

Disponível em:

<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

RACE, Joaçaba, v. 16, n. 2, p. 681-702, maio/ago. 2017

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS COORDENADORES
DE CURSOS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO
SUPERIOR NA CIDADE DE FORTALEZA, CE**

*Managerial competences of the coordinators of courses of Private High Education
Institutions in Fortaleza, CE*

Jesuína Maria Pereira Ferreira

E-mail: jesuinna@gmail.com

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará; Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais; Professora na Universidade Federal de Minas Gerais.
Endereço para contato: Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627, sala 4121, *Campus Pampulha*, 31270901, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

Kely Cesar Martins de Paiva

E-mail: kelypaiva@face.ufmg.br

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais; Professora Adjunta e Pesquisadora da Universidade Federal de Minas Gerais.

Artigo recebido em 23 de fevereiro de 2017. Aceito em 04 de abril de 2017.

Resumo

O coordenador de curso está inserido em um cenário que envolve sucessivas mudanças em termos econômicos, sociais e demográficos, o que provocou uma renovação na forma como as instituições de ensino superior devem ser gerenciadas em face da necessidade de sobrevivência ao ambiente competitivo em que estão inseridas. O objetivo com esta pesquisa foi analisar o grau de utilização e de importância das competências gerenciais em instituições privadas de ensino superior na Cidade de Fortaleza, Ceará, segundo a percepção de coordenadores de Cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis. A pesquisa foi caracterizada como de campo, descritivo-exploratória, com abordagens quantitativa e qualitativa, ou seja, com métodos mistos. Os dados de 17 questionários foram tratados por meio da estatística descritiva, com a utilização do *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*; já os dados das 17 entrevistas com roteiro semiestruturado foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2010). Os achados deste estudo demonstraram que os coordenadores de cursos consideram a maioria das competências gerenciais disponibilizadas como muito utilizada e importante, indicando que as competências gerenciais exercem um papel significativo no desempenho das suas funções e que esses coordenadores estão inseridos em um contexto de alta produtividade. Palavras-chave: Competências gerenciais. Coordenador de curso. Instituições de ensino superior.

Abstract

The course coordinator is inserted in a scenario involving successive changes in economic, social and demographic terms, which caused a renewal in the way higher education institutions must be managed in light of the need to survive the competitive environment in which they operate. The objective of this research was to analyze the degree of use and importance of management competencies in private institutions of higher education in the City of Fortaleza, Ceará, according to the perception of Course coordinators degree in Administration and Accounting Sciences. The research was characterized as field-based, descriptive-exploratory, with quantitative and qualitative approaches, that is, with mixed methods. Data from 17 questionnaires were treated using descriptive statistics using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software; already the data of the 17 interviews with semi-structured script were submitted to content analysis (BARDIN, 2010). The findings of this study demonstrated that the course coordinators consider most management competencies available as widely used and very important, indicating that the management competencies play a significant role in the performance of their duties and that these coordinators are inserted in a high productivity environment.

Keywords: Management competencies. Course coordinator. Higher education institutions.

1 INTRODUÇÃO

Com foco no contexto das instituições de ensino superior e nas competências gerenciais, neste estudo teve-se como objetivo analisar o grau de importância e de utilização das competências gerenciais dos coordenadores de cursos de graduação presencial em Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) na cidade de Fortaleza, CE.

As Instituições de Ensino Superior (IES), como toda organização, têm necessidades para sobreviver aos imperativos do mundo globalizado, e, constantemente, seus recursos físicos e humanos se reestruturam para se adaptar às rápidas mudanças impostas pelo cenário contemporâneo (KOBBS; REIS, 2008; TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Considerando as atribuições necessárias para uma gestão eficiente das IES, a coordenação de curso se apresenta como uma função relevante para a efetividade da qualidade do ensino. Trata-se, portanto, mas também de uma função não somente administrativa, no sentido usual, mas também de uma função de dimensões pedagógicas, acadêmicas e científicas no campo profissional referente ao curso que se destina (SILVA, 2008).

Nesse sentido, a função de coordenador de curso de graduação tem exigido do profissional um “novo” comportamento, implicando o desenvolvimento de novas competências gerenciais. Autores como Boyatzis (1982), Parry (1996), Ruas (2001) e Dutra (2001, 2009) apresentam teorias e modelos para a identificação e/ou desenvolvimento da competência gerencial.

Além disso, as competências dos gestores/coordenadores de curso têm sido perquiridas por diferentes pesquisadores, como Silva (2002), Andrade (2005), Walter, Rocha e Souza-Domingues (2007), Silva (2008), Maciel e Nogueira (2008), Almino Francisco et al. (2009), Lima e Villardi (2011), Fleck e Pereira (2011), Ferrari e Nascimento (2014), Bassoli (2014) e Seabra, Paiva e Luz (2015), entre outros, que apontam contextos complexos e multifacetados, demonstrando que ainda existem lacunas que necessitam de investigação no sentido de se compreender como se encontra a análise, a aquisição, o desenvolvimento e a formação de competências, bem como os desafios mais específicos enfrentados pelos coordenadores de curso.

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, na metodologia adotada fez-se uso de métodos mistos (quantitativo e qualitativo) (VIEIRA; ZOUAIN, 2004; COLLIS; HUSSEY, 2006) e caracterizou-se a pesquisa como descritiva e exploratória (SANTOS, 2002; VERGARA, 2009). A amostra intencional desta pesquisa foi composta por 17 coordenadores de Cursos de graduação presencial em Administração e Ciências Contábeis de 11 instituições privadas de ensino superior da Cidade de Fortaleza, CE. A escolha por faculdades privadas com fins lucrativos considerou

a importância que essas IES apresentam por oferecerem maior número de vagas e, conseqüentemente, por inserirem o maior número de profissionais no mercado (BRASIL, 2013).

Entende-se que a função de coordenador é complexa e decisiva para a qualidade do curso de graduação; assim, neste estudo traz-se para a gestão universitária a análise das competências gerenciais desses profissionais.

Desse modo, este artigo está estruturado da seguinte maneira: após esta introdução, apresenta-se uma revisão de literatura acerca do contexto da gestão de instituições de ensino superior e o papel do coordenador de curso e, por sua vez, das competências gerenciais. Depois, a metodologia empregada na pesquisa seguida da apresentação e da análise dos dados, e, finalmente, as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR (IPES) E O PAPEL DO COORDENADOR DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Os dados do Censo da Educação Superior, em seu relatório técnico de 2013, demonstram a importante posição que as Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) ocupam no cenário do ensino superior brasileiro. No ano 1997 existiam 900 instituições de ensino superior, destas, 689 eram consideradas privadas. Em 2013, o número total de IES saltou para 2.391, visto que a grande maioria delas é considerada instituição privada de ensino superior (2.090). Nota-se que as IES conseguiram, em poucas décadas, conquistar fatias importantes do mercado e agora precisam se adaptar a essa nova realidade (BRASIL, 2013).

Esse cenário envolve sucessivas mudanças em termos econômicos, sociais e demográficos, o que provoca uma renovação na forma como as IPES devem ser gerenciadas em face da necessidade de sobrevivência ao ambiente competitivo em que estão inseridas (FREITAS, 2006). A coordenação de curso de graduação é uma função emblemática, especialmente pela tentativa de integrar, ao mesmo tempo, diferentes dimensões, como administrativa, pedagógica, acadêmica e científica, demandando de quem a exerce competências gerenciais, além das técnicas e científicas no campo profissional correspondente à área (SILVA, 2008).

Por meio dessas dimensões, o contexto das organizações privadas de ensino superior e o papel do coordenador de curso de graduação revelam características peculiares. Existe a preocupação voltada para o fator financeiro (VAHL, 1980), a profissionalização e atualização de seus gestores, os novos meios de comunicação entre a faculdade e seus alunos, o acompanhamento das mudanças de paradigmas e a preocupação com a atração e retenção de alunos (PANIZZI, 2004; GARCIA, 2008).

Em geral, o papel do coordenador de curso de graduação deve corresponder ao que se espera da gestão das IES, ou seja, o coordenador deve se adaptar às possibilidades de uma estrutura institucional mais ágil, às inovações contínuas, às estratégias de comunicação com os discentes, à sua capacitação e também a dos docentes (FIN-GER, 1997), à melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006), ao desenvolvimento de competências acadêmicas e ao planejamento estratégico (FREITAS, 2006).

Nesse sentido, as competências gerenciais do coordenador de curso se apresentam como um aspecto importante no aprimoramento da sua atuação nas IES. O gestor deve valorizar o diálogo e a participação, tornando-se um agente que precisa aprender, suportar, guiar, influenciar e administrar a mudança (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Dessa forma, os estudos sobre as IES têm considerado sua gestão, heterogeneidade e importância dimensional, além dos indivíduos envolvidos que atuam dentro da complexidade da macroestrutura da educação superior (SAMPAIO, 2000). Assim, a função *meso* do coordenador de curso na gestão de uma IPES demonstra sua complexidade ao se relacionar diretamente com todos os envolvidos na instituição, desde os discentes até os diretores e/ou presidentes.

Destaca-se, ainda, a ampla concorrência enfrentada por essas instituições, em razão dos novos entrantes, do ensino a distância e das novas modalidades emergentes de educação (BRASIL, 2013), o que impacta diretamente na identificação e no desenvolvimento das competências dos coordenadores de curso, sujeitos ativos nesse processo.

Nesse contexto, também se apresenta outro desafio para as IES, qual seja, a falta de preparo dos gestores que, normalmente, não buscam ou não recebem a capacitação necessária para tal desenvolvimento. Baseado nesses fatos, Machado (2008) afirma que, em decorrência da alta oferta de programas de graduação, os gestores acadêmicos não preconizaram um alicerce que sustente o padrão de qualidade esperado pelo mercado e ainda precisam desenvolver e aprimorar suas competências. É precisamente sobre a competência gerencial que a próxima seção trata.

2.2 COMPETÊNCIA GERENCIAL

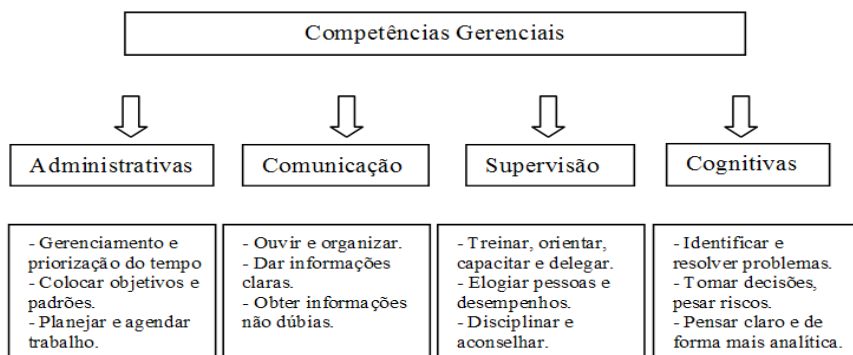
Diversos autores (BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996; RUAS, 2001; DUTRA, 2001, 2009) consideram a competência gerencial como um patamar mais elevado da competência individual.

Para Boyatzis (1982), a competência gerencial é aquela relativa à coordenação de equipes de trabalhos. Mediante a sua investigação sobre os atributos do perfil ideal do gerente, a competência foi denominada como um conjunto de características e traços pessoais que fundamentariam o desempenho efetivo e/ou superior. Os melhores desempenhos, nesse caso, seriam decorrentes da inteligência e da personalidade da pessoa e estariam respaldados pelos comportamentos passíveis de observação.

Assim, o autor desenvolveu um modelo que indica os comportamentos observáveis. Isso quer dizer que as competências gerenciais envolvem em geral pontos relacionados ao seu desenvolvimento (formação) e às atuações dos gestores no dia a dia do trabalho (prática) (BOYATZIS, 1982).

Parry (1996) apresenta avanços em relação ao modelo apresentado por Boyatzis (1982), indicando que o conjunto de fatores que compõe a competência gerencial deve ser mensurado por critérios claros e objetivos por meio dos quais a atividade de mapeamento das competências pode ser realizada de maneira mais estruturada, conforme pode ser observado no Diagrama 1.

Diagrama 1 – Modelo de competências gerenciais



Fonte: adaptado de Parry (1996).

Desse modo, as competências gerenciais são genéricas e aplicáveis para um grande número de organizações, mesmo que estas possuam tipo e função diferentes.

Vale ressaltar que o modelo de Parry (1996) não segue uma estrutura rígida de análise, podendo sofrer algumas adaptações de acordo com cada organização. À medida que as competências são identificadas, é possível traçar planos de treinamento para o seu aprimoramento e/ou desenvolvimento.

Já segundo Ruas (2001), a competência gerencial consiste na capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação os conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência), atingindo ou mesmo superando os resultados esperados pela organização. Para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos. O desenvolvimento das competências gerenciais é percebido nos comportamentos e na utilização de recursos que resultam em serviços ou produtos de qualidade. Assim, a agregação de valor e a competitividade de mercado dos produtos e serviços representam o resultado visível da competência gerencial.

Dutra (2001, 2009), outro estudioso do assunto, apresenta a competência como um conjunto de qualificações que permite que um indivíduo tenha uma performance superior em situação de trabalho. Ele também acrescenta à definição de competência o conceito de entrega, ou seja, o indivíduo é avaliado e analisado considerando a sua capacidade de se entregar à empresa, a partir dos resultados obtidos conforme o que a empresa espera e necessita.

A partir dos conceitos esboçados, concorda-se com Motta (2001) e Ferreira (2011, p. 73) de que a “competência gerencial é complexa, e colocada à prova em um contexto impreciso e com diferentes demandas.” Considerando a complexidade das competências, o questionário desenvolvido nesta pesquisa tomou como base as diferentes referências teóricas aqui apontadas (BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996; RUAS, 2001; DUTRA, 2001, 2009) e que indicam uma série de competências necessárias para o gestor.

As práticas de desenvolvimento das competências gerenciais aplicadas a uma IES podem contribuir para criar alternativas gerenciais que permitam o cumprimento de sua missão e objetivos, culminando para um melhor desempenho gerencial e estratégico da instituição.

Contudo, aponta-se que, em geral, as IES não apresentam um programa para a formação de coordenadores por competências, para transformá-los por meio da capacitação em gestores (SILVA, 2002; SILVA, 2008; SEABRA; PAIVA; LUZ, 2015). Mesmo com o quadro de pouco incentivo das IES para o desenvolvimento de competências dos coordenadores de curso, as pesquisas demonstram que a sua contribuição é notoriamente relevante para o desenvolvimento do curso (SILVA, 2008; ANDRA-

DE, 2005; TACHIZAWA; ANDRADE, 2006; SEABRA; PAIVA; LUZ, 2015; BASSOLI, 2014).

Por fim, com a apresentação desse recorte teórico, segue-se para a metodologia do estudo.

3 METODOLOGIA

Visando ao objetivo do estudo, optou-se por uma pesquisa de campo, descritivo-exploratória (SANTOS, 2002; VERGARA, 2009), com abordagens quantitativa e qualitativa, caracterizando métodos mistos ou triangulação metodológica (COLLIS; HUSSEY, 2006). Vieira e Zouain (2004) e Collis e Hussey (2006) afirmam que a adoção de múltiplos métodos de pesquisa para a análise dos fenômenos organizacionais tem evidenciado novos horizontes para a sua compreensão, promovendo amplitude e profundidade nesse sentido.

Para fins desta pesquisa, focalizaram-se as faculdades privadas com fins lucrativos pela escassez de estudos direcionados para esse tipo de instituição, e os Cursos de Administração e Ciências Contábeis foram selecionados por meio de uma análise de frequência dos cursos, que demonstrou que estes são os mais frequentes nesse tipo de instituição (BRASIL, 2013). Sua escolha ocorreu por acessibilidade (VERGARA, 2009), após identificação de quais ofertavam os cursos em foco, ou seja, Administração e/ou Ciências Contábeis, por meio do Censo da Educação Superior (BRASIL, 2013). A partir desses dados iniciais, foi possível definir os participantes desta pesquisa. A Cidade de Fortaleza, CE possui, atualmente, 18 faculdades privadas com fins lucrativos e que oferecem os Cursos de graduação em Administração e/ou Ciências Contábeis. O número de coordenadores de curso nessas faculdades é de 28 no total, sendo 17 do Curso de Administração e 11 do Curso de Ciências Contábeis.

Os instrumentos de coleta e a carta de apresentação de pesquisa foram encaminhados para todos os coordenadores, visando ao agendamento de sua aplicação, o que ocorreu com 17 deles, considerando o fato de o cálculo amostral ter indicado ser esse o número mínimo ideal de respondentes, com 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro. Note-se que 11 eram coordenadores do Curso de Administração e seis do Curso de Ciências Contábeis.

Assim, para a coleta dos dados, foram desenvolvidos dois instrumentos: um questionário e um roteiro semiestruturado para a entrevista, construídos com base no referencial teórico elaborado. O questionário foi composto por duas escalas *Likert* de quatro pontos, uma relacionada aos níveis de importância e a outra aos níveis de

utilização das competências gerenciais, listadas a partir de uma síntese de diferentes referências teóricas (BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996; RUAS, 2001; DUTRA, 2001, 2009). Os dados oriundos desse instrumento de coleta, aplicado nos 17 coordenadores de curso, foram analisados por meio da estatística descritiva (MAROCO, 2010) com a utilização do *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*.

Após a aplicação do questionário, procedeu-se à entrevista de cada um dos abordados, cujo roteiro semiestruturado inclui perguntas sobre suas competências, níveis de importância e de sua utilização no cotidiano do coordenador. Tais dados foram submetidos à análise de conteúdo, especialmente à categorial (BARDIN, 2010), o que permitiu compreender o significado dos conceitos e contextos das competências gerenciais relatadas, sintetizando-as em tabelas. Para tanto, todas as entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos sujeitos e transcritas na íntegra, de modo a manter sua fidedignidade. Cada coordenador de curso foi nomeado com uma letra, cumprindo com o acordo de resguardar a sua identidade.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise do questionário ocorreu em duas fases: a primeira permitiu identificar o perfil dos respondentes (seção A) e a segunda analisou as competências gerenciais quanto ao seu grau de utilização e importância (seção B).

Quanto ao perfil dos entrevistados, no quesito faixa etária de idade, as respostas apontaram para uma preponderância em duas delas: de 36 a 40 anos (35,3%, n = 6) e de 41 a 45 anos (35,3%, n = 6); desses coordenadores, nove são do sexo masculino e oito do sexo feminino. A maioria deles apresenta como último grau de formação o mestrado (88,2%, n = 15) e possui acima de cinco anos de atuação (29,4%, n = 5), dedicando-se à função de coordenador de curso de graduação em regime parcial. Além disso, grande parte dos entrevistados coordena o Curso de Administração (64,7%, n = 11) e o restante é pertencente ao Curso de Ciências Contábeis (35,3%, n = 6).

Quanto às questões referentes às competências gerenciais, em princípio, averiguou-se a credibilidade do questionário utilizado por meio da realização do teste de confiabilidade e validade (*Alfa de Cronbach*) (HAIR JUNIOR et al., 2009), conforme dados dispostos na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Teste de confiabilidade e validade do questionário

Questões	Alfa de Cronbach	Itens
Itens de utilização das competências gerenciais	0,937	58
Itens de importância das competências gerenciais	0,958	58

Fonte: os autores.

Os valores do *Alfa de Cronbach* para os grupos de questões sobre as competências gerenciais do questionário (seção B) foram maiores que o valor recomendado pela literatura como limite inferior de aceitação (0,7), ou seja, o questionário é composto de itens válidos e confiáveis (Tabela 1).

De posse dessa informação, seguiu-se para a análise do teste de normalidade dos dados (*Kolmogorov-Smirnov*) por meio do qual se confirmou que os dados da seção B do questionário seguem uma distribuição normal (P-valor > 0,05) (Tabela 2).

Tabela 2 – Teste de normalidade dos dados

Kolmogorov-Smirnov		
Estatística	Gl	P-valor
0,097	68	0,180

Fonte: os autores.

Os coordenadores de curso foram convidados a analisar as competências gerenciais segundo os critérios de utilização (não utilizada, pouco utilizada, utilizada e muito utilizada) e de importância (sem importância, pouco importante, importante e muito importante), optando por uma das respostas em cada um dos critérios.

Na Tabela 3 demonstram-se as médias das respostas em relação a cada um dos critérios de utilização e de importância, além de se especificarem as competências que mais pontuaram nos itens pouco utilizada, muito utilizada, pouco importante e muito importante.

Tabela 3 – Médias das respostas para os critérios utilização e importância das competências

Crítérios	Não utilizada	Pouco utilizada	Utilizada	Muito utilizada	Não respondeu
Média	0,26	2,19	7,02	7,5	0,33
Competências		<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar informações oralmente - Delegar atividades para terceiros - Treinar e capacitar - Gerenciamento do tempo e do stress - Gerenciar projetos 		<ul style="list-style-type: none"> - Ter conhecimento em gestão administrativa - Relacionar-se com pessoas 	
Crítérios	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Não respondeu
Média	0	0,6	5,41	11,21	0,03
Competências		<ul style="list-style-type: none"> - Não receber informações dúbias - Delegar atividades para terceiros - Gerenciar projetos - Comunicar informações oralmente - Identificar novas oportunidades de melhorias 		<ul style="list-style-type: none"> - Orientar e elogiar pessoas e desempenhos - Colaborar com o desenvolvimento do aluno 	

Fonte: os autores.

Em suma, atenta-se para o fato de que a maioria das competências disponibilizadas foi considerada *utilizada* ou *muito utilizada*, e *importante* ou *muito importante* pelos coordenadores dos cursos pesquisados (Tabela 3).

Das competências gerenciais, no item *muito utilizada*, duas delas podem ser destacadas com as maiores pontuações: ter conhecimento em gestão administrativa (n = 13) e relacionar-se com pessoas (n = 13) (Tabela 3). Outras competências também podem ser sinalizadas: identificar e resolver problemas (n = 12), ter conhecimentos das exigências legais do Ministério da Educação (MEC) (n = 12), gerir e executar o projeto político-pedagógico do curso (n = 12), colaborar com o desenvolvimento dos alunos (n = 12) e manter uma atitude de disponibilidade (n = 12).

Já para o item *muito importante*, as duas competências destacadas na Tabela 3 foram: orientar e elogiar pessoas e desempenhos (n = 17) e colaborar com o desenvolvimento do aluno (n = 15). Nota-se que a competência gerencial orientar e elogiar pessoas e desempenhos recebeu o *número máximo de pontos*, ou seja, todos os coordenadores participantes desta pesquisa acreditam que ela é muito importante.

Ainda no item *muito importante*, existem outras competências que merecem atenção: saber estabelecer objetivos (n = 14), comunicar a equipe das mudanças do curso (n = 14), treinar e capacitar (n = 14), identificar e resolver problemas (n = 14), ter conhecimento em gestão de equipe (n = 14), estabelecer uma comunicação eficaz (n = 14), buscar o autodesenvolvimento por meio de cursos, palestras, atividades, experiências e outros afins (n = 14), modernizar o curso com foco na garantia da qualidade (n = 14) e relacionar-se com pessoas (n = 14).

Na análise do item *não utilizada*, verifica-se que este quase não foi assinalado pelos respondentes, recebendo uma média geral de respostas bastante pequena (média = 0,26) em relação às outras médias de respostas dos outros itens, e o item *sem importância* não foi indicado por nenhum respondente (Tabela 3), ou seja, nenhuma das competências analisadas foi considerada sem importância.

Sobre as competências gerenciais mais consideradas *pouco importantes*, tem-se: não receber informações dúbias (n = 3), delegar atividades para terceiros (n = 2), gerenciar projetos (n = 2), comunicar informações oralmente (n = 2) e identificar novas oportunidades de melhorias (n = 2). Ainda assim, vale ressaltar que o número de coordenadores que apontaram essas competências foi pequeno (Tabela 3).

Também pela Tabela 3 se nota que as competências gerenciais com mais pontos no item *pouco utilizada* foram: comunicar informações oralmente (n = 7), delegar atividades para terceiros (n = 6), treinar e capacitar (n = 6), gerenciamento do tempo e do stress (n = 6) e gerenciar projetos (n = 6).

Relacionando as médias dos itens *pouco utilizada* e *pouco importante*, a média do primeiro (2,19) é maior que a média do segundo (0,6), demonstrando que as competências gerenciais nesses itens podem até ser pouco utilizadas, mas, em contrapartida, elas têm algum grau de importância (Tabela 3).

Ainda de acordo com a Tabela 3, para os itens *utilizada* e *muito utilizada*, verifica-se que suas médias de resposta ficaram muito próximas e que esses itens foram os que receberam as maiores pontuações dos respondentes, significando que, para a maioria dos coordenadores de curso, as competências gerenciais disponibilizadas são consideradas utilizadas ou muito utilizadas. Nesse sentido, destacaram-se as competências ter conhecimento em gestão administrativa (n = 13) e relacionar-se com pessoas (n = 13), com maiores pontuações entre os respondentes.

Quanto à análise do critério de importância, os itens *importante* e *muito importante* também possuem média geral de respostas considerável, contudo, o critério *muito importante* recebeu a *maior média geral* entre todos os itens, segundo a Tabela

3. A grande maioria das competências gerenciais foi analisada como *muito importante* e se ressalta que não houve resposta no item *sem importância*.

Em geral, a identificação da maioria das competências gerenciais como *muito utilizadas* e *muito importantes* demonstra o valor que a competência tem para o desempenho dos coordenadores de curso e também para que seja possível o seu aperfeiçoamento por meio de programas de capacitação e desenvolvimento (PARRY, 1996). Contudo, o processo de desenvolvimento das competências não deve se concentrar somente em um dos pilares da competência, ou seja, na aquisição de conhecimento (RUAS, 2001).

Panizzi (2004) sublinha que os gestores das IES considerados competentes são aqueles que se mantêm atualizados com os novos meios de comunicação entre a universidade e seus alunos e acompanham as mudanças de paradigmas sofridas pelo ensino superior, o que foi possível verificar pela análise das competências “comunicar a equipe das mudanças do curso”, “buscar o autodesenvolvimento por meio de cursos, palestras, atividades, experiências e outros afins” e “modernizar o curso com foco na garantia da qualidade”, consideradas *muito importantes* segundo os coordenadores de curso.

Em seguida, a análise dos relatos das entrevistas com os coordenadores de curso demonstrou um rol de 36 *competências*, que também foram apontadas como *muito importantes* e *muito utilizadas* no desenvolvimento de sua gestão. Essas competências gerenciais estão dispostas com sua frequência de ocorrência na Tabela 4.

Tabela 4 – Competências gerenciais mais utilizadas e mais importantes apontadas durante a entrevista

Competências gerenciais	Frequência
1. Relacionamento interpessoal	(10)
2. Liderança	(6)
3. Conhecer as exigências do MEC para o funcionamento do curso	(5)
4. Comunicação	(5)
5. Saber administrar conflitos	(4)
6. Trabalhar com planejamento e organização	(3)
7. Proatividade	(3)
8. Atualizar-se com as novas demandas e expectativas do mercado	(3)
9. Comprometimento	(2)
10. Bagagem intelectual	(2)
11. Atendimento ao público	(2)
12. Competência contábil para remodelar projetos e novos programas do curso	(1)
13. Saber direcionar prioridades	(1)
14. Foco em metas e objetivos	(1)
15. Orientação para resultados	(1)
16. Rapidez na execução dos processos	(1)
17. Habilidade de vender a marca do curso	(1)
18. Inovação	(1)
19. Clareza de visão e de direção	(1)
20. Capacidade de responder rapidamente às demandas	(1)
21. Conhecimento pleno da grade curricular do curso	(1)
22. Conhecer o regimento interno da IES	(1)
23. Levar uma boa imagem da IES	(1)
24. Persistência	(1)
25. Dedicção	(1)
26. Trabalhar o perfil do egresso no curso	(1)
27. Manter a qualidade do curso	(1)
28. Ser paciente	(1)
29. Trabalho em equipe	(1)
30. Determinação	(1)
31. Ser compreensivo	(1)
32. Saber ouvir	(1)
33. Saber se envolver com todo o sistema da IES	(1)
34. Obter o comprometimento dos professores	(1)
35. Interessar-se pela academia	(1)
36. Alinhar as expectativas e os anseios do corpo discente, docente e da IES (diretores)	(1)

Fonte: os autores.

Entre as 36 competências gerenciais extraídas das entrevistas, aquelas que foram mais citadas pelos coordenadores de curso são: relacionamento interpessoal (10 deles), liderança (6), comunicação (5), conhecer as exigências do MEC para o funcionamento do curso (5), saber administrar conflitos (4), trabalhar com planejamento e

organização (3), proatividade (3) e atualizar-se com as novas demandas e expectativas do mercado (3).

Também durante a entrevista foi pedido aos coordenadores de curso que explicassem e/ou conceituassem as competências apontadas por eles. A análise desses fragmentos demonstrou que as explicações dadas tendem a ser próximas umas das outras, o que pode ser observado em fragmentos que versam a respeito da competência *relacionamento interpessoal*, focalizados nos diversos públicos com os quais o coordenador lida no seu cotidiano:

- [...] é uma habilidade política nos contatos. (Coordenador C).
- [...] tem que ter o contato com os professores, com os alunos e com os colaboradores. (Coordenador E).
- [...] é a habilidade para lidar com os outros e conduzir uma equipe. (Coordenador H).
- [...] habilidade no contato com os alunos. (Coordenador N).
- [...] existe o relacionamento aluno-coordenador e o coordenador-funcionário. (Coordenador O).
- [...] é preciso ter uma desenvoltura nos relacionamentos aqui na faculdade. (Coordenador Q) (informações verbais).

Já os seguintes fragmentos explicam o significado mais citado da competência *liderança*, ou seja, lidar com pessoas:

- [...] saber coordenar equipes e pessoas. (Coordenador B).
- [...] é liderança de equipes. (Coordenador D).
- [...] pois eu lidero um grupo grande de 70 pessoas. (Coordenador I).
- [...] a liderança, pois eu coordeno 19 pessoas. (Coordenador J) (informações verbais).

A competência *comunicação* pode ser mais bem compreendida por meio dos fragmentos ilustrativos, que tratam do processo como um todo, centrando no emissor, no receptor e na mensagem em si:

- [...] é ter, além da fala, a capacidade de escrever e traduzir as coisas para linguagem da IES. (Coordenador A).
- [...] significa dialogicidade. (Coordenador E).
- [...] envolve a comunicação como um todo, tem que saber ouvir. (Coordenador N) (informações verbais).

Já os significados da competência conhecer as exigências do MEC para o funcionamento do curso, concentradas nos aspectos técnico-legais:

[...] é conhecer as exigências do MEC, dos trâmites legais e burocráticos para o funcionamento de uma IES. (Coordenador A).

[...] é conhecer as exigências do MEC para o funcionamento do curso. (Coordenador B).

[...] tem que conhecer as exigências do MEC para formar a matriz curricular do curso e o projeto pedagógico. (Coordenador G) (informações verbais).

Os fragmentos das entrevistas demonstraram, assim como os resultados do questionário, que os coordenadores de cursos não somente fazem uso de um número considerável de competências, mas também necessitam saber seus significados e os contextos em que elas estão inseridas, demonstrando a complexidade do cenário em que atuam.

Com as análises tanto dos dados do questionário quanto dos relatos das entrevistas, evidenciou-se um número considerável de competências apontadas como *muito utilizada* e, ao mesmo tempo, *muito importante*, segundo os coordenadores de curso das IPES investigadas. Esses resultados demonstram um contexto de alta produtividade corroborando o que os autores Silva (2002), Tachizawa e Andrade (2006), Seabra, Paiva e Luz (2015), Andrade (2005) e Bassoli (2014) indicaram em suas pesquisas.

O uso de um grande número de competências pode ocorrer em razão da permanente cobrança das IES para o atendimento das exigências do MEC, o que demanda um constante planejamento e revisão das diretrizes pedagógicas do curso, atividades que consomem boa parte do seu tempo. Aliada a isso, existe a cobrança relativa ao aspecto administrativo do curso, que envolve contenção de gastos, observância de leis e normas (internas e externas), atração e manutenção de alunos, relatórios, além de outras atividades de cunho mais burocrático.

Assim, a indicação da utilização ilimitada de competências gerenciais pode sugerir não somente a participação de um contexto de alta produtividade, mas também a necessidade de se identificar e propor medidas para o seu desenvolvimento dentro do contexto formal das IES, e não somente de forma aleatória.

Portanto, entendeu-se que, entre as complexidades no desenvolvimento da função de coordenador de curso, as competências gerenciais exercem um papel significativo, não sendo observadas diferenças consideráveis nas respostas e nos relatos dos entrevistados, apesar de pertencerem à coordenação de cursos diferentes, quais sejam, Administração e Ciências Contábeis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo verificou-se que a maioria das competências gerenciais foi apontada como *muito utilizadas* e *muito importantes*, segundo a percepção dos coordenadores de curso de graduação em Administração e Ciências Contábeis de Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) na Cidade de Fortaleza, CE.

Em geral, esses resultados demonstram a importância que a competência gerencial tem para a função de coordenador de curso e também para que seja possível o seu aperfeiçoamento por meio de programas de capacitação e desenvolvimento (PARRY, 1996). Ressalta-se que a competência gerencial *orientar e elogiar pessoas e desempenhos* foi indicada por todos os coordenadores participantes desta pesquisa como uma competência *muito importante*.

Mesmo com a maioria das competências sendo indicada como *muito importante* e *muito utilizada*, não se observaram médias relevantes de respostas nos outros itens; por exemplo, o item *não utilizada* quase não foi assinalado pelos respondentes, e o item *sem importância* não foi indicado por nenhum respondente, reforçando o valor da competência para os respondentes da pesquisa.

Portanto, entendeu-se que, entre as complexidades no desenvolvimento da função de coordenador de curso, as competências gerenciais exercem um papel significativo, não sendo observadas diferenças consideráveis nas respostas do questionário e nos relatos dos entrevistados, apesar de pertencerem à coordenação de cursos diferentes, quais sejam, Administração e Ciências Contábeis.

Além disso, os achados desta pesquisa indicam que os coordenadores de curso estão inseridos em um contexto de alta produtividade, já que consideraram a maioria das competências analisadas *muito utilizada* por eles e *muito importante* para o desempenho das suas funções. Contudo, como não foi possível se aprofundar nesse quesito, por isso se recomenda explorar essa constatação em futuras pesquisas.

Mesmo neste estudo tendo respondido-se aos objetivos propostos de forma satisfatória, há limitações que devem ser consideradas: a análise das competências em uma única categoria de IES, ou seja, a categoria faculdade, e também o número limitado de respondentes. Desse modo, sugere-se que a pesquisa seja estendida para outras categorias de IES, como, por exemplo, universidades e centros universitários, e que sejam comparados os achados desta pesquisa com de outras investigações em diferentes IES localizadas nos diversos estados brasileiros. Também parece importante que, além da identificação das competências dos coordenadores de curso, fosse

investigado como ocorrem a aquisição, o desenvolvimento e o aprimoramento dessas competências.

Por fim, como as competências gerenciais constituem uma temática em evidência, complexa e multifacetada, espera-se que os resultados deste estudo possam ser úteis, em especial, às IPES, no sentido de orientar a realização de intervenções organizacionais na área de desenvolvimento gerencial. Podem ainda contribuir, especificamente, para orientar os processos de autodesenvolvimento e de gestão de carreiras dos coordenadores de curso das IPES estudadas.

REFERÊNCIAS

ALMINO FRANCISCO, T. H. et. al. A identificação das *core competences* da Facierc com base na percepção de seus gestores. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/36820/A%20identifica%C3%A7%C3%A3o%20das%20CORE%20competences%20da%20facierc%20com%20base%20na%20percep%C3%A7%C3%A3o%20de%20seus%20gestores.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

ANDRADE, M. M. **Competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior privadas**: um estudo em Curitiba e região metropolitana. 2005. 179 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia)—Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2005. Disponível em: <http://files.dirppg.ct.utfpr.edu.br/ppgte/dissertacoes/2005/ppgte_dissertacao_179_2005.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70: LDA, 2010.

BASSOLI, D. A. **O coordenador de curso superior de instituições de ensino superior privadas**: análise dos contributos políticos, gerenciais, acadêmicos e institucionais. 2014. 239 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-17072014-092602/en.php>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BRASIL. Ministério da Educação. **Censo da educação superior, resumo técnico 2013**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2013/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2013.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FARIA, L. J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. **RAE Light/EAESP/FGV**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 35-40, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4577>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

FERRARI, F. C.; NASCIMENTO, K. A. Perfil dos coordenadores de cursos de uma instituição de ensino superior mineira. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, Juiz de Fora, n. 16, jan./jun. 2014. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/NTA1.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

FERREIRA, J. M. P. **Gestão institucional e competências gerenciais**: um estudo em instituições privadas de ensino superior – IPES. 2011. 177 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria)–Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/ri/bitstream/ri-ufc/15049/3/2011_dis_jmpferreira.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

FINGER, A. P. **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 57, p. 285-301, abr./jun. 2011. Disponível em: <www.revistaoes.ufba.br>. Acesso em: 03 jul. 2016.

FREITAS, P. R. Proposta de um modelo de posicionamento estratégico para IES brasileiras. In: GARCIA, M. (Org.). **Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior**: um guia de sobrevivência para mantenedoras, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. Espírito Santo: Hope, 2006.

GARCIA, P. R. S. Marketing de relacionamento: um desafio para as instituições de ensino superior. **Revista Digital Comunicação & Estratégia**, v. 3, n. 8, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/08/artigos/artigo11.asp>>. Acesso em: 15 out. 2015.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 10, i. 4, p. 397-409, 1998.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOBS, F. F.; REIS, D. R. Gestão nas Instituições de Ensino Superior Privado. **Gestão Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, p. 7-18, jan./jun. 2008.

LIMA, S. M. P.; VILLARDI, B. Q. Como gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior brasileira aprendem na prática a desenvolver suas competências gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2613.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2016.

MACHADO, L. E. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas**. São Paulo: Ed. FGV, 2008.

MACIEL, R. G. A.; NOGUEIRA, H. G. P. Gestão universitária sob a ótica do desenvolvimento de competências. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/259_ARTIGO_SEGET_2008.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2016.

MAROCO, J. **Análise estatística com a utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Sílabo, 2010.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PANIZZI, W. M. **Pronunciamento II Reunião Plenária do Conselho Universitário Iberoamericano**. Brasília, DF: Andifes, 2004.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, i. 7, p. 48-54, 1996.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SAMPAIO, H. M. S. **O ensino superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec: FAPESP, 2000.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SEABRA, A. L. C.; PAIVA, K. C. M.; LUZ, T. R. Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação em enfermagem em Belo Horizonte-MG. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 68, p. 608-616, 2015.

SILVA, M. G. Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002. CD-ROM.

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

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley, 1993.

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

VAHL, T. R. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e consequências**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1980.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

WALTER, S. A.; ROCHA, D. T.; SOUZA-DOMINGUES, M. J. C. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das instituições de ensino superior da região oeste do Paraná. **Revista ANGRAD**, v. 8, n. 1, p. 53-72, 2007.

Como citar este artigo:

ABNT

FERREIRA, Jesuína Maria Pereira; PAIVA, Kely Cesar Martins. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos 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. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA

Ferreira, J. M. P., & Paiva, K. C. M. (2017). Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de Instituições Privadas de Ensino Superior na Cidade de Fortaleza, CE. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 681-702. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>