

TRAJETÓRIA E DESAFIOS ENFRENTADOS PELO PROFESSOR-GESTOR NA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA PARAÍBA

MARIANA FERREIRA PESSOA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

CINTHIA MOURA FRADE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ANA LUCIA DE ARAÚJO LIMA COELHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

MARUCELLE DE ALCÂNTARA BONIFÁCIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

TRAJETÓRIA E DESAFIOS ENFRENTADOS PELO PROFESSOR-GESTOR NA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA PARAÍBA

1 INTRODUÇÃO

O papel desenvolvido pelo docente no ensino superior além de ser muito importante para o desenvolvimento e formação do discente, e para a sociedade em geral, é uma função repleta de desafios. Se tornando ainda mais desafiador quando o docente passa a exercer a função de professor-gestor. O professor-gestor atuando como coordenador de curso em uma Instituição de Ensino Superior (IES) está inserido em um ambiente complexo e, muitas vezes, imprevisível, visto que as universidades e/ou faculdades diferenciam-se umas das outras e também de outros tipos de organizações, devido à estrutura organizacional, à pluralidade das áreas de estudo e aos diversos tipos de profissionais que compreendem as IES (ARAÚJO, 2016).

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394, 1996, p. 37) dispõe no seu art. 52º que “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. É fato que o ensino superior se expandiu consideravelmente no Brasil nos últimos anos, atrelado a isso vem a ampla concorrência e o cumprimento das leis e normas institucionais das entidades reguladoras. Desse modo, torna-se fundamental que a IES analise constantemente e amplie a efetividade de seus modelos de gestão, a fim de possibilitar o alcance dos seus objetivos organizacionais, o cumprimento da sua missão institucional e, sobretudo, a sua continuidade (ARAÚJO, 2016).

Cada instituição aborda seu contexto e um conjunto de atividades específicas que proporcionam uma interação entre os seus diversos atores (MASETTO, 2012). Em uma IES é importante dispor também de uma integração entre os setores administrativos e educacionais, como forma de proporcionar uma harmonização na instituição e na busca constante da qualidade do ensino, bem como da qualidade da gestão (ARAÚJO, 2016).

A gestão universitária procura realizar mudanças e utilizar novas estratégias como forma de melhorar o desempenho dos seus gestores, na busca constante de qualidade na realização de suas atividades e no alcance de melhores resultados organizacionais (PEREIRA *et al.*, 2015). Araújo (2016, p. 27) complementa enfatizando que “a gestão de instituições de ensino deve ser pautada na produção do conhecimento, no compromisso social e no investimento da qualidade acadêmica, sem descuidar-se da sustentabilidade econômica”. Um ponto crítico em relação à gestão das IES é que a maioria dos docentes que assumem o cargo de gestor não possui formação específica e nem habilidades em práticas gerenciais e tais instituições, muitas vezes, não proporcionam uma capacitação e treinamento adequados para esse profissional (PEREIRA *et al.*, 2015).

Para o docente, assumir a função de professor-gestor torna-se uma tarefa desafiante, uma vez que é preciso haver uma conciliação entre a gestão administrativa com a atividade acadêmica e científica, pois comumente ele não deixa de realizar suas funções de docente para dedicar-se mais exclusivamente às atividades de gestão (ARAÚJO, 2016).

Diante do exposto e levando em consideração a importância da função do professor-gestor em uma IES, se faz necessário avançar no debate acerca dessa temática, para que se compreendam a trajetória e os desafios enfrentados pelos professores-gestores no âmbito público, considerando as especificidades e necessidades de cada sujeito envolvido, como forma de proporcionar mais conhecimentos nesse contexto.

Para nortear o estudo, buscou-se responder a seguinte questão problemática: Quais são os desafios enfrentados pelo professor-gestor no curso de graduação em Administração em uma Instituição de Ensino Superior pública federal da Paraíba? O objetivo geral deste trabalho

é analisar os desafios enfrentados pelo professor-gestor do curso de Administração em uma Instituição de Ensino Superior na Paraíba. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) delinear o perfil do professor-gestor do curso de Administração; b) identificar como ocorre o processo de aprendizagem dos professores-gestores; c) identificar os fatores facilitadores na função do professor-gestor.

Considera-se a pesquisa relevante, pois se pretende ter um conhecimento mais amplo sobre a trajetória e os desafios enfrentados pelos professores-gestores do curso de Administração na IES em análise, visto que não existe um estudo acerca desta natureza junto a coordenadores de curso na referida instituição, conforme revisão sistemática da literatura realizada.

Esta pesquisa estrutura-se em mais outras seções, a partir desta introdução. A seção concernente ao referencial teórico apresenta sobre a atuação do professor-gestor e os desafios enfrentados por ele, bem como ocorre o processo de aprendizagem gerencial desses profissionais. Em seguida, são definidos os procedimentos metodológicos, a apresentação e discussão dos resultados e as considerações finais da pesquisa.

2 ATUAÇÃO DO PROFESSOR-GESTOR NO ENSINO SUPERIOR

O ensino superior no Brasil tem o objetivo de desenvolver no discente sua formação profissional, integrando conhecimentos e competências necessárias para a construção da sua profissão. A Instituição de Ensino Superior (IES) junto com o docente apresentam subsídios para proporcionar ao discente seu engrandecimento social e profissional, por meio da interação docente/discente, através da disposição de conhecimentos e experiências por ambas as partes no ambiente educacional (GAETA; MASETTO, 2013). Conforme Araújo (2016), uma IES possui como objetivo proporcionar aos discentes uma formação profissional e humana, para que futuramente atendam às necessidades da sociedade como profissionais capacitados.

Há uma expressiva transformação no contexto atual do ensino superior, visto que houve mudanças nas características formais e nas exigências impostas ao docente (ZABALZA, 2004). Esse profissional deixa de ser totalmente ativo no processo de ensino-aprendizagem, sua atuação em sala de aula está sendo mais como mediador de conhecimentos, dando espaço para que o discente seja coautor e desenvolva sua autoaprendizagem, e se torne um profissional competente em sua área de atuação (GAETA; MASETTO, 2013).

O docente pode exercer variadas funções dentro de uma Instituição de Ensino Superior. Uma delas é a de gestor, como coordenador de curso, também chamado de professor-gestor, o que demanda mais responsabilidades, competências e, inclusive, o enfrentamento de muitos desafios. De acordo com Souza (2018), o professor-gestor além de responder às necessidades educacionais e política-pedagógica da instituição, demanda a obtenção de conhecimentos técnicos para o cumprimento das funções burocráticas e, do mesmo modo, capacidades cognitivas e socioafetivas para a realização de atividades complexas. O professor-gestor mesmo atuando como coordenador de curso, não deixa de exercer sua função de docente, constituindo, assim, uma dupla atividade para esse profissional (ÉSTHER, 2007).

Conforme Barbosa e Mendonça (2014) é responsabilidade do professor-gestor atuar sobre políticas e procedimentos institucionais; coordenar o planejamento das turmas; ter controle sobre o orçamento da gestão; bem como dirigir o processo de avaliação de docente e discente. É competência dele assistir ao desenvolvimento do discente e sua qualificação como profissional (ARAÚJO, 2016). Assim, exercer a função de professor-gestor no curso de graduação é ir além do cumprimento das exigências legais impostas, compreende, também,

impulsionar a participação e o trabalho em equipe, como forma de garantir a qualidade da educação oferecida pela instituição de ensino (SOUZA, 2018).

É relevante evidenciar que a nomenclatura de professor-gestor pode ainda ser encontrada na literatura como professor-coordenador (SILVA *et al.*, 2009), professor gerente (GONÇALVES, 2010, CAMPOS *et al.*, 2008), professor dirigente (GUEIROS; DIAS, 2007) e *academic manager* (WHITCHURCH, 2007, DEEM; HILLYARD; REED, 2007, MUSSELIN, 2013; BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Miranda (2010) ressalta que, para atuar como gestor, o docente precisa adquirir competências gerenciais para alinhar o conhecimento técnico com o administrativo, bem como possuir habilidades de negociação e um diagnóstico do contexto político, social e econômico. O papel social que o professor-gestor desenvolve é um conjunto de competências gerenciais às quais se esperam desse profissional, sendo, em alguns aspectos, diferentes das competências devidas para o papel de docente ou de pesquisador (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Identificar as competências referentes aos professores-gestores torna-se relevante na medida em que se procura destacar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias na execução das atividades diárias desenvolvidas na instituição, podendo também indicar *déficits* de qualificação, o que pode contribuir para que as IES reconheçam o que precisa ser melhorado na atuação da gestão e proporcionem uma qualificação adequada para seus professores-gestores (ARAÚJO, 2016).

Nesse contexto, para desempenhar as funções gerenciais com qualidade, o professor-gestor precisa de atualização constante e formação continuada. Além disso, se faz necessário conhecer bem suas atividades cotidianas referentes à docência e à administração, à instituição à qual faz parte, bem como suas prescrições legais (LIMA, 2012).

3 DESAFIOS GERENCIAIS DO PROFESSOR-GESTOR

O debate em relação à gestão pública expandiu com o aumento da complexidade do trabalho e da exigência da sociedade para uma maior qualidade do serviço público. Dessa forma, os gestores públicos são tidos como os principais agentes na direção das transformações dos processos de trabalho visando atingir a situação desejada (PEREIRA; SILVA, 2011).

Contudo, os gestores enfrentam inúmeros desafios para conseguir atingir os resultados organizacionais esperados. Pereira e Silva (2011) apontam como alguns aspectos que restringem e dificultam a gestão no setor público, os quais são: demanda social crescente; desenvolvimento de atitudes adequadas, demandando perfil proativo e comportamentos éticos; revitalização da cultura organizacional; implantação da gestão por competências. Conforme pesquisa realizada por Mello, Melo e Mello Filho (2016), os desafios mais frequentes que os gestores enfrentam são: sobrecarga de atividades; grande fluxo de processos; insuficiência de servidores; falta de tempo para ações de planejamento estratégico e incertezas ao gerenciar processos e pessoas.

Outro desafio pautado por Pereira e Silva (2011) é referente ao comportamento ético do gestor na realização do seu trabalho. Uma vez que existem muitos escândalos que compreendem instituições públicas em relação ao não cumprimento das leis, se faz necessário institucionalizar e difundir novos valores organizacionais para que seus membros os absorvam, com a finalidade de melhorar a imagem dos gestores públicos.

De acordo com Araújo (2016), um dos desafios para o professor-gestor é o de conciliar a gestão administrativa à pedagógica, acadêmica e científica, visto que, ao assumir o cargo, o docente não dispõe de conhecimento técnico sobre como gerir pessoas e recursos, o que pode ocasionar dificuldades e impacto nos resultados gerenciais. Barbosa e Mendonça (2014) acrescentam que é importante destacar que a maioria dos professores-gestores das

universidades federais quando assumem a administração, não recebem capacitação ou não possuem experiência para assumir o cargo de gestor, o que demonstra uma instigação do cargo exercido e o desenvolvimento de uma lacuna na formação desses docentes para atuarem como gestores. Sendo a maior parte dos coordenadores de curso de universidades públicas professores, tais profissionais não agem e também não se sentem como gestores, uma vez que possuem a docência como carreira e não a função gerencial (LIMA; BRITO, 2016).

Estando o professor-gestor docente e coordenador de curso concomitantemente, a estratégia utilizada para obter uma conciliação de atividades é o aumento do número de horas trabalhadas, o que, muitas vezes, se resume a levar demandas do trabalho para casa, diminuir as atividades de pesquisa e de docência e, ademais, contar com a contribuição dos discentes da pós-graduação, para a realização das atividades de pesquisa e ensino (MARRA; MELO, 2003).

Barbosa e Mendonça (2014) apontam mais desafios que o professor-gestor enfrenta que são os problemas relacionados à questão orçamentária e à infraestrutura da instituição; ausência de mão de obra; falta de formação adequada e de desenvolvimento de competências gerenciais.

Marra e Melo (2003, p. 15) pontuam ainda o excesso de burocracia como um desafio considerável nas IES que “torna as decisões e os processos mais morosos, tiram a agilidade da atuação gerencial, deixando tudo muito amarrado. Para decisões que, em princípio, seriam simples, tem-se que montar processos que tramitam por várias instâncias da universidade”. Alguns desafios referentes às questões comportamentais na relação com as equipes de trabalho são listados na pesquisa de Mello, Melo e Mello Filho (2016, p. 364), como “lidar com a individualidade do servidor, manter o ambiente em harmonia, atuar em equipe, conciliar opiniões e gerenciar conflitos, assim como a falta de comprometimento dos colegas de trabalho”.

Vale salientar uma dificuldade apontada por Marra e Melo (2003) muito recorrente na função de professor-gestor que é proveniente de relacionamentos interpessoais. Os coordenadores de curso encontram dificuldades no reconhecimento de sua autoridade e no relacionamento com seus pares, os docentes, visto que esses podem apresentar problemas de relacionamento entre si o que acaba ocasionando problemas para seus colegas gestores.

4 APRENDIZAGEM GERENCIAL

De acordo com Silva (2008), o processo de aprendizagem envolve aspectos técnicos, humanos e conceituais, com o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como um maior conhecimento de si que o indivíduo obtém. Uma organização pode ser considerada como um sistema de aprendizagem na qual seu processo de gestão é visto como um processo de aprendizagem. A aprendizagem está no centro do processo de gestão (KOLB; KOLB, 2009). A aprendizagem gerencial pode proporcionar ao gerente o desenvolvimento de competências para que ele consiga enfrentar os desafios que surgem na sua atividade profissional (SILVA, 2008).

Existe uma teoria holística que aborda a aprendizagem como o principal recurso de adaptação humana envolvendo um indivíduo, que é a Teoria da Aprendizagem Experiencial (*Experiential Learning Theory - ELT*). Essa teoria é muito utilizada para explicar a aprendizagem gerencial e possui uma visão dinâmica da aprendizagem que se baseia em um ciclo de aprendizagem motivado pela resolução da dupla dialética da ação/reflexão e experiência/abstração (KOLB; KOLB, 2009).

Ainda de acordo com os estudos realizados por Kolb e Kolb (2009), a ELT define que a aprendizagem é adquirida por meio do conhecimento criado através da transformação da experiência. A dupla dialética dessa teoria compreende dois modos de aprendizagem experiencial, o modo compreensivo, o qual aborda Experiência Concreta (EC) e Concepção

Abstrata (CA); e o modo transformador, com Observação Reflexiva (OR) e Experimentação Ativa (EA).

O processo de aprendizagem de gerentes compreende um evento multidimensional, visto que contém uma dimensão objetiva e uma dimensão subjetiva da prática gerencial. No que se refere à dimensão objetiva, a aprendizagem acontece mediante ações formais, que proporciona o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e a formação técnico-profissional. Já a dimensão subjetiva é intrínseca de cada pessoa, sendo fundamental, também, para a aprendizagem (SILVA, 2008).

Conforme pesquisa realizada por Silva e Rebelo (2006), a aprendizagem gerencial compreende um processo dinâmico, no qual a partir da experiência vivida da pessoa, da sua base familiar e das suas relações sociais, tal processo se torna multifacetado, reflexivo e transformador. De acordo com Closs e Antonello (2008), as competências gerenciais são formadas por experiências cognitivas e atitudinais; e que a aprendizagem gerencial pode ser constituída tanto por educação formal, como também por educação informal. Flach e Antonello (2010) complementam enfatizando que a aprendizagem formal é desenvolvida através de capacitação, cursos, treinamentos, palestras, enquanto que a aprendizagem informal é desenvolvida pela interação das pessoas e por suas trocas de experiências, levando em consideração suas culturas e valores.

A aprendizagem gerencial busca a integração da educação, da experiência com a ação gerencial, através de relacionamentos sociais, da troca de experiências e da capacidade de reflexão que o gestor possui. “Seu objetivo é a compreensão dos vínculos entre o escopo e os processos de aprendizagem, focalizando a relação entre a educação, o desenvolvimento e a prática gerencial” (SILVA, 2008, p. 50).

Em seu dia a dia, o gerente se defronta com várias situações, e é preciso que esse profissional desenvolva a capacidade de refletir, “que é consequência do ato de pensar na tentativa de estabelecer relações causais entre algo que estamos fazendo, buscando entender as implicações que isso pode provocar na sua vida e tentar atribuir significados a essa experiência”. O processo de reflexão do gerente vai transformar a sua experiência em aprendizagem, motivando, assim, seu comportamento e conseqüentemente as suas ações (SILVA; REBELO, 2006, p. 12).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de caráter exploratório acerca da trajetória e dos desafios enfrentados pelo professor-gestor no curso de Administração, no contexto público no estado da Paraíba. Possui também como estratégia metodológica uma abordagem qualitativa. De acordo com Gil (2002), a abordagem qualitativa permite atingir ideias mais abrangentes e significativas. Na pesquisa qualitativa o pesquisador preocupa-se não com a representatividade numérica do contexto em estudo, mas sim com a compreensão efetiva de um grupo social, de uma trajetória ou de uma instituição (GOLDENBERG, 2004).

O contexto da pesquisa é uma Instituição de Ensino Superior pública federal na Paraíba, e o sujeito de pesquisa é o coordenador do curso de Administração enquanto professor-gestor da instituição. Optou-se por realizar a pesquisa em tal instituição devido à falta de um estudo acerca desta natureza, pretendendo-se, assim, obter um conhecimento mais amplo sobre a trajetória e dos desafios enfrentados pelo professor-gestor do curso de Administração.

A compreensão do contexto e dos sujeitos da pesquisa pelos pesquisadores qualitativos ocorre por meio de visitas e coleta de informações pessoalmente (CRESWELL, 2007). As entrevistas foram realizadas no dia 18 de Junho do corrente ano, totalizando quatro entrevistas. Foram entrevistados os docentes que atuaram como professores-gestores desde o

início do curso de Administração na instituição, bem como o atual gestor, a fim de atender aos objetivos propostos no trabalho. A Tabela 1 abaixo possui o perfil de cada entrevistado:

Tabela 1 – Perfil do professor-gestor

Entrevistado	Gênero	Titulação	Tempo como gestor acadêmico na instituição	Tempo total como gestor acadêmico
PG1	Feminino	Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração	2 anos	8 anos
PG2	Masculino	Graduação em Administração; Especialização em Gestão de Negócios; Mestrado em Administração e Doutorando em Administração	2 anos	11 anos
PG3	Feminino	Graduação em Administração; Especialização em Gestão Empresarial; Mestrado em Administração e Doutorado em Recursos Naturais	4 anos	4 anos
PG4	Masculino	Graduação em Administração e Direito; Especialização em Gestão Econômica e Estratégias de Negócios e; Direito Ambiental; Mestrado em Sistemas Agroindustriais; Mestrando em Administração Pública e Doutorando em Administração	5 meses	5 meses

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Na Tabela 1 são apresentados o gênero, a graduação e pós-graduação, e o período de atuação dos entrevistados como professores-gestores.

Para a realização da coleta de dados da pesquisa, o procedimento técnico utilizado foi um levantamento bibliográfico. A coleta de dados também ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada junto aos sujeitos da pesquisa.

Inicialmente foi apresentado aos entrevistados a proposta e a ideia da pesquisa, bem como foi pedido a permissão para que as entrevistas fossem gravadas em áudio com o intuito de facilitar a transcrição e análise dos dados. Foi evidenciada a omissão dos dados no trabalho quanto à identificação dos entrevistados. As entrevistas tiveram duração, em média, de duas horas. O roteiro de entrevista se estrutura em duas partes. A primeira parte aborda dez questões abertas acerca do perfil sócio-profissional do entrevistado. A segunda parte possui seis questões abertas e refere-se ao que foi abordado na revisão da literatura e apresentado nos objetivos do trabalho, como forma de identificar e compreender a trajetória e o processo de aprendizagem do professor-gestor; os desafios enfrentados e os fatores facilitadores na gestão.

As entrevistas realizadas foram interpretadas pela técnica de análise interpretativa dos dados. A análise de conteúdo foi feita com os dados bibliográficos levantados na pesquisa.

A análise qualitativa dos dados consiste em “uma sequência de atividades que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório” (GIL, 2002, p. 133). Realizar uma análise dos dados é entender os dados coletados na pesquisa e fazer uma interpretação mais abrangente e significativa desses dados (CRESWELL, 2007). Para a identificação dos entrevistados no processo de análise foram nomeados por professor-gestor, sendo a entrevistada 1 – PG1; o entrevistado 2 – PG2; a entrevistada 3 – PG3 e o entrevistado 4 – PG4.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos, levantando as questões desenvolvidas durante a realização das entrevistas com o propósito de analisar como o

docente na função de professor-gestor atua, levando em consideração as quatro categorias estabelecidas para melhor análise e discussão dos resultados.

6.1 Trajetória como professor-gestor

A entrevistada PG1 foi a primeira a assumir o cargo de coordenadora do curso de Administração na instituição em estudo, iniciando junto com a abertura do curso e com a turma pioneira no ano de 2009, ficando no cargo e na instituição por dois anos. Foi escolhida em virtude de ter sido a primeira colocada no concurso de professor para o referido curso e, também por possuir experiência como gestora acadêmica em outra instituição de ensino, o que pode ser reiterado em sua fala:

[...] Acho que com dez dias no máximo que eu tinha assumido na (nome da IES) já recebi a portaria do reitor para ser coordenadora *pro tempore*. Só em função por ter sido a primeira colocada eles achavam que eu deveria ser a coordenadora [...] E assim, me pediram para assumir também, eu lembro na época, porque eu já vinha com a experiência de coordenação de curso (PG1).

Em sua trajetória a PG1 relata que sempre teve colegas de trabalho dispostos a ajudar e contribuíram muito para a sua aprendizagem, tanto na época em que esteve na gestão privada, quanto na instituição pública em estudo, com o apoio dos colegas gestores de outro curso, o que foi significativo para a realização da sua gestão. O bom convívio com os pares e a socialização de conhecimentos se torna essencial para o desenvolvimento das atribuições para o coordenador de curso.

Eu acho que eu tive esses tutores que me ajudaram a entender especialmente a parte processual, quando eu estava acostumada com uma gestão muito rápida, na instituição pública tudo é via processo, então você tem que aprender a abrir o processo, a entender o trâmite do processo, desde montar o Projeto Pedagógico do Curso, que eu acho que foi uma experiência muito válida para mim (PG1).

O aprimoramento das atividades gerenciais acontece de forma dinâmica e contínua, levando em consideração as sucessivas experiências vivenciadas pelo gestor (GODOY; D'AMELIO, 2012). Por ter iniciado a gestão em um curso novo no campus e ter que coordenar a primeira turma, o desafio e as dificuldades da entrevistada demonstram que foram ainda maiores.

Outra situação vivenciada é que as questões processuais do curso muitas vezes tinham que ser resolvidas na sede da instituição que está localizada em outra cidade, então tudo isso demandava tempo e disposição para resolver as questões administrativas. Outros elementos como a formulação do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), o pedido de livros na área de Administração, o desenvolvimento de estratégias para a consolidação do curso, tudo isso foi de responsabilidade da PG1.

Como era a primeira turma, então tudo era novo [...] E assim, foi um aprendizado muito grande, tanto na questão da gestão pública em si, o aprendizado processual, o aprendizado de fazer um Projeto Pedagógico do Curso, que não era do zero, mas foi quase do zero [...] Realmente a gente precisou trabalhar bastante nele para dá a cara da Administração nesse PPC, então nisso eu acho que aprendi muito. (PG1).

Quando a PG1 pediu redistribuição para outra cidade o entrevistado PG2 assumiu logo em seguida, visto que já possuía experiência como coordenador de curso em outra instituição de ensino, sendo evidenciado por ele: “Fui coordenador por quase oito anos, então naturalmente eu teria que ser coordenador do curso que eu tinha protelado no início, aí tive que assumir” (PG2).

O PG2 ficou no cargo também por dois anos, em seu relato aborda sobre a demanda de tempo que a gestão requer, trabalhava como gestor pela manhã e à noite em sala de aula como docente, fala dos desafios e dos muitos processos presentes no dia a dia, e o quanto ser

professor-gestor é uma função desgastante, visto que há uma grande dificuldade em conciliar as duas atividades: de docência e a administrativa.

Você enquanto professor-gestor é cobrado duas vezes, porque como professor tem que dá o exemplo, porque você é o coordenador do curso e você exige do aluno e dos professores, e não pode falhar [...] Como você tem que ser professor-gestor ao mesmo tempo aí a demanda de processos ocupa muita parte do tempo e aí você ainda tem que trabalhar a parte acadêmica. É muito difícil (PG2).

Sendo uma IES o somatório de várias atividades como, por exemplo, ensino, pesquisa e extensão em que o docente atua, dificilmente esse profissional deixa de exercer suas atividades quando assume a função de professor-gestor (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

O PG2 faz um comparativo entre a sua experiência no setor privado com sua experiência no setor público, uma vez que na instituição privada exercia somente o cargo de coordenador de curso e se dedicava exclusivamente à gestão, enquanto que no setor público tem que ser docente e coordenador, o que acabou que não realizava uma gestão como gostaria, com uma visão de futuro e com a implementação de estratégias para melhorar a qualidade do curso: “Diferentemente da minha experiência na instituição privada, eu não precisava estar em sala de aula, [...] eu tinha reunião regular” (PG2).

Para o PG2, foi uma época de muito trabalho burocrático, relacionado à gestão, de muita preocupação com o curso, com os alunos, com as aulas que tinha que preparar. Salienta que se o coordenador de curso fosse somente gestor, a qualidade do curso seria maior e a gestão seria mais eficiente.

Administrar as peculiaridades que o curso tem e fazer com que o curso apareça para a sociedade [...] Trabalhar os egressos, onde é que estão nossos egressos, a gente não sabe disso, mas por quê? Porque você é envolto em um monte de trabalho burocrático que você tem que responder (PG2).

A PG3 dividiu sua gestão de quatro anos em dois momentos: o primeiro foi quando assumiu a coordenação *pro tempore* devido ao afastamento do PG2 para cursar o doutorado, o segundo foi quando após uma reunião com o colegiado seu nome foi indicado para a gestão e em seguida houve a eleição. A entrevistada considera que a função de professor-gestor é diferente de ser apenas docente, pois existem mais desafios e dificuldades, mas, também, de muito aprendizado que foi sendo construído a cada dia, quando em sua fala diz:

Mas assim, enquanto a gente é só professora a gente tem um controle no que a gente vai fazer, quando a gente é gestora não, porque o tempo todo aparece demandas e que muitas vezes a gente não está preparada para tomar uma decisão no curtíssimo prazo, então é um desafio grande, mas foi um período que eu cresci muito, aprendi muito (PG3).

Considerando que o papel do professor-gestor caracteriza-se pela complexa função de promover ferramentas de incentivo para alcançar o desenvolvimento organizacional, é evidente que esse profissional necessita do desenvolvimento de competências gerenciais, uma vez que existem diferenças entre as atividades docentes e atividades administrativas, o que requer para ambas funções competências profissionais específicas (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

A PG3 destaca ainda que o contato com outros gestores no dia a dia do seu trabalho contribuiu muito para a troca de experiências e, conseqüentemente, a obtenção de um maior aprendizado: “Passei a conviver com pessoas também gestoras e comecei a entender a dinâmica de todo esse processo, que é bem diferente de ser professor” (PG3). De acordo com Silva (2015, p. 278), “é na socialização dos conhecimentos e experiências que a aprendizagem parte do nível individual para o coletivo. Neste caso, há uma ênfase na contribuição de cada pessoa no aprendizado do todo”.

O atual gestor do curso de Administração é o PG4, que está no cargo há cinco meses, se tornou gestor por indicação do colegiado. “Não houve concorrência, não houve disputa, ninguém quis ficar na coordenação aí acabou que nós aceitamos” (PG4).

Mesmo com pouco tempo na gestão, o PG4 fez considerações efetivas sobre a atuação do gestor acadêmico, enfatizando a grande responsabilidade e a volumosa carga de trabalho que é ser professor-gestor, como colocado a seguir:

Há um peso muito grande, há uma cobrança, um aumento na tensão, porque antes você se dedicava à sala de aula, claro que com todas as outras comissões, com as atividades administrativas que são peculiares ao professor na carreira pública. Mas assim, a preocupação com as demandas de um número enorme de alunos, você passa a participar de outros conselhos e você tem um aumento na demanda de processos para serem relatados (PG4).

6.2 Aprendendo a ser gestor

O aprendizado da PG1 inicialmente aconteceu como docente na instituição privada em que trabalhou e, devido ao seu interesse em ajudar e aprender cada vez mais foi desenvolvendo algumas competências de gestão junto à coordenadora do curso de Administração. Em virtude da sua excelência como profissional, foi convidada para ser coordenadora do curso de Administração, como pode ser observado:

Era um curso novo, tinha dois anos e a gente tinha solicitado o reconhecimento para a primeira turma e eu ajudei a coordenadora. Então assim, aprendi tudo sobre avaliação externa, Ministério da Educação, INEP, ENAD [...] Eu tive essa aproximação e ela me ajudou muito também a compreender como é que as coisas funcionavam e na primeira oportunidade que surgiu uma vaga para coordenador de curso eu fui chamada (PG1). E assim mais uma vez eu aprendi a ser gestora porque eu tive alguém que estava disposta a colaborar. Então, assim, essa professora que ficou comigo na gestão, que eu ajudei, ela continuou coordenadora, o curso na verdade cresceu muito e eles precisaram ter dois coordenadores e aí por isso que eu fui para a coordenação junto com ela (PG1).

A PG1 elenca alguns pontos importantes na sua aprendizagem inicial como professora-gestora, principalmente no que se refere ao convívio com outros gestores, e a disposição deles no compartilhamento de conhecimentos e experiências, o que foi essencial para o desenvolvimento da sua função.

Você sai realmente da lógica da docência que é você e sua sala de aula e agora você tem uma relação com os outros coordenadores, você tem uma relação com a direção da instituição, as cobranças são outras, então eu fui aprendendo tudo isso [...] Ter essas pessoas que estejam dispostas a te auxiliar, tirar tuas dúvidas, eu acho que pra mim foi fundamental e isso aconteceu nos dois casos, tanto na instituição privada, ter um alguém ali para colaborar com teu aprendizado e, depois, na instituição pública da mesma forma (PG1).

Quando iniciou na instituição em estudo, a PG1 já possuía uma experiência como coordenadora de curso, então ter tido essa experiência prévia foi muito importante na sua jornada como professora-gestora, apesar de ter sido em um contexto diferente, que é o setor público. A entrevistada também faz referência à aprendizagem social por meio do convívio com outras pessoas:

Realmente você aprende muito a partir das experiências que você vai adquirindo, mas eu também acho que existe muito da aprendizagem social, você está observando o outro, vendo como ele trabalha e naquele pensamento é assim que eu quero atuar e aí você tem as referências (PG1).

Conforme Silva (2015, p. 278), “a aprendizagem social ressalta o desenvolvimento do saber em grupo. Não significa a união de conhecimentos individuais, mas sim um processo sinérgico de constituição do aprendizado”.

O PG2 teve um aprendizado parecido com a PG1, visto que também começou sendo professor em uma instituição privada e posteriormente foi contratado por outra instituição privada que estava em expansão para ser coordenador de curso, devido ao seu currículo diferenciado dos outros candidatos, o que pode ser demonstrado na sua fala:

Eles olharam meu currículo e disseram: ‘o PG2 já trabalhou nisso e naquilo, coloca ele para ser coordenador de curso’. Não tinha experiência nenhuma, nunca tinha gerido um curso, então eu tive que me apropriar de algumas coisas, da questão da linguagem pedagógica, de entender como fazia a transição de disciplinas, de períodos, então assim, foi uma coisa que tive que aprender na marra. A faculdade não deu capacitação para a gente (PG2).

O entrevistado revela em um ponto importante que é a falta de capacitação que as IES não proporcionam para os seus gestores, tanto as instituições públicas, como também as privadas, o que poderia melhorar a gestão e o desenvolvimento de competências do professor-gestor. Diante disso, o PG2 por si só procurou adquirir conhecimentos para exercer sua gestão de forma eficiente, atestado por Silva (2015, p. 248), quando afirma que “Gerentes aprendem por meio da prática e vivência anteriores”.

Eu tive minha experiência de coordenador de curso fazendo e apanhando, mas li muita coisa. Procurei os profissionais da área de educação para entender como é que funciona, o que é um Projeto Político Pedagógico que você não entende, você não sabe o que é isso, você não é preparado para isso. Então isso são formações que a área da gente não dá e continua não dando. Então assim, foi uma leitura por mim, aqui a universidade nunca me preparou, nunca me proporcionou não (PG2).

Apesar das grandes exigências e da sobrecarga de trabalho que demanda a função de coordenador de curso, há IES que ainda não desenvolvem a capacitação formal e efetiva do professor-gestor. Assim, docentes assumem funções de gestão e, em virtude de não haver uma exigência de capacitação gerencial como requisito para que uma pessoa exerça um cargo gerencial, o gestor acaba aprendendo a gestão em sua prática diária (SILVA, 2015).

Como vinha o PG2 de um contexto em uma instituição privada, onde conseguiu realizar muitas estratégias e atividades para a melhoria do curso, na instituição em estudo não teve muita flexibilidade para isso. Relata sobre a dificuldade que teve em não conseguir realizar o que gostaria na sua gestão devido à cultura organizacional da instituição pública só permitir realizar o que está na legislação, considerando um bloqueio na realização de algumas atividades para o curso.

No contexto público o gestor tem que lidar com a carga histórica da Administração Pública Brasileira à qual reflete ainda nas práticas atuais de trabalho e na estrutura das instituições, como também na cultura organizacional (LONGO, 2003).

Muita coisa que se faz hoje e aí eu dou os méritos também a PG3 e ao PG4 e que a gente faz, que eu fiz e que a PG1 fez, a gente fazia por amor à educação, do tipo evento essas coisas era no suor e na garra mesmo, se for seguir o que manda a estrutura da universidade a gente não faz quase nada [...] Para a gente gerar um diferencial competitivo, inclusive para os alunos se empolgarem pelo curso tem que fazer uma coisa a mais, mas nada dentro da estrutura da universidade incentiva isso (PG2).

A PG3 considera que a formação acadêmica em Administração foi muito válida para o seu aprendizado como gestora, visto que já possuía um conhecimento teórico sobre gestão. O seu aprendizado efetivo se deu no dia a dia, na realização das atividades, no cumprimento das normas legais e na resolução de problemas, desenvolvendo, assim, uma tomada de decisão mais acertada, o que pode ser comprovado em sua fala:

Desde que comecei a atuar como coordenadora do curso de Administração aqui eu percebo que a gente fica muito mais ágil para tomar decisões, então todo tempo aparecem problemas e a gente tem que dá respostas em tempo hábil aquele problema. Eu percebo que fiquei uma pessoa mais ágil, muito mais capacitada para tomar decisões no curto prazo (PG3).

Apesar de pouco tempo de gestão acadêmica, o PG4 relata que aprendeu muito com sua experiência como gestor por muitos anos em uma emissora de rádio e diante das dificuldades gerencias, houve um grande aprendizado.

Quando eu estava como gerente eu percebi que eu tinha que fazer o curso de Administração, e aí eu atentei para a necessidade do conhecimento [...] Então a experiência na emissora me foi muito válida como gerente por mais de 13 anos (PG4).

6.3 Desafios enfrentados pelo professor-gestor

Para a PG1, o maior e principal desafio na sua gestão foi devido ao curso ser novo, sendo sua a responsabilidade, como coordenadora, de estruturar o curso.

Ser um curso novo, eu acho que isso foi um grande desafio para mim. Apesar de ter sido ótimo, porque eu acho que de alguma maneira foi um fator facilitador e dificultador simultaneamente. Dificultador porque o curso estava começando e ainda você não tinha estrutura para receber esse curso [...] Você criar esse curso, você moldar o curso, você definir disciplinas para o curso, você fazer os concursos para os outros professores, tudo isso caiu na nossa mão [...] Então isso foi um desafio, ou seja, é você estar realmente montando um curso que não tinha nada, estava lá do zero (PG1).

Outro desafio evidenciado pela PG1 foi o fato de que na instituição a função de coordenadora de curso é vinculada aos alunos, então diante de algum conflito entre discente e docente, a PG1 não tinha como se dirigir ao docente sobre tal assunto, isso era função do coordenador administrativo ou do chefe de departamento.

Porque você recebe uma reclamação de um aluno de algum professor, por exemplo, eu não posso chamar o professor enquanto coordenador de curso porque o regimento não permite que eu faça isso, então eu tenho que recorrer ao chefe de departamento ou ao coordenador administrativo para que ele possa chamar o professor [...] Eu acho que isso dificulta o trabalho do coordenador de curso, porque inclusive você pode receber um processo se você resolver chamar o docente para uma conversa, caso ele não goste dessa conversa, você pode ser processada administrativamente, então você tem que ter esse cuidado (PG1).

A falta ou a insuficiência de recursos nas IES públicas é um desafio para a PG1 no que se refere ao gerenciamento do curso, o que pode ser realçado na sua fala:

Poucos recursos, que isso também é um grande desafio, porque o curso é Reuni, então sendo um curso do Reuni ele tinha recursos escassos, você tinha um limite de docentes que poderia contratar [...] O curso de Administração é multidisciplinar, eu preciso de alguém que ensine Estatística, Matemática, Psicologia, Filosofia, Sociologia, Economia, Direito. Aí como é que eu vou montar esse curso com os recursos escassos?! Então eu acho que isso também foi um desafio (PG1).

Conforme pesquisa realizada por Marra e Melo (2003), a escassez de recursos financeiros é considerado um dos maiores desafios das IES públicas brasileiras, o que proporciona o aumento as dificuldades gerenciais.

No setor público, a concretização do trabalho depende de autorizações orçamentárias relacionadas a processos legais. Ocasionalmente em dificuldades referentes à compra de materiais, equipamentos, quantidade de recursos disponíveis para a capacitação, entre outros requerimentos (PEREIRA; SILVA, 2011).

A conciliação das atividades de docente e coordenador e a grande demanda dessas atividades foram desafios enumerados tanto pelo PG2, como também pelo PG4. Para os entrevistados, a função de professor-gestor foi desafiante porque no setor público o trabalho processual, o excesso de burocracia, a legislação muito inflexível, são aspectos que ocasionam demora na resolução de problemas e na execução das atividades para o funcionamento do curso, o que pode ser evidenciado nas falas:

O desafio maior foi vencer essa ineficiência burocrática que existe. Ou seja, a figura do gestor dentro da universidade ela é muito amarrada dentro de aspectos legais, então a gente tem uma legislação que diz o que eu posso fazer, o que eu não posso. Então assim, o maior desafio é pensar em um projeto bacana pro curso, mas aí tem um monte de processos que você tem que responder (PG2).

Então a Gestão Pública é toda pautada em uma legislação que a gente tem que cumprir, muitas vezes a gente fica engessado em função dessa legislação (PG3).

O excesso de burocracia, muitas vezes, não permite a resolução rápida dos problemas, e, por conseguinte, os processos tornam as decisões mais lentas, o acaba demandando muito tempo do gestor, que poderia ser empregado em outras atividades (MARRA; MELO, 2003).

Durante a sua gestão o PG2 considerou também como dificuldade a falta de um servidor para resolver questões de secretariado, à qual foi citada também pelo PG4:

A universidade não te dá uma estrutura para você ter um secretário [...] Eu passava o tempo todo conversando com a PRE respondendo coisas que eu achava, assim, que isso faz parte do processo, mas que isso poderia ser delegado [...] Você podia fazer uma gestão muito mais profissional, mas essa questão processual lhe atrapalha (PG2).

O que eu considero mais difícil é a questão do “secretariado” porque na verdade nós somos coordenadores, mas acabamos atuando como espécie de secretários, porque há uma demanda muito grande de documentos, embora tenhamos um servidor, mas você enquanto professor-gestor você acaba sendo uma espécie de secretário né, desde a matrícula, o ajuste da matrícula, ajuste de calendários, uma série de coisas que você tem que tomar conta, e o fator tempo talvez seja o que mais dificulta (PG4).

Saber lidar com servidores, com docentes, foram desafios identificados pelo PG2. O relacionamento interpessoal também foi elencado pela PG3 como desafio:

Então assim, o desafio é sempre lidar com pessoas, não é fácil, porque cada um tem um pensamento, não é fácil. Muitas vezes a gente faz um planejamento, pensa no longo prazo para o curso, mas muitas vezes isso não é entendido pelas pessoas que fazem parte do curso e até por pessoas fora da estrutura do curso, porque também a gente depende de professores de outras unidades e muitas vezes esses professores não entendem o planejamento do curso (PG3).

Um ponto abordado pela PG3 como desafio foi o pequeno número de professores do curso de Administração na instituição, o que acaba tendo uma pouca diversidade de ideias e estratégias pensadas para o curso.

Eu acho que um curso quando tem mais professores tem uma diversidade maior de ideias e isso favorece o diálogo, os pontos contrários, divergentes, convergentes e aí você fica mais capacitada para tomar uma decisão mais acertada, quando você tem uma diversidade de pensamentos (PG3).

Outros dois desafios que a PG3 encontrou na sua gestão foi em relação à mudança do PPC do curso, à qual ainda não foi realizada desde quando o curso começou, e a implementação de metodologias ativas como estratégias de ensino no processo de ensino-aprendizagem.

O curso de Administração vai completar dez anos e a gente não fez a primeira mudança no PPC [...] A mudança de um PPC não é um trabalho fácil, então a gente tem que ouvir os atores direta e indiretamente envolvidos no processo (PG3). Mas a gente sabe que as formas de ensinar mudaram, então hoje se fala muito em metodologia ativa, a gente está nesse processo de entender o que é essa metodologia ativa, colocar isso na prática docente, então é um desafio (PG3).

6.4 Fatores facilitadores para a gestão

A PG1 considera ter iniciado a gestão junto com o curso, que precisava ser todo moldado e organizado, um fator facilitador, porque ela pôde fazer uma gestão a sua maneira, com suas estratégias, contudo, levando em consideração a legislação vigente da instituição. Outro ponto importante como fator facilitador levantado por PG1 e PG4 foi a colaboração de seus pares no desenvolvimento do curso, sendo essencial para o desenvolvimento de um bom relacionamento.

Facilitador porque de alguma maneira eu consegui imprimir um ritmo que era meu, ou seja, o curso não tinha outra cara. Então de alguma maneira você dá a sua cara naquele curso porque você está chegando então é tudo uma tela em branco, as coisas vão se moldando inclusive ao seu próprio ritmo (PG1).

Ter pessoas dispostas a colaborar para a aprendizagem da função [...] Acho que esses são os dois pontos para mim fundamentais, pensando na gestão da (nome da IES). As pessoas são envolvidas, o campus pequeno parece que isso aproxima e ajuda você a desenvolver o seu trabalho (PG1).

A união do grupo de professores de Administração [...] E nós temos um grupo muito unido, então assim, ninguém faz nada sozinho. Eu nunca, jamais, poderei realizar nada sozinho, na minha visão pessoal, nenhum gestor realiza nada sozinho. Então como nós temos um grupo muito coeso, que pensa sempre pelo curso, que faz um determinado sacrifício, uma entrega pelo curso e isso tem me ajudado (PG4).

Para o PG2 o grande facilitador na sua gestão foi a experiência prévia como gestor acadêmico que ele teve antes de ingressar na instituição em estudo e os colegas de trabalho que sempre se dedicavam às atividades das suas funções e estavam dispostos a colaborar com o crescimento do curso. De acordo com Silva (2009, p. 194), “as experiências vividas pelos gerentes contribuem para o seu desenvolvimento de competências gerenciais, com destaque não apenas para os conhecimentos e habilidades, mas também para as atitudes que medeiam a sua prática gerencial”.

Eu acho que a minha experiência prévia me ajudou muito, a vivência que eu tive, e também eu tive a oportunidade de trabalhar com pessoas que vestiam a camisa, que tinham o mesmo ideal que você, então graças a Deus a equipe que formava a unidade na época era muito boa, era um povo que se debruçava, sentava, fazia as coisas, então isso foi muito importante e ajudou a gente a desenvolver as coisas, eu acho que facilitou muito [...] O grande facilitador para mim, no meu caso foi a experiência prévia e ter na época que assumi gente comprometida, e foi bacana nesse sentido (PG2).

A PG3 considera a sua formação acadêmica em Administração um importante fator facilitador na sua atuação como gestora. Outra questão facilitadora foi sua maneira de gerir com abertura para diálogos, como forma de escutar a opinião e as ideias dos colegas docentes.

Minha formação é de Administradora e isso também já facilita de certa forma, porque a gente tem todo um embasamento teórico, então quando a gente tem a oportunidade de colocar em prática, a gente começa a trabalhar muito bem essa parte do planejar, do organizar, aquelas funções da administração que a gente começa a ver com mais clareza né quando a gente está atuando como gestora (PG3).

Eu acho que o principal fator que facilitou a minha vida de professora-gestora, no que se refere à gestão, foi o meu jeito fácil de ser, eu sou uma pessoa muito aberta para o que o outro tem a dizer, então isso facilitou muito o meu caminhar como gestora, a comunicação [...] E sempre eu deixei os professores muito à vontade para

eles exporem o que pensam, para eles se posicionarem em relação ao futuro do curso de Administração (PG3).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como abordagem principal a análise dos desafios enfrentados pelo professor-gestor do curso de Administração em uma IES pública federal no estado da Paraíba, bem como a trajetória realizada por cada entrevistado levando em consideração os desafios na gestão, os aspectos que foram importantes para a construção do aprendizado como gestor e os fatores facilitadores que contribuíram para o desenvolvimento das funções gerenciais.

O professor-gestor desenvolve uma missão muito importante dentro de uma Instituição de Ensino Superior que abrange os envolvidos no processo de gestão e no processo de ensino-aprendizagem, compreendendo discentes, docentes, servidores, como também a sociedade em geral.

Através dos resultados obtidos na pesquisa, foi possível identificar os principais desafios que os professores-gestores enfrentam, os quais são: conciliar as funções de docente com as funções de gestor, devido à grande demanda de atividades; sobrecarga de questões processuais que requerem muito tempo para serem resolvidas; excesso de burocracia, legislação muito inflexível e insuficiência de recursos que são aspectos característicos nas instituições públicas brasileiras; saber gerir docentes e servidores; dificuldade na mudança do PPC do curso; falta de capacitação proporcionada pela IES para os docentes assumirem cargos de gestão. Todos esses desafios elencados se tornam obstáculos na busca para atingir os objetivos institucionais, como forma de proporcionar o engrandecimento do curso, por meio de melhores resultados.

Dentre os fatores facilitadores que contribuem para a atuação dos professores-gestores se destacam: o efetivo compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os gestores; a experiência prévia como coordenador de curso em outras instituições; a colaboração dos discentes na realização de atividades do curso; a formação acadêmica em Administração.

Mesmo diante dos inúmeros desafios e dificuldades na trajetória como professor-gestor, os entrevistados consideram que obtiveram um aprendizado enriquecedor enquanto estiveram gestores.

Foi possível analisar que não houve uma iniciativa por parte dos entrevistados para exercer a função de coordenador de curso, todos assumiram o cargo por indicação, ou seja, a maioria dos docentes se tornam professores-gestores por indicação e não por desejo, por vontade própria.

Fica evidente que nas IES públicas precisam ser repensadas o processo de gestão para melhorar a qualidade do serviço público e realizar mudanças significativas, e um aspecto a ser considerado é a sobrecarga que o professor-gestor acaba tendo devido às diversas incumbências que tem que realizar, visto que a maioria das universidades públicas, a exemplo da instituição abordada nesse trabalho não permite que o docente, ao assumir o cargo de coordenador de curso, exerça apenas a função de gestor, ou seja, o docente estará atuando em sala de aula e na gestão do curso simultaneamente.

Outro tópico importante é a capacitação que as IES não proporcionam para os seus gestores, tanto nas instituições públicas, como também nas privadas, o que poderia melhorar a gestão e o desenvolvimento de competências do professor-gestor. Entender a importância desse profissional e considerar o seu trabalho como engrandecedor é fundamental para que se avance cada vez mais na qualidade da educação nas Instituições de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. C. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação no Campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral**. Dissertação (mestrado) -

Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Fortaleza, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. de S. A. Competências gerenciais (esperadas versus percebidas) de professores-gestores de Instituições federais de ensino superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro v. 17, nº 3, p. 439-473, set/out/nov/dez, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, nº 2, p. 131-154, 2014.

CAMPOS, D.C.S.; SOUZA, N.B.; CAMPOS, A. B., CUNHA, N.R.S.C; MAGALHAES, E.M.; 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. Anais. Enanpad, 2008.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. **O uso do método de história de vida para compreensão dos processos de aprendizagem gerencial**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEEM, R.; HILLYARD, S.; REED, M. **Knowledge, higher education and the new managerialism**: The Changing Management of UK Universities. Oxford: Oxford University Press, 2007.

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

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, nº 2, p. 193-208, 2010.

GAETA, C; MASETTO, M. **O professor iniciante no ensino superior**: aprender, atuar e inovar. São Paulo: Senac São Paulo, 2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. Editora Atlas. São Paulo, 2002.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **O&S - Salvador**, v.19, nº 63, p. 621-639 - out/dez, 2012.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GONÇALVES, E. C. G. **A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade**. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2010.

GUEIROS, M. M. B.; DIAS, S. M. R. C. **Os significados compartilhados sobre a aprendizagem de professores-dirigentes de faculdade privada de ensino superior**. In.: XXXI Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7353>. Acesso em: 10 jun. 2019.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Experiential Learning Theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. In: Armstrong S. Fukami C. **Handbook of management learning, education & development**, 2009, p. 42-68.

LEI 9.394, de 20 dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, dez. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm.

LIMA, A. K. C. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública.** (Dissertação Mestrado). Universidade Potiguar – UNP. Natal, 2012.

LIMA, A. K. C.; BRITO, L. M. P. Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma universidade pública. **Revista LABOR**, v. 1, nº 15, 2016.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v. 54, nº 2, p. 7-33, abr/jun, 2003.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma universidade federal. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário.** São Paulo: Summus, 2012.

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **RACE**, Unoesc, v. 15, nº 1, p. 349-374, jan/abr, 2016.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública.** Dissertação (Mestrado em Administração). Minas Gerais: Universidade Federal de Lavras, 2010.

MUSSELIN, C. **Redefinition of the relationships between academics and their university.** High Education, nº 65, p. 25-37, 2013.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 9, p.627-647, Rio de Janeiro, jul, 2011.

PEREIRA, R. M.; MARQUES, H. R.; CASTRO, F. L.; FERREIRA, M. A. M. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, nº 1, p. 260-281, jan, 2015.

SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, nº 6, p. 26-52, set/out, 2008.

_____. **Como os Gerentes Aprendem.** São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Federais.** João Pessoa: Editora UFPB, 2015.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B. A gênese da aprendizagem no contexto social: a experiência vivida de gerentes. **Alcance – UNIVALI**, vol. 13, nº1 p. 09-27, jan/abr, 2006.

SILVA, A. C. R.; ARAÚJO, A. M. P.; GUIMARÃES, I. P.; GOMES, S. M.S.; SLOMSKI, V. G. **O ideário pedagógico do professor-coordenador de curso de Ciências Contábeis - o projeto político-pedagógico e o currículo como instrumento de sua concretização.** Congresso Internacional Galego-Português de Psicologia, Braga: Universidade do Minho, 2009.

SOUZA, L. R. S. **Percepções Sobre Funções e Competências do Coordenador como Gestor do Curso de Graduação em Ciências Contábeis Oferecido por Instituições Privadas de Ensino Superior Brasileiras.** Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis. São Paulo, 2018.

WHITCHURCH, C. **The Changing Roles and Identities of Professional Managers in UK Higher Education.** Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, v. 11, nº 2, p. 53-60, 2007.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas;** trad. Ermani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2004.