

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR

**JULIANA SOUSA FALCÃO MELO**

**O PAPEL DO GESTOR E OS DESAFIOS DA GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR  
PRIVADO**

São Luís - MA  
2018

**JULIANA SOUSA FALCÃO MELO**

**O PAPEL DO GESTOR E OS DESAFIOS DA GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR  
PRIVADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Docência do Ensino  
Superior, da Faculdade Laboro, para obtenção do  
título de Especialista.

Orientador (a): Prof<sup>ª</sup> Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

São Luís - MA  
2018

Melo, Juliana Sousa Falcão

O papel do gestor e os desafios da gestão no ensino superior privado /  
Juliana Sousa Falcão Melo -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

15 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Pós-Graduação em Gestão e  
Docência do Ensino Superior) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profª. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

1. Gestores. 2. Reflexão. 3. Desafios. I. Título.

CDU: 378

**JULIANA SOUSA FALÃO MELO**

**O PAPEL DO GESTOR E OS DESAFIOS DA GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR  
PRIVADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão e Docência do  
Ensino Superior, da Faculdade Laboro, para obtenção  
do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro  
Faculdade Laboro – São Luís

---

1º Examinador

---

2º Examinador

# O PAPEL DO GESTOR E OS DESAFIOS DA GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

JULIANA SOUSA FALCÃO MELO<sup>1</sup>

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal, fazer uma reflexão sobre o papel desenvolvido pelos gestores nas instituições de ensino superior, restringindo-se as privadas e, ainda, entender melhor o real significado do que é ser gestor e a diferença que a presença deste profissional faz nas instituições de ensino frente aos desafios que são lançados diariamente. Quanto à metodologia está se baseou apenas na pesquisa bibliográfica. As discussões apresentam-se da seguinte forma: contexto histórico do ensino superior, gestão acadêmica na instituição de ensino superior privada, perfil do gestor frente às IESPs e os principais desafios enfrentados por estes. Quanto ao resultado encontrado percebe-se que o principal desafio que podemos encontrar ao longo o dia-dia dos gestores diz respeito à ausência de conhecimento prévio sobre as atribuições a serem desenvolvidas.

**Palavras-chave:** Gestores; reflexão; desafios.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to reflect on the role of managers in higher education institutions, restricting private ones and also to understand better the real meaning of what it is to be a manager and the difference that the presence of this professional does in the educational institutions face the challenges that are launched every day. As for the methodology, this was based only on bibliographical research. The

---

<sup>1</sup> Especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior pela Faculdade Laboro, 2018.

discussions are as follows: historical context of higher education, academic management in the private higher education institution, the manager's profile in relation to the IESPs and the main challenges faced by them. As for the result found, the main challenge that we can find throughout the day-day of the managers is the lack of previous knowledge about the attributions to be developed.

Keywords: Managers; reflection; challenges.

## **1 INTRODUÇÃO**

Desenvolver atividades voltadas para o ensino Superior tem sofrido cada vez mais mudanças significativas. Dentro dessa nova conjuntura, reformas educacionais (massificação e expansão do ensino superior) foram demandadas com o intuito de formar força de trabalho adequada às exigências do capitalismo (Santiago; Carvalho, 2011).

Com efeito, ampliaram-se as competências e está preparado para esse papel é assumir responsabilidades gigantescas deixando de ser apenas um mediador da relação professor-aluno e passando a ser o responsável pelo sucesso do processo de ensino-aprendizagem.

Sendo assim, é necessário buscar técnicas inovadoras de gestão, baseados na nova realidade do mercado com foco sempre na qualidade da prestação dos serviços educacionais, equilibrando receitas e despesas, para atingir as metas pretendidas.

Este artigo terá como objeto de estudo uma breve reflexão sobre a atuação dos gestores nas Instituições de Ensino Superior Privadas e a contribuição destes profissionais frente aos desafios que surgem diariamente. Tentando descobrir respostas para alguns questionamentos, tais como: qual postura adotar frente a cada desafio que surge nas instituições privadas? Qual o verdadeiro papel do gestor frente às IES privadas e o que estes podem oferecer como diferencial para o corpo discente?

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: estudo sobre o Contexto Histórico do Ensino Superior, Noções sobre Gestão Acadêmica, Perfil dos gestores e os principais desafios enfrentados por estes.

Assim, torna-se primordial pensar a educação superior, ligada a figura de um gestor, como elemento que compõe uma das pilstras de sustentação da IES, resultando na qualidade a qual se propõe a Instituição.

## **2 CONTEXTO HISTÓRICO DO ENSINO SUPERIOR**

A história da educação brasileira registra uma evolução marcada pelas desigualdades, desde tempos remotos, conforme nos ensina (SAVIANI, 2007, p.441).

Para Trindade (2000, p.122), numa retrospectiva da instituição universitária, é possível identificar quatro períodos: 1) Do século XII até o Renascimento, caracterizado como “período da invenção da universidade em plena Idade Média em que se constituiu o modelo da universidade tradicional, a partir das experiências precursoras de Paris e Bolonha, da sua implantação em todo território europeu sob a proteção da Igreja.” 2) No século XV, época em que a universidade renascentista recebe o impacto das transformações comerciais do capitalismo e do humanismo literário e artístico, mas sofre também os efeitos da Reforma e da Contrarreforma. 3) A partir do século XVII, período marcado por descobertas científicas em vários campos do saber, e do Iluminismo do XVIII, a universidade começou a institucionalizar a ciência. 4) No século XIX, implantou-se a universidade estatal moderna, e essa etapa, que se desdobra até os nossos dias, introduz uma nova relação entre Estado e universidade.

Conforme os anos iam se passando várias instituições iam surgindo, porém, em 1980 instalou-se uma forte crise econômica afetando diretamente tanto o setor público quanto o privado, este último afetado mais drasticamente, razão esta que fez com que aumentasse a competitividade entre as instituições privadas. Uma verdadeira guerra por sobrevivência.

A classe estudantil clamava por uma reforma, porém, para que esta tivesse reflexos positivos era imprescindível a participação de todos: gestores, reitores, corpo docente e corpo discente. A reforma universitária significaria melhorias significativas para a educação superior que naquele momento refletia os anseios de uma sociedade que estava no ápice do desenvolvimento industrial. Ressalta-se que apesar de ter sido

oportunizado a participação da classe estudantil na elaboração da referida lei, a classe não teve participação.

Nesse cenário a Reformulação do Ensino Superior expressava os desejos de romper com as barreiras sociais já ultrapassadas para o momento, cuja finalidade era manter o controle do poderio econômico e cultural, por meio da educação. Assim, sancionada a Lei pelo poder executivo, estava aprovada a primeira Lei de expansão do ensino superior que disciplinava a criação de várias instituições de iniciativa privada, o sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração e o ciclo básico, favorecendo desse modo a expansão do ensino superior de forma desordenada.

Neste cenário em que a educação Superior, busca criar raízes mais sólidas, principalmente nas instituições privadas é que está inserida a figura do gestor acadêmico, o qual deverá atuar sempre se pautando no princípio da gestão democrática.

### **3 GESTÃO ACADÊMICA NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Conforme já mencionado anteriormente ocorreram mudanças significativas na sociedade motivadas pelo avanço tecnológico. Na área da educação não foi diferente. Frente a esses avanços, as instituições tinham agora, por obrigação responder aos anseios do mercado.

Segundo LUCK (2006) a gestão acadêmica é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. A gestão educacional surge em substituição à gestão administrativa educacional para apresentar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente no seu contexto externo e interno.

Esta atribuição imposta pela modernização da sociedade faz com que a educação reavalie a concepção de gestão. A partir das novas políticas públicas estabelecidas, as instituições educativas buscam seu aperfeiçoamento em modelos de



trabalho que possibilitem aos seus gestores serem mais dinâmicos criativos e aptos a interpretar as demandas de cada momento e que promovam melhores condições de trabalho (SANTOS, 2002).

A maioria das instituições particulares de ensino superior possuem origem familiar, filantrópica ou confessional e a administração é feita por gestores que não possuem as competências requeridas para o cargo que ocupam. Grande parte destes dirigentes são oriundos da docência, ou são pessoas que possuem formação superior em outras áreas.

O regular funcionamento das IESPs depende das habilidades de seus gestores, para que, não somente acompanhem as grandes transformações que surgem na sociedade, mas também, que façam parte delas. No processo de busca de novas técnicas e teorias administrativas para as IESPs, torna-se imprescindível o papel do gestor, pois ele, com sua equipe de trabalho, é o principal envolvido na significação da missão, dos objetivos e das metas da instituição, bem como na eficácia da implementação das estratégias institucionais, promovendo a gestão de qualidade. (TACHISAWA; ANDRADE, 2002).

Para responder a estes questionamentos primeiramente faz-se necessário esclarecer que para uma instituição ter sucesso é necessário contar com profissionais qualificados. Quanto à formação dos gestores, esta pode ser: inicial ou continuada. Inicial diz respeito à possibilidade de conciliar ensino pesquisa e extensão bem como formação docente. A formação continuada por seu turno é pautada em ações presenciais, ou seja, é a possibilidade do gestor está sempre em constante aprendizado. Como podemos perceber são várias as competências e habilidades a serem desempenhadas, a saber: intelectuais, organizacionais, sociais, comunicativas entre outras.

O papel da gestão em uma instituição é o de coordenar os esforços conjuntos de um grupo de pessoas, aplicando os recursos necessários para a concretização dos objetivos em busca de resultados organizacionais positivos. É, portanto, necessário estreitar os laços entre o bom desempenho de uma organização e as habilidades dos seus gestores.

Gerir uma IESP deixou de ser um processo simples, são muitos os fatores envolvidos nos segmentos, ou seja, o gestor necessita de algumas competências fundamentais para o desempenho de suas funções.

Superar as fraquezas e ameaças que rondam o IES é uma questão de honra para todos os atores do processo educacional. E é nessa perspectiva que a gestão educacional pode contribuir valorizando a formação de lideranças, motivação, o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentadas em concepções e não mais em modelos (LIBÂNEO, 2005).

#### **4 PERFIL DO GESTOR FRENTE ÀS IESPs**

Os gestores nas IES são fundamentais, pois eles, juntamente com sua equipe de trabalho, são os principais envolvidos na definição da missão, dos objetivos e das metas da IES, bem como na eficiência da implementação das estratégias institucionais, assegurando uma gestão de qualidade (TACHISAWA; ANDRADE, 2002).

Nesse sentido, WOOD (1997) ressalta algumas habilidades para que o gestor cumpra eficazmente sua função: inovação, determinação, liderança individual e em equipe, ter um bom networking, criatividade, flexibilidade, iniciativa, autocontrole, integridade, persistência, sensibilidade, planejamento, apresentação escrita e oral, negociação, correr riscos, poder de decisão, conhecimento profissional e técnico, energia, interesses diversos, iniciativa, tolerância ao stress e adaptabilidade.

Portanto, o gestor deve traçar estratégias mais dinâmicas e eficazes, adequando-as à modernização proposta pelo avanço tecnológico, evolução econômica e às mudanças contemporâneas. Destarte, percebe além das características já mencionadas, há a exigência de três habilidades fundamentais para a gestão educacional, conforme SILVA (2001) temos: habilidade técnica: compreensão e proficiência em métodos, processos, procedimentos e técnicas de educação, assim como conhecimentos específicos em finanças, contabilidade, organização de horários, compras, construção e manutenção; habilidade humana: habilidade de trabalho individual e em grupo. Considerável auto compreensão, aceitação e empatia. Exige conhecimento de recursos humanos e; habilidade conceitual: aptidão para enxergar os

componentes institucionais, o programa educacional, o funcionamento da organização humana como um todo.

É fundamental que o gestor seja empreendedor e promovedor de conhecimentos, para transformar a realidade social, econômica, política, cultural e educacional dos espaços acadêmicos.

O gestor é o principal articulador de processos e comunicação dentro do ambiente das IESPs, frente a uma educação cada vez mais moderna, este deve saber lidar com os desafios do dia-a-dia, prezando sempre por metodologias que engrandecem o aprendizado.

As funções desempenhadas por eles são inúmeras, vejamos: observar as metodologias aplicadas em sala de aula e fora dela, acompanhar a efetividade dos processos internos com todos os funcionários, lidar com questões financeiras, controle da área administrativa, acompanhar o desenvolvimento escolar dos alunos e, ainda, traçar propostas que melhorem a qualidade do ensino.

De acordo com TACHIZAWA; ANDRADE (1999), a missão, visão e objetivos da organização são concebidos por meio da inferência do gestor. Logo, todo um conjunto de valores, princípios, cenário futuro, cultura organizacional e ações decorrentes perpassam pela influência direta deste cargo.

A existência de gestores preparados ainda é um problema encontrado pelas IESPs, especialmente por haver confusão entre a seara administrativa e pedagógica, que, embora sejam distintas em sua essência, concorrem para o mesmo fim, o ensino.

Não é muito difícil encontrar profissionais em cargos de gestão que não possuem total clareza em relação à dimensão de suas funções ou com a correta compreensão do impacto das variáveis externas e de suas implicações na tomada de decisão. ANDRADE (2005) afirma que a maioria das IES tem a sua origem na estrutura familiar, filantrópica ou confessional, sendo que é comum a administração ser realizada por gestores oriundos da docência ou de áreas afins e que, na maioria das vezes, não possuem as habilidades e competências requeridas para o cargo que ocupam.

Apesar de não ser restritiva, a formação do gestor e sua experiência na área de gestão educacional influem diretamente no modelo e aplicação do planejamento estratégico da organização.

Para MARCOVITCH (1998), não existe necessariamente um indivíduo com todas as características desejáveis para o cargo, esclarece que, no mínimo, deve ter uma visão abrangente da organização e uma grande capacidade de articular visões de futuro, sendo que esta última seria indelegável ao seu *staff*. O autor entende, ainda, que o gestor deve ter uma proposta estratégica que vá além das rotinas do seu cargo, não temendo modificar procedimentos tradicionais e inadequados.

A solução destes problemas está nas mãos dos gestores. O momento é o mais oportuno possível para que estes busquem reverter o atual cenário, tendo para isso, que reorganizar suas estratégias para atender os anseios educacionais. Vejamos a seguir os principais desafios enfrentados por estes.

## **5 OS PRINCIPAIS DESAFIOS DOS GESTORES NA ATUALIDADE**

Diversos fatores surgem e prejudicam seriamente a imagem das instituições de ensino, levando-as a um verdadeiro descrédito. Ao gestor incumbe a difícil tarefa de reverter esse cenário; partindo do pressuposto de que as instituições de ensino trabalham com uma pluralidade de alunos com as mais variadas deficiências é que tornam o ato de gerir um verdadeiro desafio. Ressalte-se que algumas ferramentas podem ser úteis para a gestão, dentre elas citamos a liderança (mencionada no início do trabalho) e o *marketing*.

Entende-se por liderança a capacidade de liderar equipes em busca de um objetivo específico. É traçar objetivos e alcançá-los. O gestor dentro de uma instituição não é apenas um líder é, sobretudo, o mediador da atuação e envolvimento. O líder direciona as ações, confiando que seus colaboradores exercerão com qualidade as funções delegadas. Quanto ao marketing o gestor precisa fazer com que haja uma boa comunicação, tanto interna quanto externa.

Sabe-se que o gestor é peça fundamental para o sucesso institucional, visto que este atua em todo o processo educacional que vai desde a escolha da matriz curricular até a captação de alunos. O curso reflete muito a personalidade do gestor. Se o mesmo não preza pela excelência do ensino e visa apenas à questão financeira, o

curso terá um ensino de baixa qualidade a um alto custo, se o mesmo preza pela qualidade e não pela quantidade, terá um curso “rico”.

Infelizmente, grande parte das pessoas que estão à frente de um curso não estão preparadas para serem gestores e estas ferramentas que deveriam servir de apoio se tornam verdadeiras inimigas. Portanto, torna-se necessário uma boa capacitação destes gestores para que os mesmos consigam administrar melhor o tempo em favor da qualidade do ensino.

À vontade de transformar torna-se fator necessário para essa função. Quando se fala em motivação a primeira coisa que se pensa é no retorno financeiro, porém, existem outros meios de se motivar um gestor, sendo o principal deles o reconhecimento por um trabalho desenvolvido. Conforme percebemos, os desafios são inúmeros.

Os principais desafios enfrentados dizem respeito à ausência de conhecimento prévio sobre as atribuições a serem desenvolvidas, tempo disponível para o cargo, tendo em vista que muitos gestores são professores, poder de liderança sobre os subordinados entre outros. Alguns gestores até conseguem minimizar esses desafios quando delegam algumas atividades. Além disso, é de extrema necessidade que as IESPs ofereçam mecanismos de administração de tempo para seus gestores, pois, quando há comprometimento do restante da equipe atividades mais essenciais podem ser priorizadas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao realizar esta pesquisa teve-se como foco principal, fazer reflexões sobre o verdadeiro papel dos gestores frente às IES privadas e os desafios enfrentados por estes no dia a dia, bem como o que estes profissionais podem oferecer como diferencial para o corpo discente. Após a revisão bibliográfica foi possível à visualização de alguns conceitos importantes, como: conceitos de gestão educacional, as funções, competências e habilidades desempenhadas pelos gestores, desafios diários, entre outros. Inteirou-se também sobre o contexto histórico do ensino superior no Brasil.

Desta forma, chegamos à conclusão de que alguns dos desafios mais comuns enfrentados pelos gestores estão relacionados às habilidades para o cargo, tempo disponível e noções de liderança, pois, existe uma ausência de informações acerca das atividades a serem desenvolvidas. Cabendo exclusivamente a este profissional buscar a melhor forma para conduzir o processo, garantindo que os objetivos dos atores envolvidos, quais sejam: discentes, docentes, mantenedores sejam conexos.

Assim, pretende-se que o presente estudo possa contribuir para uma boa gestão de instituições de ensino superior ao apontar alguns dos desafios mais comuns enfrentados pelos gestores no exercício de suas atribuições, para assim, auxiliar gestores e IESPs a melhorarem seus processos de acompanhamento. Além disso, acredita-se que é possível contribuir com a área de conhecimento ao identificar os diferentes desafios e, portanto, inúmeras possibilidades de temas de próximas pesquisas voltadas a gestão.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Murilo Martins de. **Competências requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas**: um estudo em Curitiba e Região Metropolitana. 2005.175f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2005.

AZEVEDO, Janete Maria Lins. **Gestão da Educação: impasse, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2008.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIBANEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática**. São Paulo: Vozes, 2006.

MARCOVITCH, Jacques. **A Universidade (Im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

SANTOS, C.R. **Educação escolar brasileira: estrutura, administração, legislação**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **O papel de gestor: Percepção de professores – gestores de uma Universidade Federal Brasileira**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/313852319>>  
Acesso em: 23.09.18

SILVA, Maria Aparecida Monteiro. **Administração Escolar no Brasil: teoria e Prática.** *Educere – Revista da Educação*, Toledo (Paraná), v.1, n.1, página inicial-final, jan./jun. 2001.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: FGV 2002.

TRINDADE, H. **Saber e poder:** os dilemas da universidade brasileira. São Paulo. *Estudos Avançados* 14 (40), 2000.

WOOD, T.J. **Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas e do conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 1997.