A Formação e Profissionalização do Gestor Acadêmico no Ensino Superior Brasileiro: Desafios Contemporâneos e Perspectivas de Atuação em Instituições de Educação Superior Privadas de Pequeno Porte

AUTOR:
Me. José Norberto Basso Júnior (Faculdade FGP)

RESUMO: O presente estudo tem por objetivo refletir sobre o papel do gestor acadêmico, seus desafios e possibilidades no contexto das Instituições de Educação Superior (IES) privadas brasileiras de pequeno porte. Realizou-se uma revisão, analisando o percurso do gestor desde sua chegada à IES, sua interação com exigências legais, documentos institucionais e políticas públicas, até as estratégias formativas e de atuação profissional. O artigo também discute o impacto das políticas de expansão da educação superior e da consolidação dos grandes grupos educacionais, além de apontar caminhos para a profissionalização da gestão acadêmica. Conclui-se que a formação continuada e a governança participativa são elementos fundamentais para a sustentabilidade e a qualidade das IES privadas no cenário contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor acadêmico; IES privadas; Educação superior; Formação de gestores; Políticas públicas.

1. Introdução

A expansão do ensino superior privado no Brasil nas últimas décadas trouxe novas demandas para a gestão acadêmica. O gestor acadêmico, antes visto apenas como uma figura administrativa, passa a exercer papel estratégico, mediando processos pedagógicos, regulatórios e institucionais. Nesse contexto, compreender como esses gestores são indicados, formados e profissionalizados torna-se essencial para a sustentabilidade e a qualidade das Instituições de Educação Superior (IES) privadas.

Sendo assim, os objetivos desta pesquisa são:

(i) identificar os critérios de indicação de gestores acadêmicos em IES privadas;

(ii) compreender como ocorre o processo de formação e autoformação desses profissionais;

(iii) analisar o diálogo entre a prática gestora, as políticas públicas e a legislação educacional;

(iv) diagnosticar os desafios e perspectivas de atuação no cenário atual.

Dessa forma, este estudo busca contribuir para a ampliação do debate sobre a profissionalização da gestão acadêmica no ensino superior privado. Espera-se que as reflexões apresentadas subsidiem práticas mais eficientes, participativas e alinhadas às demandas contemporâneas do setor educacional.

2. Os Gestores Acadêmicos nas IES Privadas de Pequeno Porte e as Políticas Públicas de Educação Superior

2.1 As Instituições Privadas de Pequeno Porte no Brasil

De acordo com o Censo da Educação Superior 2023, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2024), o Brasil contava com 2.580 instituições de ensino superior, sendo 87,8% (2.264) privadas e 12,2% (316) públicas. No total, a rede privada ofertou 95,9% das 24,6 milhões de vagas disponíveis no país, consolidando sua hegemonia no setor educacional.

Em 2023, o número de matrículas superou 9,9 milhões, representando um crescimento de 5,6% em relação a 2022. A modalidade Educação a Distância (EaD) concentrou 66,4% dos ingressantes (INEP, 2024), confirmando a tendência de virtualização e descentralização do ensino superior brasileiro.

Esses dados reafirmam o papel das IES privadas — especialmente as de pequeno porte — como principais responsáveis pela ampliação do acesso à educação superior no Brasil (SEMEESP, 2024). Contudo, tais instituições enfrentam restrições orçamentárias, elevada dependência de mensalidades e desafios de gestão acadêmica e administrativa, o que exige maior preparo técnico, visão estratégica e constante profissionalização de seus gestores.

Além disso, o contexto competitivo e as exigências legais impostas pelos órgãos reguladores demandam uma atuação cada vez mais integrada entre os setores pedagógico, administrativo e financeiro. Nesse cenário, o gestor acadêmico torna-se peça central na sustentabilidade institucional, sendo responsável por alinhar as diretrizes internas às políticas públicas e às metas de qualidade estabelecidas pelo Estado.

2.2 A Gestão Institucional: Estrutura e Atribuições

O gestor acadêmico é o profissional responsável por planejar, coordenar e supervisionar as atividades acadêmico-administrativas de uma Instituição de Educação Superior (IES), articulando setores pedagógicos, administrativos e regulatórios. Segundo Libâneo (2022, p. 114), "a gestão educacional deve integrar o projeto pedagógico à gestão institucional, articulando pessoas, processos e políticas públicas".

Lourenço Filho (2007) destaca que as instituições educacionais podem ser compreendidas em níveis hierárquicos — mantenedora, direção geral, coordenação, corpo docente e corpo discente. Nas IES privadas, a mantenedora exerce papel central na nomeação dos cargos de direção e na gestão financeira, o que influencia diretamente as decisões acadêmicas e a autonomia dos gestores.

As atribuições do gestor acadêmico, conforme Libâneo (2022) e Chiavenato (2014), incluem planejar e supervisionar as ações acadêmicas, coordenar equipes, promover a formação continuada dos docentes, garantir a conformidade com as legislações do MEC e do INEP e assegurar a qualidade do ensino. Além dessas responsabilidades, cabe ao gestor atuar como mediador entre os interesses institucionais e as políticas públicas de educação superior, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional pautada na eficiência e na ética.

Em síntese, a gestão institucional nas IES privadas demanda uma atuação multifacetada, que combine competências pedagógicas, administrativas e políticas. Essa integração é

fundamental para que as instituições mantenham sua sustentabilidade e relevância diante das constantes transformações do cenário educacional brasileiro.

2.3 Critérios de Seleção e Formação Profissional

Não há, na legislação educacional brasileira, normas específicas que regulamentem a nomeação ou a formação dos gestores acadêmicos em Instituições de Educação Superior (IES) privadas. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) aborda a formação docente e a gestão na educação básica, mas não estabelece requisitos formais para o exercício da função gestora no ensino superior.

Os instrumentos de avaliação do INEP (2017) apenas sugerem que os coordenadores de curso possuam título de pós-graduação *stricto sensu*, experiência no magistério superior e atuação na área específica, sem, contudo, detalhar as competências gerenciais necessárias ao cargo. Essa lacuna normativa reforça a diversidade de perfis e práticas de gestão existentes nas IES privadas.

De acordo com Andrade (2005), a ausência de uma formação específica resulta em práticas gestoras amadoras, pouco alinhadas às demandas contemporâneas de governança e regulação. Morais (1997, p. 48) acrescenta que "a falta de critérios transparentes na escolha dos dirigentes compromete a autonomia e a eficácia institucional".

Diante desse cenário, torna-se evidente a necessidade de políticas públicas e programas institucionais que promovam a formação continuada e a profissionalização dos gestores acadêmicos. A consolidação de uma cultura de gestão pautada em competências técnicas, éticas e pedagógicas é condição essencial para o fortalecimento das IES privadas e para a melhoria da qualidade da educação superior no país.

3. Desafios Contemporâneos para o Gestor Acadêmico

3.1 A Expansão da EaD e as Novas Exigências de Gestão

A Educação a Distância (EaD) transformou radicalmente o papel do gestor acadêmico. Em 2023, mais de 3,3 milhões de ingressantes optaram por essa modalidade, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2024). Nesse novo contexto, o gestor precisa dominar competências relacionadas à administração de polos educacionais, gestão de tecnologias digitais de aprendizagem, avaliação virtual, comunicação mediada por plataformas e análise de dados de desempenho estudantil.

Para Santos e Costa (2005, p. 87), "a educação a distância deixou de ser um segmento alternativo e tornou-se o eixo principal da expansão do ensino superior brasileiro, exigindo novos modelos de liderança acadêmica". Assim, a EaD impõe uma reconfiguração das práticas de gestão, demandando líderes capazes de integrar inovação tecnológica, qualidade pedagógica e sustentabilidade institucional.

Além disso, a expansão acelerada da modalidade evidencia a necessidade de gestores com perfil estratégico e visão sistêmica, aptos a equilibrar eficiência operacional e compromisso formativo. O domínio de métricas de aprendizagem, indicadores de evasão e estratégias de engajamento estudantil torna-se indispensável para a tomada de decisões assertivas e baseadas em evidências.

Em síntese, o avanço da EaD desafia os gestores acadêmicos a repensar suas práticas e a investir continuamente em formação digital e pedagógica. A consolidação dessa modalidade depende, em grande medida, da capacidade desses profissionais de liderar equipes multidisciplinares e de garantir padrões de qualidade que mantenham a credibilidade do ensino superior brasileiro.

3.2 Competitividade e Consolidação dos Grandes Grupos Educacionais

A partir de 2010, de acordo com dados do SEMESP, o setor privado passou por um intenso processo de fusões e aquisições, resultando na consolidação de grandes conglomerados educacionais. Esse fenômeno gerou concentração de mercado e aumento da pressão competitiva sobre as Instituições de Educação Superior (IES) independentes.

Zeidan *et al.* (2023) destacam que essa concentração ampliou as desigualdades entre instituições, conferindo aos grandes grupos maior capacidade de investimento em tecnologia, marketing, infraestrutura e conformidade regulatória. Tal cenário reforça a disparidade de recursos e oportunidades no setor educacional privado.

Diante desse contexto, o gestor acadêmico das pequenas IES precisa atuar estrategicamente, equilibrando qualidade do ensino, eficiência administrativa e sustentabilidade financeira. Além disso, é essencial que desenvolva habilidades de negociação, planejamento e inovação, de modo a posicionar sua instituição de forma competitiva e garantir sua sobrevivência frente aos grandes grupos educacionais.

Em síntese, a consolidação do setor privado impõe ao gestor acadêmico um papel central na tomada de decisões estratégicas, na alocação eficiente de recursos e na manutenção da qualidade institucional, reforçando a necessidade de formação contínua e profissionalização da gestão acadêmica.

3.3 Formação e Profissionalização do Gestor

A profissionalização do gestor acadêmico requer formação específica em gestão educacional, governança universitária e políticas públicas. Segundo Tachizawa (2022, p. 56), "o gestor do século XXI deve ser um agente de inovação, preparado para atuar em ambientes regulatórios complexos e tecnologicamente integrados".

Programas de pós-graduação *lato sensu* e mestrados profissionais em gestão educacional têm surgido como alternativas para suprir essa lacuna formativa, embora ainda apresentem baixa adesão por parte dos profissionais em exercício. A limitação na oferta de programas qualificados e a resistência à capacitação contínua reforçam a necessidade de políticas institucionais que incentivem a formação e atualização constante dos gestores.

Além disso, a profissionalização exige não apenas a aquisição de conhecimentos técnicos e estratégicos, mas também o desenvolvimento de competências socioemocionais, de liderança e de tomada de decisão baseada em evidências. Dessa forma, a consolidação de uma gestão acadêmica eficiente depende da articulação entre formação formal, experiência prática e atualização permanente, garantindo que os gestores estejam aptos a responder às demandas contemporâneas das IES privadas.

3.4 Políticas Regulatórias e Relação com Órgãos Públicos

As Instituições de Educação Superior (IES) privadas estão cada vez mais submetidas a mecanismos de regulação, supervisão e avaliação promovidos pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), especialmente no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Nesse contexto, o gestor acadêmico deve compreender e monitorar indicadores como o Conceito Preliminar de Curso (CPC), o Índice Geral de Cursos (IGC), o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e a Comissão Própria de Avaliação (CPA), visto que deles depende a credibilidade institucional e a autorização de novos cursos.

Além disso, as recentes Portarias MEC nº 322/2023 e Portaria Normativa nº 15/2024 reforçaram exigências de transparência, acessibilidade e sustentabilidade, ampliando significativamente as responsabilidades do gestor acadêmico. O profissional precisa, portanto, integrar práticas de governança institucional, planejamento estratégico e gestão de qualidade, garantindo conformidade regulatória e alinhamento às políticas públicas de educação superior.

Em síntese, a regulação e a avaliação exigem do gestor acadêmico uma atuação proativa e qualificada, capaz de conciliar demandas legais, desempenho institucional e qualidade pedagógica. O domínio desses instrumentos é essencial para assegurar a sustentabilidade e a competitividade das IES privadas no cenário contemporâneo.

4. Perspectivas de Atuação e Caminhos para a Profissionalização

A atuação do gestor acadêmico nas Instituições de Educação Superior (IES) privadas de pequeno porte pode ser fortalecida por meio de estratégias voltadas à profissionalização e à melhoria da gestão institucional. Entre as principais ações destacam-se:

1. **Implantação de processos formais de seleção**: adoção de critérios públicos e meritocráticos na escolha de gestores, considerando competências técnicas, experiência prévia e alinhamento às diretrizes institucionais.
2. **Programas de formação continuada**: incentivo à capacitação permanente em gestão educacional, políticas públicas e inovação pedagógica, garantindo atualização frente às demandas contemporâneas do setor.
3. **Governança e planejamento institucional**: construção de estruturas participativas e utilização de indicadores de qualidade como ferramentas para a tomada de decisão estratégica e eficiente.
4. **Integração com políticas públicas**: articulação ativa com órgãos reguladores, participação em fóruns de gestão da educação superior e acompanhamento das mudanças legais e regulatórias.
5. **Inovação e cultura organizacional**: estímulo à transformação digital, à internacionalização e à promoção de uma cultura institucional orientada à aprendizagem contínua e à melhoria da qualidade educacional.

Em síntese, a profissionalização do gestor acadêmico depende da combinação entre critérios transparentes de seleção, formação continuada, governança participativa e integração

com políticas públicas. A adoção dessas práticas contribui para a sustentabilidade institucional, fortalece a qualidade do ensino e prepara os gestores para enfrentar os desafios contemporâneos do setor privado de educação superior.

5. Considerações Finais

A análise realizada evidencia que o gestor acadêmico em Instituições de Educação Superior (IES) privadas ocupa uma posição estratégica em um sistema educacional complexo e dinâmico. A expansão da Educação a Distância (EaD), a crescente regulação e a intensificação da competição entre grandes grupos educacionais exigem uma gestão profissionalizada, participativa e orientada por resultados.

O futuro da gestão acadêmica depende da formação de lideranças educacionais competentes, capazes de integrar eficiência administrativa, compromisso ético e responsabilidade social. As IES de pequeno porte, em especial, necessitam investir na qualificação de seus gestores para assegurar sustentabilidade institucional, qualidade acadêmica e capacidade de inovação. Dessa forma, este estudo reforça a importância da profissionalização do gestor acadêmico como elemento central para a consolidação de políticas de qualidade, governança participativa e desenvolvimento institucional no contexto contemporâneo do ensino superior privado brasileiro.

Como perspectivas para o futuro, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas longitudinais que acompanhem a evolução das competências dos gestores acadêmicos ao longo de sua carreira, avaliando os impactos na qualidade institucional e na eficácia da governança. Também se recomenda o estudo de modelos de gestão inovadores em IES de pequeno porte, especialmente em contextos de Educação a Distância e transformação digital, bem como a criação de fóruns, seminários e conferências voltados à formação continuada desses profissionais, promovendo o intercâmbio de boas práticas e experiências entre instituições.

Além disso, é importante investigar políticas públicas que incentivem a profissionalização e a adoção de critérios meritocráticos na gestão acadêmica, contribuindo para reduzir desigualdades entre instituições de diferentes portes. Tais iniciativas podem fortalecer a gestão acadêmica, promover a inovação institucional e ampliar a sustentabilidade

das IES privadas, preparando-as para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do futuro da educação superior no Brasil.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Murilo Martins de. Competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior privadas: um estudo em Curitiba e região metropolitana. Dissertação (Mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, PR, 2005.

REVISTA ENSINO SUPERIOR. SEMESP. São Paulo, maio, 2010

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

INEP. Censo da Educação Superior 2023: resultados principais. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep. Acesso em: 24 out. 2025.

LIBÂNEO, J. C. Gestão da Escola e o Desafio da Inovação Educacional. São Paulo: Cortez, 2022.

LOURENÇO FILHO, M. B. Administração Escolar Moderna. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

MORAIS, Maria Cristina de. Escolha de dirigente: democracia é base para autonomia. Revista Adusp (Associação dos Docentes da Universidade de São Paulo), São Paulo, outubro, 1997.

SANTOS, Boaventura de Souza. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 2.Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão de Instituições de Ensino. 4. Ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ZEIDAN, R.; ALMEIDA, S. L.; BÓ, I.; LEWIS Jr., N. Racial and Income-Based Affirmative Action in Higher Education Admissions: Lessons from the Brazilian Experience. arXiv preprint, 2023.