar e identificar os oito papéis do quadro de valores competitivos (FIGURA 1), possuindo 16 questões mensuradas por meio da escala *likert* de 6 pontos, sendo 1 nunca e 6 sempre. Destaca-se que este questionário foi estruturado e validado no Brasil por Prata (2008) e Silva (2009), a partir da pesquisa de Vilkinas (2000) e, além disso, já foi utilizado em estudos por Fernandes (2012) e Seabra (2014).

O processo de coleta de dados foi realizado por meio da aplicação de questionários *on-line*, enviados via e-mail aos coordenadores**.** O contato inicial foi feito com um convite para participação da pesquisa, constando uma carta de apresentação e o *link* dos questionários na plataforma *Google Forms*, local de armazenamento dos questionários e das respostas retornadas. No total, foram enviados 196 e-mails, obtendo-se 70 respostas, sendo 40 de coordenadores de IES pública e 30 de coordenadores de IES privadas. A coleta ocorreu entre agosto a outubro de 2018.

Os questionários estruturados fechados eram compostos por duas partes: a primeira envolvendo dados sóciodemográficos e ocupacionais e a segunda parte o questionário pautado no modelo de Quinn *et al.* (2003).

Coletados os dados, as informações foram tabuladas no Excel, ferramenta do pacote Office da Microsoft (versão for Windows 2013: Excel 15.0). Os dados passaram por um tratamento estatístico mais refinado, pautando-se nas estatísticas uni e bivariada não paramétrica, com o auxílio do *software Stastistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 20.0.

Na primeira parte, foram analisadas as medidas de posição e de dispersão, tais como: médias e medianas, percentis e desvio-padrão. Já na análise bivariada, primeiramente, foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov, para verificar se os dados coletados provinham de uma população normal e, conforme o usual, não foi obtida a confirmação. Tal resultado pode ser justificado pelo tipo de escala (*Likert*, de 6 pontos) usada no questionário. Diante disso, concluiu-se que o teste aplicado na próxima etapa seria de natureza não paramétrica e, por isso, realizou-se o teste de comparação Mann-Whitney (duas categorias).

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Obtiveram-se 70 respostas, com 40 respondentes de IES públicas e 30 de IES privadas. Foram contempladas no estudo 16 IES, sendo 4 públicas e 12 privadas, visando obter um número semelhante de respondentes a fim de possibilitar a comparação proposta no estudo. Foram abordados coordenadores de 33 cursos distintos, permitindo uma análise em diferentes contextos de coordenação de curso. Com isso, foi possível obter uma ampla visão sobre a gestão de cursos nas instituições públicas e privadas, em diferentes perspectivas, possibilitando o alcance de conclusões mais amplas sobre a atuação gerencial dos coordenadores de graduação.

4.1 Perfil dos respondentes

Verifica-se, mediante a análise dos dados sociodemográficos, que a maioria dos respondentes de IES públicas é do sexo masculino (52%), em contrapartida com o privado, em que há uma predominância de respondentes do sexo feminino (60%). Ao juntar os dois grupos, a maioria é do sexo feminino, totalizando 53% dos 70 respondentes.

No que diz respeito à faixa etária, 22,5% dos coordenadores de IES públicas situam-se na faixa de 36 a 40 anos. Os coordenadores de IES privadas também se enquadram nesta faixa etária, representando 26,7%. Por fim, no total, manteve-se a tendência encontrada em ambos os grupos, tendo a maioria (24,3%) dos respondentes ficado na faixa etária de 36 a 40 anos.

Em relação ao estado civil, há uma predominância (47,5%) de pessoas casadas entre os coordenadores de IES públicas. Paralelamente, a maioria (63,3%) dos respondentes de IES privadas também é casada. Em ambos os grupos, 54,3% dos respondentes são casados.

No que tange à escolaridade, os coordenadores de IES públicas totalizam 47,5% com doutorado completo. Já no caso dos respondentes de IES privadas, 50,0% possuem mestrado completo, evidenciando uma diferença entre os dois grupos. Ao analisá-los conjuntamente, verifica-se que a maioria (42,9%) possui doutorado completo.

No tocante aos dados ocupacionais, em relação ao tempo de trabalho total em IES, a maioria (30%) dos coordenadores de IES públicas e de IES privadas trabalham em instituições de ensino superior entre 5 a 10 anos. Consequentemente, do total de respondentes, a maioria (30%) também corresponde à categoria de 5 a 10 anos do total de tempo de trabalho em IES.

Ao serem questionados sobre a existência de experiências de gestão anteriores a coordenação de curso em instituições de ensino superior, 62,5% dos respondentes das instituições públicas e 63,3% dos respondentes das instituições privadas afirmaram não. Assim, conjuntamente, verificou-se que 62,9% dos respondentes totais não possuíam experiências gerenciais anteriores a IES em que atuam.

No tocante ao regime de trabalho na IES atual, 95% dos coordenadores de IES públicas e 56,6% dos coordenadores das IES privadas e 78,6% do total de respondentes estão sob o regime integral. Por fim, quanto a realização de atividades de atualização/formação recentes (menos de 5 anos) na área de gestão, existe uma significativa diferença entre o contexto público e o privado, dado que 62,5% dos coordenadores das IES públicas afirmaram não terem realizado nenhum tipo de atividades de formação/atualização, enquanto nas IES privadas, 43,4 % dos respondentes realizaram 1 ou 2 atividades e 33,3% realizaram 3 a 5 atividades de formação recentes nesta área.

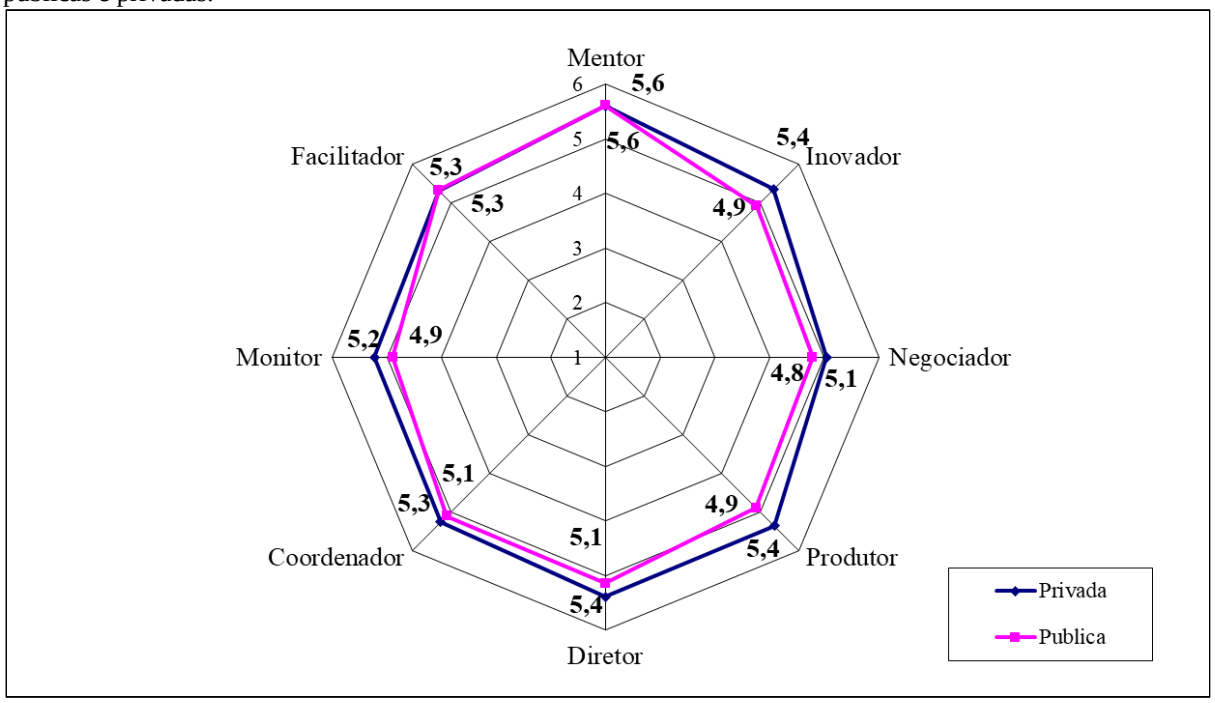
Nota-se, portanto, que existe um maior investimento nas ações de capacitação no contexto das instituições privadas e, por outro lado, existe uma falta de formação e atualização dos profissionais na área de gestão dentro das instituições públicas. No total, 41,4% dos 70 respondentes não participaram de nenhuma atividade de formação nos últimos 5 anos, demonstrando a falta de ações de capacitação gerencial nas instituições de ensino superior, principalmente nas públicas.

4.2 Comparação entre os papéis e competências gerenciais ideais e reais dos coordenadores de IES públicas e privadas

Para permitir uma visualização comparativa dos resultados sobre os papéis gerenciais do modelo de Quinn *et al.* (2003), separados por dois grupos de respondentes, os coordenadores de IES públicas e os coordenadores de IES privadas, apresenta-se o GRÁFICO 1, que revela as análises comparativas entre os papéis.

Para a análise dos dados, considerou-se, conforme exposto por Fernandes (2012) e Seabra (2014): os valores inferiores a 3 como baixos (B); os valores superiores ou iguais a 3 e inferiores ou iguais a 4 como medianos (M); e, por fim, os valores superiores a 4 como elevados (E).

Gráfico 1 – Comparação entre as médias de papéis gerenciais ideais-exigidos dos coordenadores de instituições públicas e privadas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que todos os papéis ideais de ambos os grupos apresentam médias acima de 4,0, avaliadas como "elevadas", caracterizando o perfil eficaz denominado "mestre", em que há a exigência de um equilíbrio e um desempenho satisfatório em todos os papéis, conforme encontrado nos trabalhos de Barbosa, Mendonça & Cassundé (2016) e Seabra (2014).

Além disso, destaca-se que a média mais elevada nos papéis de mentor e facilitador, associados ao modelo de relações humanas, também obtiveram maior ênfase nos estudos de Silva (2000), Campos (2007), Gomes *et al.* (2013), Barbosa, Mendonça & Cassundé (2016), Seabra (2014), Andrade (2005) e Ferreira & Paiva (2017).

Ao se comparar os dois grupos, é possível notar um maior afastamento entre os papéis de inovador e produtor e, em contrapartida, uma proximidade entre os papéis de mentor e de facilitador. Assim, para apurar a existência da diferença estatística significativa entre os papéis dos coordenadores de ambos os contextos, realizou-se um teste de comparação das médias dos oito papéis gerenciais ideais-exigidos apurados junto aos grupos pesquisados.

Nota-se, por meio da TABELA 1, que os papéis de mentor, negociador, coordenador, monitor e facilitador obtiveram um p-valor acima de 0,05, não havendo diferença estatística significante entre eles. Por outro lado, os papéis de inovador, produtor e diretor possuem um

p-valor inferior a 0,05, demonstrando que há uma diferença estatisticamente significante entre as competências ideais-exigidas dos coordenadores de IES públicas e dos coordenadores de IES privadas nesses três papéis.

Tabela 1 — Resultado dos testes de comparação, por média de papel gerencial ideal apurado com os coordenadores.

Papel	IES Públicas		IES Privadas		Resultado de teste	
PG-I	**Média**	**Mediana**	**Média**	**Mediana**	**p-valor**	**Conclusão**
Mentor	5,6125	6,0000	5,6000	6,0000	0,716	Não há diferença estatisticamente significante
Inovador	**4,9125**	5,0000	**5,3500**	5,5000	0,035	Há diferença estatisticamente significante
Negociador	4,7875	5,0000	5,0500	5,2500	0,307	Não há diferença estatisticamente significante
Produtor	**4,9000**	5,0000	**5,3667**	5,5000	0,020	Há diferença estatisticamente significante
Diretor	**5,1375**	5,2500	**5,3833**	6,0000	0,029	Há diferença estatisticamente significante
Coordenador	5,1125	5,0000	5,2667	5,5000	0,425	Não há diferença estatisticamente significante
Monitor	4,9000	5,0000	5,2333	5,5000	0,181	Não há diferença estatisticamente significante
Facilitador	5,3250	5,5000	5,3167	5,5000	0,500	Não há diferença estatisticamente significante

Nota: PG-I — papel gerencial ideal, na perspectiva dos coordenadores de IES públicas e privadas.
Fonte: Elaborado pelos autores.

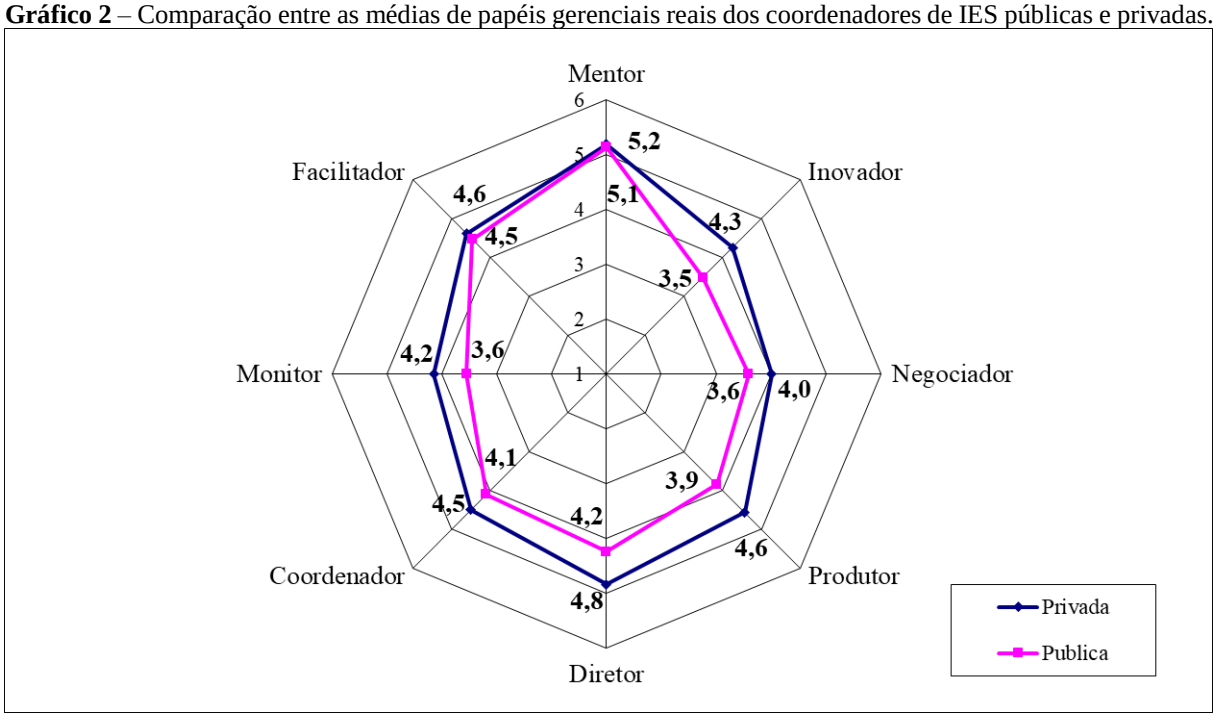
Pode-se concluir, na perspectiva dos papéis de inovador, produtor e diretor, que o nível de avaliação dos coordenadores das instituições privadas é mais alto no que tange aos aspectos ideais-exigidos em comparação com os coordenadores de instituições públicas nesses papéis.

Vale relembrar que o papel de inovador, pertencente ao quadrante dos sistemas abertos, se relaciona com o convívio com a mudança, com o pensamento criativo e com o gerenciamento da mudança. O papel de produtor, por outro lado, refere-se à produtividade do trabalho, ao fomento de um ambiente de trabalho produtivo e ao gerenciamento do tempo e do estresse. O papel de diretor associa-se com o planejamento e organização, com o estabelecimento de metas e objetivos e com o desenvolvimento e comunicação de uma visão. Salienta-se que tanto o papel de produtor, quanto o papel de diretor pertencem ao modelo das metas racionais, o qual possui ênfase na tomada de iniciativas, metas e análise racional (QUINN *et al.*, 2003)

A diferença estatisticamente significativa entre esses papéis nos diferentes contextos pode estar associada às necessidades das competências do professor-gestor pertencentes às instituições de ensino superior privadas se voltarem para a sobrevivência ao ambiente competitivo, para inovação, para o planejamento estratégico e para resultados financeiros, conforme exposto por Freitas & Brandão (2006) e Tachizawa & Andrade (2006). Essas competências se relacionam com os papéis de diretor, inovador e produtor de Quinn *et al.* (2003).

Já na análise comparativa dos papéis gerenciais reais-efetivos, pode-se afirmar, segundo o GRÁFICO 2 do tipo radar, que existe uma maior diferença entre as avaliações dos coordenadores de instituições públicas e de instituições privadas, tendo em vista a maior lacuna existente entre as médias dos resultados reais-efetivos dos papéis.

Gráfico 2 – Comparação entre as médias de papéis gerenciais reais dos coordenadores de IES públicas e privadas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Identifica-se, no que tange à avaliação das competências reais, que todos os papéis dos coordenadores de IES privadas apresentam a média acima de 4,0, considerada "elevada". Conquanto, as médias relativas aos papéis dos coordenadores das instituições públicas variaram de "mediano" a "elevado", visto que os papéis de produtor, negociador, inovador e monitor possuem médias entre 3,0 a 4,0, classificados como medianos, ao passo que os papéis de mentor, diretor, coordenador e facilitador exibiram médias acima de 4,0, avaliados como elevados.

A partir disso, os papéis gerenciais dos coordenadores das instituições privadas estão em consonância com o perfil eficaz denominado "mestre", em que há um equilíbrio e um desempenho satisfatório nos oito papéis, enquanto os papéis dos coordenadores de instituições públicas são apresentados de acordo com perfil eficaz denominado "agregadores pacíficos", pois desempenham de forma mais tímida os papéis de produtor, inovador e negociador.

Vale ressaltar que essa discrepância do aspecto ideal para real encontrada entre os coordenadores das IES públicas demonstra que esses sujeitos entendem a importância da totalidade das competências expostas por Quinn *et al.* (2003) no contexto de trabalho, o que justifica a classificação elevada dos papéis no aspecto ideal em ambos os grupos. Entretanto, muitas vezes, não conseguem contemplar a totalidade dessas competências durante o efetivo exercício do trabalho gerencial, justificando a atuação real considerada mediana nos papéis de inovador, negociador, produtor e monitor pelos coordenadores no contexto público.

Torna-se essencial a realização do teste de comparação entre as avaliações do contexto real-efetivo dos respondentes, disposto na TABELA 2, permitindo uma análise de como são avaliados o desempenho real nos oito papéis gerenciais de Quinn *et al.* (2003) pelos coordenadores de instituições públicas e privadas.

Os papéis de mentor, facilitador, coordenador e negociador não tiveram diferenças estatisticamente significativas, ou seja, a comparação entre os dois grupos resultou em um p-valor acima de 0,05. Os papéis de inovador, produtor e diretor, que apresentaram uma diferença estatística significativa na avaliação ideal-exigido, também demonstraram uma diferença estatística significativa na avaliação real-efetivo. Ademais, o papel de monitor se destacou por apurar uma diferença estatisticamente significante (p-valor igual a 0,02), tendo em vista que

esta diferença não foi encontrada na comparação entre as avaliações ideais (TABELA 1) dos coordenadores.

Tabela 2 — Resultado dos testes de comparação, por média de papel gerencial real apurado junto aos coordenadores.

Níveis	Pública		Privada		Resultado de teste	
PG-R	**Média**	**Mediana**	**Média**	**Mediana**	**p-valor**	**Conclusão**
Mentor	5,1375	5,2500	5,1833	5,5000	0,4598	Não há diferença estatisticamente significante
Inovador	**3,4875**	3,5000	**4,2500**	4,2500	0,0034	Há diferença estatisticamente significante
Negociador	3,5875	3,5000	4,0167	4,2500	0,1530	Não há diferença estatisticamente significante
Produtor	**3,8500**	4,0000	**4,5667**	4,7500	0,0080	Há diferença estatisticamente significante
Diretor	**4,2375**	4,5000	**4,8333**	5,0000	0,0061	Há diferença estatisticamente significante
Coordenador	4,1000	4,0000	4,5000	5,0000	0,0719	Não há diferença estatisticamente significante
Monitor	**3,5500**	3,5000	**4,1500**	4,2500	0,0250	Há diferença estatisticamente significante
Facilitador	4,4625	4,5000	4,6167	5,0000	0,2295	Não há diferença estatisticamente significante

Nota: PG-R: papel gerencial real, na perspectiva dos coordenadores de IES públicas e privadas.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados da TABELA 2 expõem uma média mais alta de autoavaliação dos coordenadores de instituições privadas em comparação com as efetuadas pelos coordenadores de instituições públicas. Em especial, observa-se a diferença estatisticamente significante nos papéis de inovador, diretor, produtor e monitor.

Essa diferença na atuação gerencial entre os coordenadores dos dois grupos, com um melhor desempenho entre os coordenadores das instituições privadas, pode ser justificada pelo fato de os profissionais de instituições públicas dificilmente receberem capacitação para atuar em um cargo de gestão (RODRIGUES; VILLARDI, 2014).

Somados a isto, conforme abordado por Silva & Cunha (2012), as instituições públicas possuem difícil mensuração de resultados e sua gestão trabalha com um conjunto de aspectos peculiares (políticos, colegiados e burocráticos), sendo difícil de seguir os moldes corporativos relacionados à cobrança por resultados. Destarte, esse cenário pode vir a justificar o menor desempenho real desses sujeitos no contexto público quando comparado ao privado, tendo em vista que esses papéis se associam a resultados (produtor e diretor), adaptação (inovador) e hierarquia (monitor), características menos demandadas nas instituições públicas devido à menor pressão para competir no mercado e à estabilidade dos servidores.

Além disso, chama-se atenção para os resultados encontrados nos dados ocupacionais do trabalho, uma vez que há uma significativa diferença de ações de capacitação entre os coordenadores de IES privadas e públicas. Essa formação pode estar associada às médias mais altas de atuação dos coordenadores de IES privadas no aspecto real quando comparado ao contexto público.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo geral comparar as competências gerenciais (ideais e reais) de coordenadores de IES públicas e privadas de Belo Horizonte (MG), nas suas próprias percepções, pautando-se no modelo de Quinn *et al.* (2003).

Com a finalidade de aprofundar sobre a temática estudada, o referencial teórico abrangeu a função gerencial, competências, as competências gerenciais, o modelo de Quinn *et al.* (2003), as competências gerenciais do professor-gestor, em especial do coordenador de curso das IES.

Em termos metodológicos, para responder o problema de pesquisa, adotou-se uma pesquisa de caráter descritivo, de campo, com abordagem quantitativa. Os dados provenientes do questionário quantitativo de Quinn *et al.* (2003) foram tratados a partir de análise estatística uni e bivariada.

Destaca-se que as competências ideais dos coordenadores de IES públicas e privadas devem ser manifestadas de forma equilibrada e satisfatória em todos os papéis, associando-se ao perfil eficaz denominado "mestre". Entretanto, a partir do teste de comparação das médias dos oito papéis ideias, nota-se uma diferença estatística significativa entre os papéis de inovador, produtor e diretor, sendo o nível de avaliação dos coordenadores das instituições privadas mais alto em comparação com os coordenadores de instituições públicas nesses papéis.

A diferença estatisticamente significativa entre esses papéis ideais nos diferentes contextos pode estar associada às necessidades das competências do professor-gestor pertencentes às instituições de ensino superior privadas se voltarem mais para a sobrevivência ao ambiente competitivo, para inovação e para o planejamento estratégico, conforme exposto por Freitas & Brandão (2006).

Ao comparar as competências gerenciais reais encontradas nas IES públicas e privadas, destaca-se que os papéis gerenciais dos coordenadores das instituições privadas estão em consonância com o perfil eficaz denominado "mestre", enquanto os papéis dos coordenadores de instituições públicas são apresentados de acordo com perfil eficaz denominado "agregadores pacíficos", pois desempenham de forma mais tímida os papéis de produtor, inovador e negociador.

Ao ser realizado o teste de comparação, encontrou-se uma diferença estatística significativa entre as competências gerenciais reais dos papéis de inovador, diretor, produtor e monitor, sendo as médias mais altas, novamente, entre os coordenadores das instituições privadas. Pode-se compreender esses resultados a partir das características das instituições públicas, uma vez que existe uma menor pressão para competir no mercado e, conforme Silva & Cunha (2012), sua gestão possui difícil mensuração e é difícil de seguir os moldes corporativos de cobrança por resultados.

Ademais, destaca-se a diferença encontrada nos dados ocupacionais dos respondentes, uma vez que se constatou um maior investimento nas ações de formação/atualização em gestão nos últimos 5 anos pelas instituições privadas e, por outro lado, uma inexistência de formação e atualização dos profissionais dentro das instituições públicas.

No que tange à contribuição prática do trabalho, os achados do estudo podem servir de diagnóstico da situação do professor-gestor, possibilitando uma possível intervenção das políticas de gestão de pessoas no contexto da IES, tal como a identificação da necessidade de capacitação dos coordenadores de curso (ALVES; LUZ, 2014). Assim, o conhecimento do perfil e das competências gerenciais poderá auxiliar no reconhecimento de tendências individuais de ação, o que pode ajudar no planejamento de programas de treinamento.

Salienta-se algumas limitações, tais como: a impossibilidade de projeção e generalização do estudo, tendo em vista que foi realizado apenas na cidade de Belo Horizonte (MG), podendo, ainda, ter sofrido influência da cultura regional e organizacional. Ademais, não

foram abordados outros atores envolvidos na gestão do curso que se relacionam com os coordenadores, algo que poderia trazer uma compreensão mais aprofundada das competências gerenciais dos coordenadores, já que o conceito de competência também engloba o reconhecimento por terceiros (FLEURY & FLEURY, 2001).

Como recomendações para futuros estudos, sugere-se que a pesquisa seja estendida a outros professores-gestores, não apenas aos coordenadores de curso. Além disso, recomenda-se a abordagem em outras regiões do Brasil, tendo em vista a possibilidade de ter sofrido uma influência regional. Ademais, fazem-se relevantes pesquisas sobre o tema que possibilitem a sua generalização.

REFERÊNCIAS

ALVES, N. S. C.; LUZ, T. R. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de Administração e de Ciências Contábeis de uma universidade pública mineira: o que pensam os discentes? In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014, Florianópolis. **Anais**...Florianópolis: CIGU, 2014.

ANDRADE, M. M. **Competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior privadas:** um estudo em Curitiba e região metropolitana. Dissertação (Mestrado em Tecnologia), Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Curitiba, 2005.

AZIZ, S.; MULLINS, M. E.; BALZER, W. K.; GRAUER, E.; BURNFIELD, J. L.; LODATO, M. A.; COHEN-POWLESS, M. A. C. Understanding the training needs of department chairs. **Studies in Higher Education**, v. 30, n. 5, p. 571-59, 2005.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BAGNATO, M. H. S.; RODRIGUES, R.M. Diretrizes curriculares da graduação em enfermagem: pensando contextos, mudanças e perspectivas. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 60, n.5, p. 507-512, set./out. 2007.

BARBOSA, M. A. C. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior**: um estudo em uma IES federal. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDE, F. R. S. A. MENDONCA, J. R. C. A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de Uma Universidade Federal. **Revista Organizações em Contexto** (online), v. 12, pp. 287-325, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MATOS, F. R. N., MENDONÇA, J. R. C., PAIVA, K. C. M., CASSUNDÉ, F. R. S. A. O papel de gestor: Percepções de professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 25, n.13, 2017.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONCA, J. R. C.; CASSUNDE, F. R. S. A. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 17, n. 3, pp. 439-473, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; O professor-gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p.131-154, 2014.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **E&G - Economia e Gestão**, v. 16, n. 42, jan./mar. 2016.

BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. P.; MENDONÇA, J. R. C.; Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade** – Salvador, v. 25, n. 84, p. 100-121, jan./mar. 2018.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1971.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. PNE – Plano Nacional de Educação. 2001a. disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm Acesso em: 05 jun. 2019.

BRASIL. Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.

CAMPOS, D. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior:** um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. Dissertação (Mestrado em Administração). Minas Gerais: Universidade Federal de Viçosa, 2007.

CARROLL, J. B., & WOLVERTON, M. Who becomes a chair? In: W. Gmelch & J. H. Schuh, (Eds.). **The life cycle of a department chair**. New Directions for Higher Education, 126, pp. 3-10, 2004.

CASTRO, C. de M. Os Dinossauros e as Gazelas do Ensino Superior. IN: MEYER Jr. Victor e MURPHY, J. Patrick. (Org.) Dinossauros, gazelas & tigres. **Novas abordagens da administração universitária**: Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

DUTRA, J. S; **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ÉSTHER A. B., & MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 6, n. 1, pp. 01-17, 2008.

ÉSTHER, A. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FERNANDES, A. C. B. C. **Competências gerenciais de enfermeiros de uma instituição hospitalar de Belo Horizonte**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em

Administração, Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2012.

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências gerenciais dos coordenadores de curso de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE. **RACE**, **Revista de Administração Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 16, n.2, p. 681-702, maio/ago. 2017.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho.** Porto Alegre: Artmed, p. 97-113, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, O. F. *et al.* Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, Ed. Especial, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013.

HILL, L. **Os novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

MARRA, A.V. O professor-gerente: processo de transformação. **Revista de Ciências Humanas**, v. 6, n. 2, pp. 253-265, Jul./Dez., 2006.

McCALL, G. J.; SIMMONS, J. L. **Identities and interactions**. New York: Free Press, 1978.

MELO, M.C. O. L. O. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In. Encontro nacional de programas de pós-graduação em administração**,** 20, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. 1. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, S. F. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 205-229, jan./abr. 2013.

PIAZZA, M. **O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função.** Dissertação (Mestrado em Educação). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1997.

PRATA, S. C. F. **Competências gerenciais:** um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2008.

QUINN, R. E. *et al*. **Competências gerenciais:** princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINTIERE, R. C. B. C.; VIEIRA, F. O.; OLIVEIRA, R. T. Q. competências gerenciais: à beira da perfeição? o discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro. In: ENANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

RODRIGUES, A. C. A. L. VILLARDI, B. Q. Formação do docente para a gestão universitária: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. **Revista FOCO**, v. 10, n. 2, jan./jul. 2017.

RUAS, R. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEABRA, A. L. C. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação em enfermagem em Belo Horizonte.** Dissertação (mestrado) - Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2014.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **FACES - Revista de Administração,** v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 145-171, jan./fev./mar./abr. 2012.

SILVA, F.; **Competências gerenciais:** um estudo de caso em uma empresa do seguimento óptico mineiro. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2009.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SILVA, R. **Gestão do ensino superior – gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá, 2008.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VILKINAS, T. The gender factor in management: how significant others perceive effectiveness. **Women in Management Review**. v.15, n.5/6. p. 261-271, 2000.

WEBER, M. **Ensaios de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1982.

ZABALZA, M. **O ensino universitário**: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2007.