



**COMPETÊNCIAS CONTEMPLADAS PELOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO  
LATO E STRICTO SENSU PARA GESTORES DE IES:  
SIMILARIDADES E DIVERGÊNCIAS**

**EMILIANE TORRES DA SILVA**

Unigranrio

[emilianetorres55@gmail.com](mailto:emilianetorres55@gmail.com)

**ADRIANA AMADEU GARCIA TORRES**

Unigranrio

[adriana.amadeu.garcia@gmail.com](mailto:adriana.amadeu.garcia@gmail.com)

**ALEXANDRE MENDES NICOLINI**

Unigranrio

[alexandre.nicolini@unigranrio.edu.br](mailto:alexandre.nicolini@unigranrio.edu.br)

**Resumo**

É objetivo deste artigo identificar as divergências e as similaridades entre as competências contempladas pelos cursos de pós-graduação nas modalidades *lato sensu* e *stricto sensu* para gestores de IES no Brasil e as competências requeridas para este cargo. Para tanto, foram realizados dois levantamentos de dados: o primeiro bibliográfico, a fim de identificar as competências requeridas para o professor-gestor segundo a literatura; e o segundo em campo, mais especificamente no portal do MEC e da CAPES, em atos autorizados e nos sites das IES. Para fins de análise dos dados foi realizado o cruzamento entre as competências para os professores-gestores presentes na literatura e as informações dos cursos ofertados pelas IES selecionadas em cada modalidade. Desta forma, buscou-se verificar quais aspectos das disciplinas e suas ementas correspondem às características de cada uma das competências. Vale ressaltar a importância dos cursos de pós-graduação na medida em que o desenvolvimento de competências gerenciais ocorre por meio da aprendizagem e dos conhecimentos teóricos que são transmitidos.

**Palavras-chave:** Educação Superior. Gestão Universitária. Competências.

## 1 Introdução

A educação superior, como destacado por Dias Sobrinho (2013) é, “desde meados do século passado, [...] fator decisivo do desenvolvimento econômico” (p. 108). Suas atividades voltadas ao tripé: ensino, pesquisa e extensão (SILVA; CUNHA, 2012) exigem dos profissionais da área: conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, especialmente dos docentes que possuem duplo papel neste cenário: professor e professor-gestor.

Enquanto o professor tem suas atividades baseadas exclusivamente no tripé apresentado, o professor-gestor inclui ao tripé uma atividade “não acadêmica”: a gestão. Isto, pois, segundo o Art. 3º do Decreto 94.664 (Brasil, 1987), a gestão universitária é uma atividade própria do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, pesquisa e a extensão. Em outras palavras, o professor-gestor se torna responsável pelo planejamento institucional, supervisão e gestão de pessoas, administração de recursos sem deixar de lado as suas atividades em sala de aula e realização de pesquisas científicas (GONÇALVES, 2010).

No entanto, na prática, o processo de transição não é acompanhado de preparações prévias ou treinamentos formais fazendo com que o docente sofra pelo seu próprio despreparo gerencial, prevalecendo em suas atividades a improvisação, o imediatismo e a ausência de planejamento. (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Assim, ainda que o docente possua formação em gestão e que algumas das funções administrativas sejam semelhantes às funções gerenciais em diferentes tipos de negócios, o professor-gestor é conduzido a improvisar em seu papel. (SILVA; CUNHA, 2013, p. 2; SILVA; MORAES; MARTINS, 2004).

De qualquer forma, como defendem Santana e Maia (2014), é fato que os professores-gestores estariam melhores amparados para exercer suas funções por intermédio do desenvolvimento de competências gerenciais. O mesmo é dito por Barbosa e Mendonça (2014) ao mencionar que esses gestores necessitam não somente de formação técnica, mas também do desenvolvimento de competências gerenciais diante da diferença entre as tarefas administrativas e as tarefas docentes.

Inclusive, estudos vem avançando na área buscando identificar as competências necessárias para o ocupante de cargos de gestão nas IES. Como exemplos tem-se os trabalhos de Silva, Cunha e Possamai (2001); Silva, Moraes e Martins (2004) e Andrade (2005), que, por intermédio de entrevistas junto aos professores universitários verificaram quais as competências relacionadas ao cargo de gestão nas IES. Já Argenta (2012) envolveu os coordenadores de curso, enquanto que Campos et al (2008) considerou os pró-reitores e Pereira e Silva (2011) os cargos de gestores públicos.

Ao mesmo tempo tem-se o surgimento de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* que estão voltados para este nicho de mercado, como os cursos de Gestão de Instituições de Ensino Superior, Gestão Educacional e Docência do Ensino Superior, Gestão Educacional e Administração Acadêmica registrados no portal do Ministério da Educação (MEC, 2016) e na Plataforma Sucupira da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2016).

Considerando que os cursos de especialização e mestrado em gestão atendem ao propósito de amparar os profissionais, neste caso os docentes, com competências gerenciais (ANTONELLO, 2005), o presente artigo tem como objetivo identificar as divergências e similaridades entre as competências contempladas pelos cursos de pós-graduação nas modalidades *lato sensu* e *stricto sensu* para gestores de IES no Brasil e as competências requeridas para este cargo.

Para tanto, foram consideradas as competências definidas para este cargo segundo a revisão teórica e as ementas das propostas de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* no Brasil disponível no portal do MEC (2016) e na Plataforma Sucupira (CAPES, 2016), a fim de verificar se constam ou não tais competências nas ementas analisadas em cada modalidade.

Desse modo, busca-se contribuir para o avanço dos estudos acerca do gestor universitário, especialmente em se tratando de sua capacitação para melhoria do gerenciamento e da qualidade do ensino das IES brasileiras. (ESTHÉR, 2007, p. 49; FERRARI e NASCIMENTO, 2014, p. 9).

## **2 Fundamentação Teórica**

Considerando o cenário apresentado na introdução deste artigo, nota-se uma lacuna no processo transitório do professor para o professor-gestor nas IES. Neste sentido, é possível encontrar na literatura autores que, não só abordam tal cenário, mas como também delimitam as competências necessárias para tal profissional, que serviram de base para a pesquisa de campo aqui proposta.

Antes de tratar das competências propriamente ditas vale destacar que alguns trabalhos, como o de Meyer Jr e Meyer (2011), identificaram a busca pela eficiência administrativa por parte dos gestores das IES, na medida em que verificam o valor e o impacto de suas ações no funcionamento das IES. Assim, torna-se premente a necessidade de desenvolvimento de tais profissionais em atividades administrativas. (PAZOS FILHO; PEIXOTO, 2015). Inclusive levando os mais céticos a repensar as exigências quanto a formação de tais docentes (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013).

Aliás, Barbosa e Mendonça (2014) chegam a afirmar que para a IES promover o ensino, pesquisa e extensão em níveis de excelência é necessário que esta esteja preocupada também com sua gestão. Para tanto, segundo os autores, a formação dos professores para a gestão de IES deve estar baseada no desenvolvimento de competências gerenciais que auxiliem o exercício do cargo desses indivíduos.

Posição esta compartilhada por Gomes et al (2013) ao sugerir que as universidades promovam formas de treinamento e capacitação para esses gestores. Isso por que a formação transformou-se em uma necessidade diante do risco de professores sem habilidades gerenciais se tornarem gestores (CERVIGICELE; SOUZA, 2013). E, uma das maneiras encontradas pelos professores para desenvolver-se é por meio da educação formal (SAWITZKI, 2009). Aliás, neste caso, os cursos de pós-graduação se mostram como alternativas para enfrentarem os desafios e as perspectivas que envolvem o desempenho de sua função (RUAS; COMINI, 2007), na medida em que se acredita que:

[...] a aprendizagem se dá nesse contexto de sala de aula, mediante assimilação de conhecimentos, simulações e debates. Logo, o indivíduo apresentará um desempenho competente se for capaz de gerenciar de forma eficaz a atuação da sua equipe de trabalho. Se assim ocorrer, ele estará demonstrando que aprendeu a utilizar os conceitos tratados no curso, tendo desenvolvido uma competência que pode ser observada. (FREITAS; BRANDÃO, 2005, p.5).

Portanto, o desenvolvimento de competências funciona como uma estratégia que contribui para melhorar os resultados obtidos pela gestão das IES. Entendendo competência como um conjunto de conhecimentos (saber conceitual), habilidades (componente comportamental que é a capacidade do profissional de saber aplicar os conhecimentos adquiridos) e atitudes (também caracterizada como um componente comportamental, mas que se refere ao querer fazer a partir de uma motivação pessoal) (BRITO, 2005).

Somado ao exposto, tem-se aprendizagem como o processo pelo qual se obtém competências, enquanto a competência é a manifestação daquilo que foi aprendido, ou seja, a competência é resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pelo indivíduo no processo de aprendizagem. (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Assim, em relação ao cenário abordado é possível encontrar na literatura muitos estudos desenvolvidos

na tentativa de identificar quais as competências requeridas para a atuação desses profissionais.

Em comum todos os trabalhos consideraram a experiência vivenciada por professores que assumiram posições administrativas nas IES, como diretores centros universitários, coordenadores de curso e pró-reitores, como será visto a seguir.

Um dos estudos foi desenvolvido por Argenta (2012) que por meio de entrevistas semiestruturadas, buscou identificar quais as competências necessárias para a atuação dos coordenadores de IES. Nessas entrevistas, os coordenadores consideraram como competências necessárias as características pessoais do profissional, como a negociação, responsabilidade, pró-atividade, organização e a criatividade; o conhecimento administrativo, ou seja, que o coordenador apresente formação específica para a gestão, seja detentor de habilidades gerenciais e conhecimentos em planejamento estratégico; a capacidade de desenvolver as relações interpessoais na Instituição, sabendo ouvir os demais e possuindo autocontrole; é necessário também que tenha conhecimentos didático-pedagógicos; e por fim, conheça a legislação vigente que determina o funcionamento da IES e as normas que regem os seus envolvidos.

Outra contribuição vem de Silva, Cunha e Possamai (2001) ao entrevistar 11 professores que dirigem o Centros da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estes indicaram a existência de cinco competências gerenciais que são essenciais para o exercício de sua função. Segundo os professores, as competências gerenciais são: 1) capacidade de compreender a natureza de sua função. 2) lidar com conflitos e diferenças: professores descrevem que o dirigente estará diante de muitas opiniões diferentes. Desse modo, deverá saber como lidar com as diferenças, buscando a melhor maneira de conciliá-las e assim, estabelecer canais de diálogo. 3) envolver pessoas: possuir a capacidade de ouvir as pessoas e de envolvê-las nos processos gerenciais. 4) conhecer o ambiente: possuir a capacidade de visualizar a universidade em seu contexto, ou seja, ter em vista também o seu ambiente externo. 5) gerenciar recursos e a questão legal: a legislação reduz a liberdade dos diretores na aplicação dos recursos financeiros. Diante disso, os professores entrevistados ressaltam a importância da habilidade de gerenciar poucos recursos e mesmo assim, atender o máximo de demandas.

Não obstante, nove professores que atuam como diretores da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) desenvolveram um conjunto de competências - divididas em três propriedades - que perceberam como sendo necessárias para o exercício de seu cargo como diretor da universidade conforme a análise dos dados coletados pelos autores Silva, Moraes e Martins (2004). No estudo, 'conhecimentos, habilidades e atitudes interpessoais' é a primeira propriedade a ser apresentada. Trata-se da compreensão do comportamento humano, ou seja, das pessoas envolvidas na universidade. Levando em consideração suas necessidades, interesses e atitudes. Inclui a habilidade de estabelecer bons relacionamentos interpessoais e de resolução de conflitos. A segunda propriedade é denominada 'conhecimentos, habilidades e atitudes contextuais', é descrita como a capacidade do diretor de dimensionar e de saber administrar a complexidade total da organização, elaborando estratégias, analisando problemas e assim, tomar decisões. A terceira e última propriedade desenvolvida chama-se 'conhecimento e habilidades técnicas' que se referem aos conhecimentos e métodos para a realização de tarefas que são inerentes aos dirigentes. Abrange também as habilidades empresariais e para alocação de recursos.

Ainda é possível identificar a contribuição de Andrade (2005) que ao aplicar um questionário aos diretores de diferentes Instituições Privadas de Ensino Superior apresenta as competências requeridas aos gestores de IES na percepção de seus respondentes. Em sua pesquisa, a capacidade de liderar como a competência mais importante do gestor. Seus entrevistados destacam a integridade do gestor, o conhecimento que o deve possuir acerca dos

processos e setores internos e de questões que envolvem o setor educacional como um todo e a habilidade para planejar estrategicamente. Expõem também como competências necessárias a iniciativa, conhecimentos jurídicos do setor educacional, relacionamentos interpessoais e saber como trabalhar em equipe.

Na área pública tem-se os autores Pereira e Silva (2011) que por intermédio de entrevistas à gestores públicos que atuam em IFES, revelam as competências requeridas para a atuação do gestor e as dividem em quatro grupos: Cognitivas, Funcionais, Comportamentais e Política. Entre as Competências Cognitivas estão os conhecimentos acerca do ambiente institucional, do desenvolvimento do servidor e também os conhecimentos técnicos e operacionais. Na categoria de Competências Funcionais estão a responsabilidade de assumir os processos de trabalho e a orientação estratégica. Dentre as Competências Comportamentais estão o senso de responsabilidade, a empatia, habilidade para gerenciar conflitos, a interação social, liderança, capacidade para saber ouvir, equilíbrio emocional e a comunicação. E por fim, entre as Competências Políticas estão a ética, a defesa dos interesses institucionais (interesse público) e o estabelecimento de parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino.

Além disso, por meio da análise de dados das entrevistas semi-estruturadas junto a 11 professores que atuam em pró-reitorias de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), Campos et al (2008) identificaram 11 categorias ou competências necessárias aos professores gestores a saber: resolver os problemas por meio da criatividade; compartilhar dos interesses institucionais; induzir o envolvimento dos outros; conhecer a estrutura organizacional; saber dividir o tempo com as atividades da docência; comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos Superiores; ter capacidade política; planejar as atividades do órgão que administra; ter iniciativa para tomar decisões; ter experiência gerencial na Instituição; saber administrar recursos. Para os entrevistados da pesquisa, a competência mais relevante para a atuação é a capacidade de transferir conhecimentos adquiridos em outras atividades administrativas, ou seja, ter experiência e assim aplicá-la para a função de pró-reitor.

Em suma, considerando os estudos apresentados, Silva, Torres e Nicolini (2016) verificaram a maior constância da presença de algumas competências para os gestores de IES, conforme Quadro 1, onde pode-se identificar as competências e em que pesquisas de que autores as mesmas foram encontradas, assinaladas com um “X”, seguindo a ordem cronológica das publicações.

Quadro 1. Competências x Pesquisas

Autores/ Competências	Silva, Cunha e Possamai (2001)	Silva, Moraes e Martins (2004)	Andrade (2005)	Campos et al (2008)	Pereira e Silva (2011)	Argenta (2012)
Gestão de pessoas	X	X	X		X	X
Habilidades de planejamento			X			X
Conhecimentos legislativos	X		X			X
Conhecimentos gerenciais		X		X		X
Administração de recursos	X			X		
Visão Integrada da IES	X	X	X	X	X	

Fonte: Silva, Torres e Nicolini (2016).

### 3 Metodologia

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto pela presente pesquisa descritiva foram realizados dois levantamentos de dados: o primeiro bibliográfico, a fim de identificar as competências requeridas para o professor-gestor segundo a literatura; já o segundo em campo, mais especificamente no portal do MEC e da Capes, em atos autorizados e nos sites das IES.

Em relação ao levantamento bibliográfico, ter encontrado o Quadro 1 foi de grande valia, pois ao consolidar diferentes estudos na área, o mesmo facilitou a análise dos dados por categorias. Por outro lado, a pesquisa de campo, apesar de ter contado com a lista oficial de cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu* ofertados com o intuito de preparar professores para atuarem como professores-gestores, por vezes não apresentavam as informações buscadas em relação as competências contempladas em tais cursos, o que dificultou a inclusão de toda a amostra da lista na pesquisa, ainda que esforços não tenham sido medidos em busca de tais informações.

Aliás, como o presente artigo considera duas modalidades de cursos de pós-graduação vale esclarecer algumas características e diferenças marcantes tendo como base a realidade brasileira, ainda que somente a pesquisa demonstre as similaridades e divergências em relação as competências que se pretende desenvolver.

Por um lado tem-se o *lato sensu* (do latim, “ampliação do conceito original”) que corresponde aos cursos de especialização que oferecem uma visão mais aprofundada do conhecimento obtido na graduação, porém sem a mesma ênfase e nem as disciplinas com o forte conteúdo dos mestrados, profissional e acadêmico. (GIULIANI et al, 2007; PAIXÃO; BRUNI, 2013).

Por outro lado, o *stricto sensu* (da expressão latina que significa “em sentido restrito”) corresponde aos mestrados e doutorados que promovem a formação de pesquisadores “com amplo domínio de seus campos do saber e leva à obtenção dos graus de mestre e doutor” (GIULIANI et al, 2007). No presente artigo são analisados os Mestrados Profissionais (MPs), que, segundo Paixão e Bruni (2013), contemplam conteúdos teórico-metodológicos que se vinculam à prática.

Em suma, segundo Stramar (2014), a grande diferença entre as duas modalidades é que a formação *lato sensu* é focada no aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional e não tem por objetivo, contribuir para o avanço das pesquisas da área dos cursos em que se insere o que o difere dos cursos *stricto sensu* que se voltam para a pesquisa e buscam novas contribuições teóricas. Ainda assim, somente a análise dos dados poderá identificar as divergências e similaridades das competências que se pretende desenvolver em cada caso, quando se trata do professor-gestor.

A busca pelas informações pertinentes de cada modalidade se iniciou em plataformas distintas, ainda que fazendo uso de uma série de pesquisas considerando as seguintes palavras-chave: “Gestão Universitária”, “Gestão de instituições de Ensino Superior” e “Gestão Educacional”.

Para os cursos *lato sensu*, contou-se com os registros no portal do MEC para identificar os cursos voltados a capacitação como professor-gestor. Em seguida buscou-se informações nos atos autorizativos dos cursos de nível superior e as informações sobre as IES. Por outro lado, a identificação dos cursos *stricto sensu* aconteceu por intermédio da Plataforma Sucupira da Capes que disponibiliza os dados das propostas desses programas e ementas, objetivos e crédito de cada uma das disciplinas da matriz curricular.

Ainda assim, em ambos os casos os sites das próprias Instituições de Ensino permitiram o acesso a informações específicas importantes, como os docentes do curso, projetos e linhas de pesquisa, ementas e objetivos das disciplinas oferecidas, entre outras necessárias para a análise aqui proposta.

A amostra é composta pela: Faculdade PROMOVE de Minas Gerais que proporciona o curso de Gestão de Instituições de Ensino Superior; Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE) com MBA em Gestão Educacional e Docência do Ensino Superior; a Faculdade de Paulínia (FACP) com o curso de especialização em Gestão Educacional; a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com o Mestrado Profissional em Administração Acadêmica; e pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS) que dispõe o Mestrado Profissional em Gestão Educacional.

Para fins de análise dos dados foi realizado o cruzamento entre as competências para os professores-gestores presentes na literatura (Quadro 1) e as ementas de cada uma das disciplinas da matriz curricular dos cursos ofertados pelas IES selecionadas em cada modalidade: *lato* e *stricto sensu*. Desta forma, por meio da análise do conteúdo buscou-se verificar quais aspectos das disciplinas e suas ementas correspondem às características de cada uma das competências identificadas na literatura, tratadas aqui como categorias.

#### 4 Resultados da Pesquisa

Considerando o Quadro 1 que consolida as competências encontradas na literatura, tem-se as seis competências buscadas nos documentos dos cursos de pós-graduação analisados pela pesquisa. Seguindo a sequência do quadro, a análise será iniciada pela *gestão de pessoas*, que consiste nas habilidades para coordenar, direcionar e envolver as pessoas. Sabendo ouvi-las e administrando os conflitos que possam vir a acontecer, e assim estabelecer um produtivo relacionamento interpessoal entre os envolvidos com a IES.

Nos cursos de pós-graduação *lato sensu*, as três universidades analisadas apresentaram disciplinas correspondentes em suas matrizes curriculares. Inclusive, as universidades FACP e UNOESTE apresentaram disciplinas com a denominação específica de gestão de pessoas. Já a faculdade Promove dispunha da disciplina “Gestão de pessoas e Comportamento Organizacional” que trabalha as questões como o clima organizacional, avaliação de desempenho e indicadores de resultados na instituição de ensino.

Por outro lado, nos cursos na modalidade *stricto sensu*, a UFSC apresenta em sua estrutura curricular duas disciplinas relacionadas a Gestão de Pessoas. A primeira denomina-se “Liderança, Poder e Processo Decisório” que trabalha com noções sobre o processo decisório e liderança, abordando seus conceitos e evolução histórica. E a disciplina “Gestão de Pessoas em Universidades” que apresenta os desafios de repensar a gestão de pessoas nas universidades. Já a UNISINOS com o mestrado em Gestão Educacional, oferece a disciplina “Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional” que a estuda o carácter estratégico da gestão de pessoas que tem em vista a relação direta entre as pessoas e os resultados da IES.

Considerando a *habilidade de planejamento*, que faz parte das atividades atribuídas à qualquer gestor, independente de ser em Instituições de Ensino Superior (IES) ou não, nos cursos *lato sensu*, apenas a UNOESTE apresentou a disciplina “Gestão de Projetos em Instituições de Ensino” que visa o projeto Político Pedagógico e o Planejamento de Desenvolvimento Institucional. Já nos cursos *stricto sensu* o cenário foi um pouco diferente, tendo sido identificada a disciplina “Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional” no curso de Administração Acadêmica da UFSC. Inclusive na ementa desta disciplina constam os elementos relevantes e os instrumentos de construção para o planejamento estratégico situacional e o Plano de Desenvolvimento Institucional como um meio de materialização do planejamento no âmbito da IES e suas interfaces no meio em que está inserida. Além disso, a UNISINOS com a disciplina “Gestão Estratégica e Avaliação Institucional” apresenta as distintas perspectivas sobre o planejamento - tático e operacional - e a implantação de estratégias organizacionais.

A terceira competência referente aos *conhecimentos legislativos* foi identificada em todos os cursos na modalidade *lato sensu* via disciplinas específicas. Na faculdade Promove a disciplina era denominada “Noções de Departamento de Pessoal”. Nela foi possível encontrar as demandas legais aplicadas as pessoas envolvidas com IES como, por exemplo, o contrato de trabalho e as informações necessárias para o processo de admissão ou demissão de pessoal. Não obstante, esta faculdade especificamente dispõe em sua matriz curricular de mais uma disciplina, denominada “Legislação Aplicada ao Ensino Superior” que aborda todas as questões legais exigidas para a IES como descreve os tópicos listados na ementa da disciplina reproduzido a seguir.

[...] a educação superior e a Constituição Federal. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Avaliação da educação superior. Marco regulatório do ensino superior no Brasil. Legislação e Normas da Educação Superior: Portaria Normativa no 40, Decreto no 5.773/2006, Resoluções, INEP, SINAES. Credenciamento e Recredenciamento. Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Superior. Direito do Consumidor e Direito Educacional. (FACULDADE PROMOVE, 2016).

As IES FACP e UNOESTE de forma semelhante apresentam disciplinas que retratam as Políticas Públicas com a disciplinas “Legislação Educacional e Políticas Públicas” e “Gestão Educacional, Políticas Públicas e Legislações”, respectivamente. Enquanto isso, representando a modalidade *stricto sensu*, o curso de mestrado da UFSC traz a disciplina “Direito Público Administrativo” que abrange a história e os princípios da administração pública e a UNISINOS dispõe a disciplina que se denomina “História, Políticas e Legislação educacional” que retrata os marcos legais da educação no Brasil.

No que se refere aos *conhecimentos gerenciais* na modalidade *lato sensu*, apenas a faculdade Promove dispõe de disciplinas concernentes. A primeira retrata os fundamentos teórico-conceituais sobre a gestão universitária e as implicações sobre a tríade ensino, pesquisa e extensão nos processos de gestão da IES. A segunda disciplina, Desenvolvimento Gerencial, que aponta como se deve liderar por meio de uma reflexão e análise sobre os mitos da liderança. Também contém os tópicos relacionados ao *feedback*, delegação e a gestão de conflitos.

Similarmente, na modalidade *stricto sensu* apenas uma IES exibiu disciplinas que se propõe a desenvolver habilidades e conhecimentos gerenciais. A UFSC apresenta a disciplina “Fundamentos do Pensamento Administrativo” que aborda os estudos sobre a administração. Em seguida, com a disciplina “Modelos de ação Gerencial para IES” que aborda a origem e evolução das teorias e os modelos gerenciais, quais são as funções administrativas e os desafios da ação gerencial na atualidade. E por fim, a disciplina “Campo da Administração Universitária no Brasil” que discorre sobre a produção e difusão do conhecimento técnico e científico acerca da administração universitária no Brasil.

Além das demais competências, a capacidade para *administrar recursos* - como aplicar e alocar – foi descrita em boa parte dos estudos. Os professores universitários expõem que é importante que o gestor desenvolva habilidades para gerenciar poucos recursos atender o maior número de demandas possíveis. No entanto, nenhum dos cursos das duas modalidades apresentaram disciplinas correspondentes ao desenvolvimento desta competência. Estes abordam apenas em suas disciplinas, temas relacionados à administração dos recursos humanos inseridos também na competência para a gestão de pessoas.

Por fim, no que tange a *visão integrada da IES*, considerando seus ambientes interno e externo, nos cursos *lato sensu*, a faculdade Promove que estabelece em sua matriz curricular diversas disciplinas que apresentam quais são os cenários e tendências, Educação Superior no Brasil e os temas atuais que são discutidos pela sociedade e pelas comunidades acadêmicas. Além de abordar também sobre as diretrizes e modelos de avaliação da aprendizagem da IES e a qualidade do Ensino Superior. A faculdade também dispõe disciplinas relacionadas ao Marketing para as Instituições de Ensino Superior e também Endomarketing com o objetivo de estabelecer bons relacionamentos com os colaboradores internos, alunos, professores, pais e ex-alunos visando a captação, retenção e fidelização dos alunos. E a disciplina “Empreendedorismo Acadêmico” que visa o empreendedorismo nas IES e estimula comportamentos e atitudes empreendedoras dentro da IES. E a UNOESTE possui uma disciplina “Gestão da Qualidade e Marketing” que é voltada para a gestão e o planejamento de Marketing.



Na análise na matriz curricular da UFSC identificou-se de modo semelhante aos cursos de pós-graduação lato sensu, disciplinas relacionadas ao marketing, porém seu enfoque está sobre o marketing universitário. A ementa da disciplina aponta os seguintes tópicos.

Princípios de marketing universitário; Mix de marketing universitário; Marketing de relacionamento em universidades; Pesquisa de marketing universitário; Processo de comunicação de marketing em universidades; Estratégias e ferramentas de marketing universitário; Relações de marketing universitário com a sociedade universitária; Plano de marketing para a gestão universitária. (CAPES, 2016).

A UFSC também disponibiliza para o desenvolvimento desta competência a disciplina “Educação e Sociedade” que apresenta a Educação Superior em seu contexto político, econômico e social, e o desenvolvimento da Universidade como uma instituição inserida em sociedade. E a disciplina “Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior” que estuda a universidade em seu contexto globalizado e de mudanças organizacionais contínuas; a organização jurídica e administrativa da IES; as políticas de ensino, pesquisa e extensão; e as universidades e suas relações com a sociedade.

Já no mestrado oferecido pela UNISINOS foi possível identificar a disciplina “Gestão Educacional e Inovação” que proporciona o estudo sobre a gestão da inovação e análise dos processos de gestão e inovação nas organizações educacionais; e as funções dos gestores educacionais no desenvolvimento de uma gestão responsável, participativa e sustentável.

## 5 Conclusão

Após analisar o conteúdo dos cursos que atendiam ao propósito de capacitar docentes como professor-gestor no período da pesquisa, primeiro semestre de 2016, considerando as duas modalidades: *lato* e *stricto sensu* e tendo como categorias as competências identificadas na literatura conclui-se que muitas são as similaridades e poucas as divergências, ainda que cada modalidade tenha um propósito distinto.

Dentre as similaridades entre as modalidades *lato sensu* e *stricto sensu* está o fato de que ambas apresentaram disciplinas correspondentes ao desenvolvimento das competências gerenciais para gerenciar pessoas e planejar. Além disso, disciplinas se propõem a ampliar a visão do gestor sobre os ambientes interno e externo da IES por intermédio de conhecimentos voltados para o Marketing, Endomarketing e cenários da Educação Superior no país.

No entanto, quanto ao desenvolvimento da competência relacionada a administração de recursos, todos os cursos se demonstram negligentes, pois não se identificou em suas matrizes curriculares disciplinas concernentes.

No que tange as divergências entre as modalidades analisadas, estas foram poucas. Para a competência ligada à visão integrada da IES, os cursos de especialização *lato sensu* apresentaram um maior número de disciplinas correspondentes, enquanto para o desenvolvimento das habilidades de planejamento, os cursos *stricto sensu* apresentaram-se mais completos.

De qualquer forma, o resultado se mostra positivo, ainda que apresente lacunas a serem preenchidas. Ademais, não é propósito deste artigo esgotar o assunto, mas sim estimular discussões e avanços na temática, considerando a importância do professor-gestor para IES. Sem contar que, os cursos de pós-graduação auxiliam no desenvolvimento de competências gerenciais, mas cabe ao professor-gestor agir; logo, vale aprofundar os estudos sobre as questões que envolvem a gestão das IES no Brasil e a atuação desses profissionais que carecem de formação e de competências gerenciais.

## Referências Bibliográficas

- ANDRADE, M. M. de; Competências Requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas: Um estudo em Curitiba e Região Metropolitana. 2005. p. 130. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da Aprendizagem Formal e Informal: seu Impacto no Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n.2, p. 183 – 209, maio/ago, 2005.
- ARGENTA, C. A. L. Gestão de Instituições de Ensino Superior Privadas e as Competências Necessárias aos Coordenadores de Curso: Desafios e Sugestões. In: Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino, 16, 2012, Campinas. **Anais eletrônicos.... Disponível em:** <[http://www.infoteca.inf.br/endipe/smarty/templates/arquivos\\_template/upload\\_arquivos/acervo/docs/1717c.pdf](http://www.infoteca.inf.br/endipe/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/1717c.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2015.
- ASSOCIAÇÃO EDUCATIVA DO BRASIL. **Programa de Desenvolvimento de Funcionários.** Especialização em Gestão de Instituições de Ensino Superior. Disponível: <[http://www.faculdadepromove.br/bh/arquivos\\_up/documentos/4b156ff5f3eed8f8f2b7096c057dc87.pdf](http://www.faculdadepromove.br/bh/arquivos_up/documentos/4b156ff5f3eed8f8f2b7096c057dc87.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. de; O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. Teoria e Prática em Administração, v.4, n. 2, 2014, p.131-154.
- BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987.** Brasília: D.O.U., 1987.
- BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem:** instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, p.239. 2005.
- CAMPOS, D. C. da S.; SOUZA, N. B. de.; CAMPOS, A. B.; CUNHA, N. R. da S.; MAGALHÃES, E. M. de; CARVALHO, R. M. M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: Encontro da ANPAD, 22, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos.... Disponível em:** <[www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2302.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2302.pdf)>. Acesso em 04 jul. 10.
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Plataforma Sucupira. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira>>. Acesso em: 17 jul. 2016.
- CERVIGICELE, G. M.; SOUZA, R. de. Gestão democrática e Formação de Gestores no Ensino Superior: Quais as necessidades para o exercício na Coordenação de Colegiado de Curso? In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, 8, 2013, Buenos Aires. **Anais eletrônicos.... Disponível em:** <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114718>>. Acesso em: 12 set. 2016.
- DIAS SOBRINHO, J. Educação superior: bem público, equidade e democratização. **Avaliação**, v. 18, n. 1, p. 107-126, mar. 2013.
- ESTHÉR, A. B. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais. 2007, p. 49. Tese (doutorado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- FERRARI, F. C.; NASCIMENTO, K. A. Perfil dos coordenadores de cursos de uma instituição de ensino superior mineira. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**. n. 16, jan./jun. 2014.
- PAZOS FILHO, L. M.; PEIXOTO, A. de L. A. Identificação da Necessidade de Desenvolvimento: um estudo com base na Auto Avaliação de Gestores Universitários. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 15, 2015, Mar del Plata. **Anais**

- eletrônicos...** disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136094>>. Acesso em: 02 set. 2016.
- FACULDADE PROMOVE. Ementas do curso de Gestão de Instituições de Ensino Superior. Disponível em: <[http://www.faculdadepromove.br/bh/arquivos\\_up/documentos/4b156ff5f3eed8f8f2b7096c057dc87.pdf](http://www.faculdadepromove.br/bh/arquivos_up/documentos/4b156ff5f3eed8f8f2b7096c057dc87.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2016.
- FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. In: EnANPAD, 29, 2005, Distrito Federal. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/GPR/2005\\_GPRA316.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA316.pdf)>. Acesso em 04 set. 2016.
- GIULIANI, A. C.; NETTO, A. F. de N.; PONCHIO, M. C.; SACOMANO NETO, M.; BATISTA, C. M. MBAs, Mestrados Acadêmicos, Mestrados Profissionais e Doutorados em Administração: suas contribuições para o ensino e a pesquisa. Revista de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 1, p. 52-73, 2007.
- GOMES, O. da F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. A. do N.; ARAUJO, D. C. de; MARTINS, S.; FARONI, W. Sentidos e Implicações da Gestão Universitária para os Gestores Universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, Edição Especial. 2013.
- GONÇALVES, E. C. G. A Formação de Docentes para o exercício de Cargos de Gestão na Universidade. 2010, p. 71. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- MELO, M. C. de O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, jan.-jun. 2013.
- MEYER JR., V.; MEYER, B. “Managerialism” na Gestão Universitária: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas. In: EnANPAD, 15, 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO620.pdf>>. Acesso em 02 set. 2016.
- MEC – Ministério da Educação. e-MEC. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br>>. Acesso em 4 jul. 2016.
- PAIXÃO, R. B.; BRUNI, A. L. Mestrados Profissionais: Características, Especificidades, Diferenças e Relatos de Sucesso. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro v. 14, n. 2 p. 279–309, Abr. Mai. Jun., 2013.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE**, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul. 2011.
- RUAS, R.; COMINI, G. M. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, Edição Especial, jan. 2007.
- SANTANA, F. F.; MAIA, L. C. G. Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. In: Encontro da Anpad, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_GPR223.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR223.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2016.
- STRAMAR, A. R. O Desenvolvimento de Competências Individuais e Gerenciais em programas de Formação Gerencial Lato Sensu. 2014, p. 7. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

- SAWITZKI, R. C. A contribuição dos Cursos de Pós-graduação Lato Sensu no Desenvolvimento de Competências Gerenciais. 2009, p. 16. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- SILVA, E. T. da; TORRES, A. A. G.; NICOLINI, A. M. Competências para os gestores de IES: quais as contempladas pelos cursos de pós-graduação *lato sensu*? In: Seminário em Administração, 19, 2016, São Paulo.
- SILVA, F. M. V. da; CUNHA, C. J. e C. de A. A Transição de Contribuidor Individual para Líder: A Experiência Vivida pelo Professor Universitário. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 145-171, jan./fev./mar./abr. 2012.
- \_\_\_\_\_. Experiências Vividas: a Transição de Líder para Contribuidor Individual em Universidades de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 332-355, set. 2013.
- SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. de A.; POSSAMAI, F. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/COR/2001\\_COR751.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR751.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2016.
- SILVA, M. A.; MORAES, L. V. dos S. de; MARTINS, E. S. O que e como aprendem os professores que se tornam dirigentes da Universidade do Estado de Santa Catarina. In: Encontro da Anpad, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <[anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/COR/2003\\_COR1449.pdf](http://anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR1449.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2016.