

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS PROFESSORES-GESTORES: um estudo com coordenadores de cursos de uma instituição federal de ensino superior

RAQUEL DO NASCIMENTO SILVA

FRANCIVALDO DOS SANTOS NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

RAIANY DO NASCIMENTO SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS PROFESSORES-GESTORES: UM ESTUDO COM COORDENADORES DE CURSOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Resumo

Tornando-se gestor, o professor assume novas competências desejadas e esperadas, além de contribuir com competências pessoais que são indispensáveis no desenvolvimento de suas ações frente à coordenação de um curso. A presente pesquisa buscou identificar e analisar as competências gerenciais de coordenadores de cursos de um *Campus* da Universidade Federal da Paraíba. Baseada no modelo apresentado por Pereira e Silva (2011) das competências gerenciais em IFES, apresentam quatro dimensões de competências gerenciais: cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas. A fundamentação teórica apresenta as competências gerenciais, os gestores universitários, o professor-gestor e as dimensões das competências. A pesquisa foi qualitativa, de natureza descritiva. Trata-se de um estudo de caso considerando suas características particulares na combinação individual e coletiva dos conteúdos coletados. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em dois momentos da pesquisa, utilizando a análise de conteúdo baseada em Bardin (2011). Os resultados permitiram identificar a competência gerencial cognitiva como a mais significativa nas atividades, por ser uma dimensão que apresenta categorias amplas de conhecimento tanto pessoal como profissional, e da instituição. Sendo perceptíveis ainda nos resultados pontos de ligações existentes entre as dimensões por meio das categorias de análises, apontando a comunicação como a categoria de competência que perpassam as demais competências.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Coordenadores de cursos. Professor-gestor.

1 Introdução

A Administração Pública deve conhecer as competências gerenciais de seus gestores, pois as suas ações impactam diretamente na agilidade, eficiência e eficácia das atividades prestadas (PEREIRA; SILVA, 2011). O gestor público é convidado a construir um caminho seguro de sua situação, além de ser um agente de transformação dos processos de trabalho e na transposição das competências individuais, associadas à competitividade da organização.

De acordo com Barbosa e Mendonça (2014) as universidades devem encontrar saídas para a formação de sua força de trabalho, incluindo os professores, o que na maioria demanda a alteração de suas políticas de administração.

O professor tem sua natureza acadêmica nas atividades de ensino, devendo buscar a pesquisa e extensão na construção e no encontro de suas responsabilidades nas universidades, e ao receber um cargo de confiança como uma coordenação de curso, exercem as funções de reponsabilidade gerencial na

instituição, precisando conciliar a dualidade de cargos que o envolve, além de ser um agente de transformação nos seus ambientes na atuação de diferentes papéis.

Neste estudo será abordado o modelo de competências gerenciais nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), baseado em estudos de Pereira e Silva (2011), que apresentam quatro dimensões de **competências gerenciais – cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas**, e a forma como estas competências são apresentadas pelos coordenadores de cursos no desenvolvimento de suas atividades de gestão dentro da realidade dos gestores públicos brasileiros.

Conforme Barbosa (2015), o conhecimento sobre o perfil de competências, além de identificar possíveis tendências individuais de ação, também é útil para definir parâmetros no planejamento de programas de capacitação e para ajudar em decisões estratégicas.

O presente estudo constitui uma ferramenta de análise da atuação dos coordenadores, pois procura revelar não apenas as características das competências gerenciais, mas como se constrói o coordenador, seus desafios e necessidades durante a atuação do cargo de confiança, revelando pontos de ligações entre essas competências que merecem a atenção em futuras pesquisas e também nos órgãos institucionais que estão em contato direto com a coordenação de curso em níveis hierárquicos superiores a este.

As competências gerenciais desenvolvidas pelos servidores públicos que ocupam cargos administrativos de confiança propicia a esses serem agentes de mudança e transformação institucional, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e em especial da gestão pública.

Devido à importância que a figura do professor tem dentro do contexto da gestão universitária, e em especial os coordenadores de cursos como um agente que tem um papel estratégico para o desenvolvimento e sucesso dos cursos da instituição.

O Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias (CCHSA) é o *Campus* III da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) localizado na cidade de Bananeiras distante cerca de 145 km do *Campus*-sede que fica na capital João Pessoa, oferta seis cursos de graduação (Administração, Agroindústria, Agroecologia, Ciências Agrárias e Pedagogia – presencial, e Ciências Agrárias a distância), além de quatro cursos técnicos (Agropecuária, Agroindústria, Aquicultura e Nutrição), e conta com 2.457 discentes 132 docentes.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as competências gerenciais de coordenadores de cursos de um *Campus* da Universidade Federal da Paraíba. Baseada no modelo apresentado por Pereira e Silva (2011) das competências gerenciais em IFES, que apresenta quatro dimensões de competências gerenciais: cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

2 Fundamentação teórica

2.1 Competências gerenciais

O desempenho das competências gerenciais referem-se à capacidade de mobilização, integração e aplicação dos recursos para atingir os resultados esperados da gestão interna (WALTER. et al. 2006). Os gestores possuem um papel fundamental no desenvolvimento e desempenho de suas competências gerenciais e no compartilhamento destas competências para o grupo e conseqüentemente contribui no desenvolvimento das competências da instituição (PEREIRA; SILVA, 2011).

Competências podem ser entendidas como uma composição dinâmica entre conhecimento, habilidades e atitudes, definida pela situação gerencial em que tal característica de competência é colocada em ação, pois o entendimento por competências pode ser a associação de uma ação propriamente dita, os resultados de recursos investidos, e no ambiente de trabalho pela legitimidade e efetividade das funções pertinentes ao indivíduo (RUAS, 2003).

As competências gerenciais podem ser entendidas também, como uma rede de fatores e influências, sejam elas, das políticas da organização onde trabalha e na qual poderá ou não ter suas competências utilizadas e desenvolvidas, como a formação do pessoal e do meio em que ela conviveu durante o seu crescimento (FLECK; PEREIRA, 2011).

Assim, para, Esther, Schiavon, Pereira (2008, p.37) “os gestores universitários estabelecem uma rede de políticas de relacionamentos para, em seguida” cumprirem com suas funções pré-estabelecidas. Desse modo, as competências individuais dos gestores vão ao encontro com os objetivos esperados e desejados pela instituição.

2.2 Gestores universitários

O ambiente profissional, político e social das universidades podem ser muito mais complexos do que as tradicionais categorias de análise organizacional. Permitem, no estudo de sua gestão, explicar, estudar organizações e atores do ensino superior na vida acadêmica, e em outras atividades de confiança a eles atribuídas (BARBOSA, 2015).

O gestor de uma IFES é diferenciado dos demais gestores públicos por na maioria das vezes articularem os eixos da docência, da pesquisa, da extensão e da gestão, com interações complexas no cotidiano do exercício da dualidade de funções (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Marra e Melo (2005, p.10) confirmam que eles “são os responsáveis pela administração da universidade, adotando práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais”.

Barbosa e Mendonça (2014) entendem que a gestão universitária também é um trabalho intelectual que requer estudo e conhecimentos específicos para alcançar índices satisfatórios de desempenho. Os gestores universitários, que são, em sua maioria, professores, espera-se um desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva frente às pressões ambientais internas e externas (WALTER. et al. 2006).

Nesse contexto, o professor enquanto coordenador de curso passa pelo processo de aprendizagem informal atribuído a experiências comuns decorrente das atividades de trabalho de diferentes níveis, em ensino, em seminários e cursos oferecidos pela organização como parte de suas ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional (GODOY; D'AMELIO. 2012).

2.3 Professor-gestor

O professor de ensino superior nas universidades federais tem de ser, por vezes, gestor (*academic manager*), não apenas docente e pesquisador, que contribui com a disseminação do conhecimento por meio de investigações e questionamentos a cerca de um objeto de estudo, inserindo-se assim em um processo produtivo na esfera científica (BARBOSA; MENDONÇA, 2014b).

Tendo em vista as diferenças das tarefas administrativas e as de ordem de docência, os professores-gestores, precisam não somente da formação técnica, mas também do desenvolvimento de competências gerenciais, ambas as funções têm as competências profissionais específicas (BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

O papel social de professor-gestor é composto das competências gerenciais, as quais, em algum aspecto são diferentes das competências profissionais exigidas no papel de docente ou de pesquisador (BARBOSA, 2015). Ou seja, mesmo assumindo papéis de natureza diferentes, o professor-gestor não deve deixar de lado as atribuições de agente de transformação na sociedade através de estudos de pesquisas contribuindo assim com o ambiente ao qual está inserido. Sendo assim entendido que os efeitos das alterações no trabalho do professor denotam a supervalorização do conhecimento como uma nova forma de acumulação de capital na ampliação dos papéis de dupla-função em virtude do aprofundamento da cultura do desempenho de suas atividades distintas do professor-gestor (MAGALHÃES, et al. 2016).

Deliberal, et al. (2014, p.5) dizem que “as competências do profissional precisam estar em permanente transformação, acompanhando a evolução da sociedade e as necessidades dos alunos”. Os mesmos autores defendem que “competências tem relação com a individualidade de cada sujeito”.

2.4 Dimensões das competências

A percepção das competências gerenciais dos gestores públicos, e em especial nas IFES foram apresentadas por Pereira e Silva (2011) em quatro dimensões de competências que são: cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

A dimensão de **competências cognitivas** revela que para um bom desempenho do gestor é de fundamental importância o conhecimento e a visão ampla dos processos, e da instituição como um todo; ter conhecimento na área, manter organizado e sistematizado o trabalho, assim como, se manter atualizado sobre informações de âmbito administrativo, processual, sistemas em rede e desenvolver métodos de atuação gerencial capaz de gerar resultados, aprendizagem e interação no ambiente de trabalho (PEREIRA; SILVA, 2011).

As **competências funcionais** formam uma categoria de trabalho, possuindo uma complexidade na gestão de processos e na definição das estratégias; (PEREIRA; SILVA, 2011). Conforme Godoy e D'Amélio (2012, p.650) apresentam: “a execução efetiva de uma gama de tarefas, tanto as relacionadas a uma profissão particular quanto às de natureza genérica, como planejamento, delegação, avaliação e habilidades” de ordem administrativa.

A dimensão de **competências comportamentais** revela que os gestores precisam estar atentos e abertos a sugestões de sua equipe, sem esquecer que este exerce papel de liderança diante de seus colaboradores fazendo com que o grupo entenda a missão de trabalhar na instituição. Além de possuir boa interação com a equipe é preciso saber ouvir e se colocar no lugar do outro sem perder o foco nos objetivos da organização tornando claro o que é esperado (PEREIRA; SILVA, 2011). Assim como compreender a profundidade do significado de trabalhar com pessoas evidencia a natureza da essência do “ser gerente” (GODOY; D'AMELIO, 2012).

Nas **competências políticas** a postura ética é indispensável na disseminação de uma cultura de valores, de reconhecimento de atitudes socialmente aceitas e adquiridas no decorrer das atividades, bem como, na capacidade de alinhar e articular os recursos, as pessoas e os processos em uma postura adequada e íntegra dentro da instituição (PEREIRA; SILVA, 2011). A competência política é essencial para que se obtenham ações com forte influência nas estruturas de poder da instituição para garantir os interesses da instituição (BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

Essas competências devem estar presentes nos gestores de maneira direta ou indireta, entretanto, se não apresentaram na mesma intensidade, na atuação de suas tarefas, coloca-se em risco a efetividade do modelo de competências, o que implica em não legitimação da “competência profissional” ou no caso estudado: gerencial, já que se trata de um conceito multidimensional, dependendo de todas as componentes e não apenas de uma ou outra para ser reconhecida (PAIVA; et al. 2014).

3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se em sua abordagem como uma pesquisa qualitativa, como apresenta Cooper e Schindler (2011. p, 26) “pesquisa qualitativa visa atingir um entendimento profundo de uma situação”. De aspecto descritivo, pois ele estima proporções de um grupo, com base em correlações e características semelhantes ou diferentes, permite associações entre situações (COOPER; SCHINDLER, 2011), esclarecendo assim fatores contribuintes para formação e contribuição de fenômenos que formam a identidade de características das competências gerenciais dos professores-gestores do *Campus III/UFPB*, por meio de entrevistas semiestruturadas.

Por ser em uma unidade de uma IFES, apresentado de caráter detalhado e amplo da investigação, considera-se assim nos procedimentos técnicos como um estudo de caso, assim diz Severino (2007. p, 121) que a “pesquisa se concentra no

estudo de um caso particular, considerando representativo de um conjunto de casos análogos, por ele ser significativamente representativo”.

Determinando assim como sujeitos da pesquisa seis professores-gestores dos cursos de graduação do CCHSA/UEPB das áreas de ciências sociais, educação e agrárias que forneceram os dados e informações necessárias para efetivação dos resultados da pesquisa para o primeiro momento do estudo, na qual foi realizada a entrevista semiestruturada. O roteiro de entrevista com os dados referente ao perfil dos coordenadores de cursos tinha dezessete perguntas classificadas em cada aspecto das categorias de análises das competências gerenciais. Para apresentar o conteúdo coletado e analisado foi utilizada a letra “C” para apresentar o coordenador (sujeito da pesquisa) e em seguida a numeração para codificar cada coordenador entrevistado, ficando denominado C1, C2, C3, C4, C5 e C6.

Quadro 1- Dimensões teóricas e categorias de análise

Dimensões teóricas	Categorias de análise
Competência Cognitiva	Conhecimento, visão ampla e sistematizada dos processos e da instituição.
Competência Funcional	Trabalho, gestão de processos e planejamento estratégico.
Competência Comportamental	Liderança, comunicação, senso de responsabilidade e trabalho em equipe.
Competência Política	Capacidade de articular e alinhar os recursos, pessoas e processos aos desejos e necessidades da instituição e sociedade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 1 apresenta as dimensões das competências gerenciais em estudo e suas respectivas categorias de análise as quais formaram a base das questões do roteiro de entrevista aplicado aos coordenadores de cursos do CCHSA.

A análise de conteúdo foi baseada em Bardin (2011) que utiliza de técnicas de análise que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos, conhecimento através das mensagens colhidas e descritas.

No segundo momento da pesquisa voltou-se a cada coordenador e a diretora do centro para receber um *feedback* e apresentar os resultados da pesquisa em que cada coordenador de curso teve a oportunidade de refletir sobre os achados, e expressar a relevância do desenvolvimento das competências gerenciais na atividade de gestão. Concluindo assim um total de sete sujeitos envolvidos na pesquisa.

Foi realizada uma entrevista-teste com uma professora que é vice-coordenadora de um dos cursos objeto da pesquisa para identificar a clareza das perguntas, não foi necessário fazer alterações no roteiro de entrevista, pois foi considerado claro e objetivo. A pesquisa foi realizada seguindo os procedimentos da análise de conteúdo Bardin (2011), vivenciando cada etapa do processo, entrevista, transcrição, análise das mensagens, sendo observado não só a fala do entrevistado, mas o nível e a coerência das perguntas com o conteúdo.

4 Apresentação dos resultados

O conteúdo foi descrito, interpretado e em seguida relacionado com a literatura para comprovar que os fenômenos ocorridos no cotidiano dos coordenadores de cursos são comuns entre eles fazendo parte do modelo de gestão das competências gerenciais em IFES, apresentado por Pereira e Silva (2011). Compreende-se que as competências são percebidas por meio da situação pela qual uma pessoa está vivendo, sendo manifestada de acordo com as necessidades e exigências do ambiente (LE BORTERF, 2003).

4.1 Competência cognitiva

A competência cognitiva é voltada para os conhecimentos tanto pessoais como profissionais que são levados ao encontro dos trabalhos rotineiros da coordenação de curso. Nota-se no discurso: "...a gente tem utilizado das ferramentas da comunicação, das tecnologias da informação como software... tem **otimizado** nossa organização [...], **Então isso são processos de gerenciamento do curso que a gente vem conduzindo**" (C6). No entanto, "o papel do coordenador é estratégico para o curso" como relata (C3).

As competências cognitivas têm os conhecimentos teóricos inerentes à ação do profissional, bem como na mobilização destes conhecimentos no desenvolvimento e realização de seu trabalho (LE BORTERF, 2003). Para C3, "... se a gente não tiver esse **aspecto político** mesmo e ficar antenado a essas **questões que envolvem o alunado**, tudo fica mais difícil", portanto, conhecer as necessidades e identificar pontos de desenvolvimento não só do aluno enquanto usuário principal dos serviços da coordenação, mas, da sua equipe de trabalho.

4.2 Competência funcional

Nas competências funcionais são observados que os métodos de orientação utilizados nos processos de trabalho estrategicamente definidos apontam que "**as tomadas de decisão vão acontecendo a partir do momento que a gente 'apaga incêndios'** criando a partir dessas perspectivas de melhoria" (C6).

O professor enquanto coordenador passa pelo processo de aprendizagem informal atribuído a experiências comuns decorrentes das atividades de trabalho de diferentes níveis, em ensino, em seminários e cursos oferecidos pela organização como parte de suas ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional (GODOY; D'AMELIO, 2012). O C1 acrescenta: "tem coisa que a gente vai pela técnica, pelo mapeamento que tá falando e **tem coisa que é a experiência**", ou seja, a prática gerencial dos coordenadores de curso é o que os preparam para resolver problemas futuros baseando nas experiências vivenciadas no dinamismo da coordenação.

4.3 Competência comportamental

As competências comportamentais refletem na importância do coordenador de curso enquanto líder, na interação com a equipe e contribuição para um ambiente harmonioso sem perder o foco nos objetivos da instituição, como

revela o C3: “**sempre coloco as atribuições** de cada um **numa mesma relação de confiança** muito grande”, a relação intrapessoal e intraprofissional; leva ao compartilhamento de conhecimentos e regras comportamentais associados ao cotidiano organizacional (BARBOSA; MENDONÇA, 2016). O C4 acrescenta que os “valores primeiros devem ser demonstrados por parte do líder... isso deve ser compartilhado com todos” onde suas atitudes agregam valores de liderança e responsabilidade, comportamentos desejados pela instituição (PEREIRA; SILVA, 2011).

4.4 Competência política

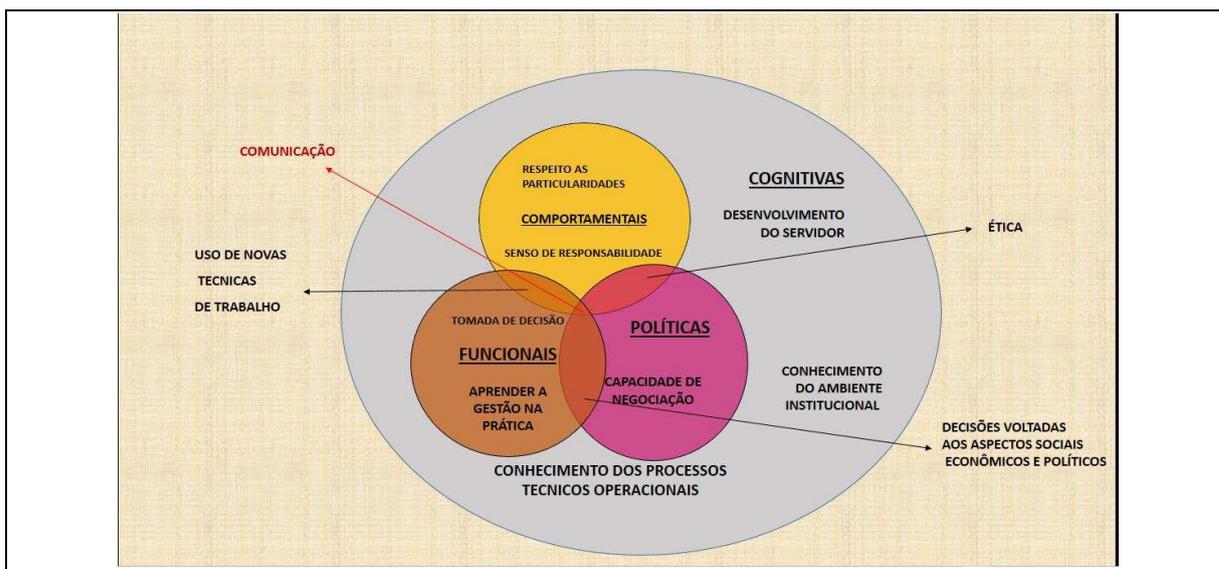
As competências políticas estabelecem parcerias que permitem ao coordenador exercer seu poder de negociação em interesse as necessidades do curso e da instituição, como destaca o C6: “Nós temos várias parcerias tanto com instituições privadas, públicas e não-governamentais...tudo pra dar mais espaços pra nossos alunos” Com isso, espera-se um desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva frente às pressões ambientais internas e externas (WALTER; et al. 2006).

5 Algumas Reflexões

A presente pesquisa acerca das competências gerenciais dos coordenadores de curso do CCHSA/UFPB buscou compreender os conhecimentos, habilidades e atitudes adotadas pelos professores que ocupam cargo de confiança dentro da IFES, e a relação de compromisso na transformação e no impacto que estes professores-gestores causam na comunidade acadêmica, nos seus subordinados e no ambiente de atuação de maneira subjetiva, apresentando e explicando formas internas de comportamentos.

Foi percebido que as **competências cognitivas** revelam fortemente o real significativo e importância do domínio desta dimensão no perfil dos coordenadores de curso do CCHSA, levando-se em consideração que esta dimensão ressalta o conhecimento institucional, o conhecimento e identificação por parte dos gestores de aspectos sociais, econômicos e políticos presentes e sempre colocados à frente dos planejamentos e negociações da coordenação. O conhecimento e domínio de procedimentos e técnicas que fazem uma gestão mais sistêmica, organizada e padronizada no uso de ferramentas que agregam valores perceptíveis a quem utiliza os serviços e realiza as atividades em função do andamento e dos resultados esperados da coordenação, conforme apresentado na Figura 1 a seguir.

Figura 1- Aspectos de competência dominante dos coordenadores de curso



Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 1 mostra que as dimensões de competências comportamentais, políticas e funcionais estão inclusas (presentes), e em uma esfera maior que comporta as três, que é a dimensão da competência cognitiva.

Observa-se não apenas a presença das dimensões, mas pontos de intercessão entre estas competências com alguns dos principais aspectos de características de competências gerenciais, com pontos de ligações que dão o suporte para a justificativa da competência cognitiva como a dimensão de maior destaque entre os coordenadores de curso do CCHSA.

Na competência cognitiva sua principal característica apontada foi o respeito às particularidades e senso de responsabilidade transmitido a equipe de trabalho, apresentando assim como ponto de intercessão com a competência funcional o uso de novas técnicas de trabalho para melhorar a rotina, e os processos da coordenação de curso.

Na competência funcional foi destacado que a gestão se aprende na prática e a tomada de decisão apontando assim como características em comum com a competência política os aspectos sociais, econômicos e políticos como fatores decisórios nas conduções de processos.

Na competência política o aspecto de destaque foi a capacidade de negociação existente no coordenador e como intercessão com a comportamental destaca a ética como aspecto necessário entre as duas competências. Sendo apresentadas como aspecto de intercessão entre as três competências a comunicação, essencial característica de um bom gestor e em especial o coordenador de curso que estar em constante contato com os alunos, professores do curso, órgãos e entidades da instituição, e com a sociedade. Estas três dimensões e seus aspectos emergentes da pesquisa confirmam a percepção sobre a competência cognitiva que a envolve. Nos aspectos de intercessão emergentes entre as competências estão apresentados no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Aspectos de intercessão das competências

Unidades de intercessão das categorias	Discurso dos coordenadores no primeiro momento da entrevista	Interpretação dos discursos
Comunicação	<p>“Temos o sigaa como ferramenta de comunicação... Sempre chega um aluno precisando de uma coisa... sempre me dirijo aos procedimentos estabelecidos... se não ficou claro, levo para o colegiado” C1</p> <p>“pelos diálogos que a gente tem... está agilizando os trabalhos aqui na coordenação” C2.</p> <p>“A gente está buscando promover a aproximação da coordenação com os alunos” C4.</p> <p>“a gente tem reunião com a PRG, fórum de coordenadores no sentido da discursão...” C2</p> <p>“temos acompanhado o planejamento do Centro, o PDI do centro... e as exigências da PRG”C3.</p>	<p>As ferramentas de comunicação são indispensáveis na agilidade e troca de informações. O diálogo entre a equipe e os órgãos da instituição são indispensáveis para um bom desenvolvimento das atividades, e permitindo assim que outras competências possam ser desenvolvidas.</p>
Uso de novas técnicas de trabalho	<p>“nós temos uma autoavaliação do curso... e o aluno avalia o curso por um questionário... E esse questionário a gente tem que tomar algum tipo de atitude... o questionário é baseado numa informação, pra se gerar uma resposta e em seguida uma atitude” C1</p> <p>“...tem coisa que a gente vai pela vivência do dia-a-dia mesmo, outras pelo procedimento técnico mesmo” C3.</p>	<p>Desenvolvimento de novos meios e ferramentas que auxiliem nos processos de trabalho, assim como a aplicação de questionários de avaliação que permitam um melhoramento do curso.</p>
Decisões voltadas para aspectos sociais, econômicos e políticos	<p>“A gente forma profissionais que atuam tecnicamente e socialmente também” C4.</p> <p>“são projetos que procura oferecer uma melhor qualidade de vida dentro e fora da universidade, seja nos estágios, laboratórios que prestam um grande serviço à comunidade”C6.</p> <p>“são dimensões intrínsecas ao trabalho da coordenação que interage diretamente com o aluno...é uma questão social e pedagógica” C2.</p>	<p>Estes aspectos sempre serão presentes nas decisões que envolvem não apenas os alunos, mas a comunidade que está próxima à universidade, pois será beneficiada com projetos que fomentem o desenvolvimento local.</p>
Ética	<p>“ a gente tem uma convivência harmoniosa” C5.</p> <p>“respeitando o profissional, a ética, a moral e para que as pessoas não sejam expostas” C6</p> <p>“A gente tem buscado atender a todos igualmente. E sempre procurar atender as resoluções e procedimentos legais, o respeito à função pública e isso requer um esforço muito grande para manter a ética e o zelo” C3.</p> <p>“a gente tenta tratar todo mundo da mesma forma de um princípio ético e do respeito...”</p>	<p>A condição da ética como característica das competências gerenciais é colocada em dois momentos. O primeiro momento se refere à adoção da ética no respeito à equipe e os acontecimentos diários como um princípio de conduta e comportamento. No segundo momento refere-se à ética pelo cumprimento das resoluções e procedimentos presentes na esfera pública.</p>

	C2. “tem princípios que tem que nortear as relações de trabalho” C2, C3 e C5.	
--	----------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 é mostrado os discursos que contemplam os pontos de intercessão percebidos nos discursos dos coordenadores que em relação às unidades das categorias de competências gerenciais.

Conforme destacado na Figura 1 todas as competências apresentam aspectos que estão fortemente presentes nas categorias das competências cognitivas. Aspectos relacionados ao conhecimento dos processos de trabalho, ao trabalho em equipe, ao senso de responsabilidade, a ética, as decisões que sofrem influências sociais, políticas e econômicas. Permite a interação com o ambiente de trabalho, setores externos e dentro da instituição. Por ser considerada uma competência de conhecimento do ambiente, da instituição, dos processos de trabalho e do desenvolvimento do servidor para melhor atender e observar as necessidades e oportunidades da comunidade acadêmica.

Para ser um coordenador um gestor deve atender as expectativas de todos os que o cercam, para isso é preciso ter essas competências que são alicerces da gestão, possuindo assim uma visão sistêmica, transmitindo e compartilhando desses conhecimentos para que o trabalho possa ser mais ágil, de qualidade e responsabilidade no desempenho de suas atividades. Observa-se no Quadro 3, os fatores que indicam os aspectos das categorias cognitivas como a competência que sobressaiu frente as demais competências gerenciais dos coordenadores de cursos do CCHSA.

Quadro 3: Aspectos das competências cognitivas

Unidades dos aspectos da categoria cognitiva	Discurso dos coordenadores no primeiro momento da entrevista	Interpretação dos discursos
Desenvolvimento do servidor	“a gente tem muita cobrança... Cada coordenador como eu, se tivesse uma formação pelo menos uma semana antes de assumir facilitaria bastante” C2. “Não tem muita formação não.. a gente aprende com o negocio acontecendo” C1. “os servidores técnico-administrativos têm feito uma formação continuada... eles têm várias oportunidades” C6.	Os coordenadores de cursos percebem a necessidade de formação para a atuação de coordenador. Alegando que em muitos dos casos o professor não tem uma experiência profissional antes em cargo de gestão, e quando se encontram como coordenador se deparam com um perfil e competências que muitas vezes não as possuem.
Conhecimento do ambiente institucional	“temos atendido e acompanhado o planejamento do Centro, o PDI do Centro... e as exigências da PRG” C3. “... São projetos que procuram oferecer uma melhor qualidade de vida dentro e fora da universidade” C6.	Conhecer o ambiente como um todo, os projetos da instituição, os órgãos que regem a hierarquia, os resultados e planejamento do centro, do curso e da universidade. Tudo isso são fatores que contribuem na habilidade do coordenador.
	“ a coordenação ficou... muito mais organizada e padronizada” C1.	O uso dos conhecimentos dos processos de trabalho, das

Conhecimento de processos técnicos e operacionais	“A gente é mais embasado em cima de procedimentos definidos, dentro de uma diretriz que é a resolução” C1. “a gente tem buscado uma organização sistêmica” C6.	resoluções, e dos sistemas que fazem a gestão mais eficiente.
---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores

No Quadro 3 é apresentado os discursos dos coordenadores de cursos, o que permitiu a visualização e o entendimento que levou a compreensão de que a dimensão cognitiva e suas categorias de competências gerenciais foram a que apresentaram maior destaque entre os coordenadores de cursos do CCHSA.

Encerrando as análises abordadas nos achados do primeiro momento da pesquisa, os resultados foram apresentados aos coordenadores de cursos que participaram das entrevistas e também levamos estes resultados à direção de centro do CCHSA, com o intuito de se ter uma reflexão, autoavaliação por partes destes gestores para destacar a relevância do desenvolvimento de competências gerenciais, e levá-los à compreensão da profundidade existente na temática abordada e na atenção que deve ser dada a mesma.

Quadro 4: Percepções dos coordenadores no segundo momento da pesquisa

Discursos dos coordenadores	Interpretação
“a minha experiência no cargo de gestão está bem relacionada com os apontamentos que foram feitos” C3. “é bem isso mesmo!” C1. “Eu não tinha noção de todas essas competências!” C2. “A gente nem sabia que tinha tanta coisa envolvida” C5.	Neste momento os coordenadores expressaram sua admiração em contemplar aquilo que eles tinham de competências envolvidas em sua rotina de trabalho e que não percebiam tais competências no seu dia-a-dia.
“Quando assumi um cargo de gestão adquiri essa experiência administrativa de gestão, a gente tem uma visão totalmente diferente da instituição, é uma visão macro do ambiente ” C3. “ a gente... pra dar conta das atividades de professor e de coordenação precisa se dedicar mais tempo pra ser um bom coordenador ” C1.	Há uma compreensão de que ao assumir a coordenação o entendimento do universo torna-se amplo, sendo exigido mais tempo de dedicação e com isso o desenvolvimento das competências gerenciais que são distintas das competências professor.
“Realmente as funcionais a gente aprende a gestão na prática... a gestão em alguns setores é assumida pelos professores” C2. “Quem não teve nenhuma experiência sofre bastante e não tem formação para isso” C5. “conhecimento dos processos técnicos e operacionais... eu fui vice então eu tenho um bom conhecimento disso!” C1.	Os coordenadores apontaram sua concordância com os aspectos gerenciais, com as categorias que mais se identificam. Reforçam a necessidade e importância de se ter uma preparação previa antes de assumir a coordenação de curso.
“A tomada de decisão que na maioria dos aspectos não depende da gente, depende de outras instâncias, então o papel da gente fica bem limitado nesse aspecto de decisão” C3. “os coordenadores não podem tomar essas decisões sozinhos, pra isso tem o Núcleo Docente Estruturante” C5.	Os coordenadores compreendem sua importância dentro da instituição na função que exercem, mas se sentem limitados a alguns tipos de processos decisórios que dependem de outros setores. Ao mesmo tempo reforça o destaque dado à comunicação e o no contato frequente com estes órgãos institucionais que ampliam o conhecimento da instituição e de seus

	processos.
<p>“é a partir da cognitiva que as outras competências vão ser desenvolvidas. E faz sentido! Dependendo de seu estado emocional ele vai desenvolver ou não as outras competências” C2.</p> <p>“comunicação eu pensei... estamos a todo tempo trocando informações seja com departamento, direção” C3.</p>	<p>As competências gerenciais a partir do momento que são desenvolvidas e colocadas em prática manifestam um dinamismo presente entre essas competências esclarecendo os eixos de intercessão encontrados no decorrer da pesquisa.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 4 apresentou a visão de como foram tratadas as entrevistas e a percepção na compreensão dos fatos destacados. Reafirmaram alguns pontos como a limitação na tomada de decisão deles devido à burocracia presente nas instituições federais e a necessidade de formação para o cargo de gestão. Os aspectos voltados para a competência continuam em destaque e o aspecto da comunicação indispensável na construção e no dia-a-dia do gestor enquanto coordenador de curso.

Quadro 5- Competências Gerenciais dos Coordenadores de cursos do CCHSA

Dimensões	Competências gerenciais identificadas
Competências Cognitivas	Desenvolver meio de otimizar o gerenciamento das atividades. O conhecimento do ambiente institucional revela fortemente os aspectos políticos, sociais e econômicos que influenciam na gestão. Formação continuada para melhor atender as necessidades do curso e da instituição. Utilização da resolução e procedimentos que fortificam a atuação do coordenador nos processos de trabalho.
Competências Funcionais	Estar em constante atualização com os sistemas de gestão e as resoluções da instituição voltada pra graduação para planejamento de estratégias que auxiliem na tomada de decisão. Agir sobre pressão, compartilhar de experiência e aprender a gestão na prática.
Competências Comportamentais	Respeito às particularidades, autonomia a equipe para agilidade e fluidez nos processos, troca de valores, ouvir e ser ouvido pela equipe.
Competências Políticas	Capacidade de negociação, atenção às necessidades e interesses do curso e da instituição, compromisso social e retorno a comunidade pelos projetos de extensão desenvolvidos.

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 5 apresenta as características das competências gerenciais identificadas nos coordenadores de curso do CCHSA, com base nas análises das entrevistas realizadas com os coordenadores de curso e uma síntese das quatro dimensões das competências gerenciais em estudo revelando aspectos próprios e perceptíveis de cada coordenador em sua vivência como professor-gestor. Observamos mais uma vez o quanto as competências cognitivas englobam aspectos que estão presentes nas demais dimensões.

6 Conclusão

O papel do coordenador de curso superior em uma IFES é dinâmico, exige dele responsabilidades e percepções para os alunos antes mesmo de ingressarem na instituição, já existe um preparo, uma programação para receber o novo ingressante, e galgar espaços para que estes se insiram rapidamente no universo das oportunidades que surgem, até os egressos do curso que precisam de um acompanhamento profissional e *feedback* da sua formação, e em quais aspectos melhorar para propor aos alunos do curso sempre uma formação atualizada e eficaz.

Os coordenadores cumprem com as competências exigidas no regimento interno da universidade, os principais espaços de atuação são os colegiados dos cursos, conselho de centro, atendimento às resoluções, representatividade nos órgãos de interesse e nas estratégias de alinhamento da instituição.

A pesquisa revelou que os coordenadores possuem as competências gerenciais apresentadas por Pereira e Silva (2011) em seu modelo de gestão das IFES. Em alguns pontos eles tiveram posicionamentos diferentes, porém são perspectivas complementares que se alinham conforme a necessidade e a situação que o coordenador está vivendo ou vivenciou durante seu cargo na coordenação de um curso superior.

A coordenação de curso situa-se em um posicionamento estratégico, pois está em contato constante com os alunos e seus interesses, bem como sendo um canal de comunicação nas negociações existentes entre coordenação de curso, a Pró-Reitoria de Graduação (PRG), a direção de Centro e a sociedade.

Faz-se necessário abordar que o modelo das competências gerenciais em IFES apresentado por Pereira e Silva (2011), que se utilizou nesta pesquisa pode ser aplicado em outros níveis de cargos de gestão e instituições, sendo entendido que a competência gerencial pode emergir distinta da que foi encontrada nesta pesquisa e os aspectos das categorias gerenciais também, de acordo a realidade da qual a pesquisa estará sendo aplicada.

A partir desta pesquisa poderá ser investigado como os coordenadores de cursos aprendem suas atividades. Quais as principais dificuldades encontradas na gestão de um curso superior e particularmente em uma instituição de ensino superior pública, pois têm demandas e também respondem de forma diferente em relação às instituições privadas. E pode ser realizado um estudo quantitativo embasado com base nesta pesquisa a partir das dimensões estudadas. A pesquisa também revela a importância de ser aplicada a coordenadores de cursos de outras IFES brasileiras, em contextos diferentes para saber se os achados desta estão presentes ou revelarão outras dimensões como fatores emergentes na pesquisa.

Referências

BARBOSA, M. Ensino-aprendizagem no ensino superior. **Anuário de Produção Acadêmica Docente**. Valinhos, SP, v.3, p.109-118, 2015.

BARBOSA, M.A.C.; MENDONÇA, J.R.C. Políticas institucionais para formação de competências gerenciais dos professores da UNIVASF. **XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**, Florianópolis, 2014.

BARBOSA, M.A.C.; MENDONÇA, J.R.C. Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v.4, n. 2, p.131-154, 2014b.

BARBOSA, M.A.C.; MENDONÇA, J.R.C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.16, n.42, Jan/Mar.2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições Loyola, 2011.

DELIBERAL, J.P.; CUCCHI, M.B.; PRA, R.D.; NODARI, C.H.; G. ANZER, P.P.; OLEA P.M.; DORION, E.C.H. Docência no ensino superior; novas competências dos professores de administração. **Convibra**. 2014.

ESTHER, A.B, SCHIAVON, M.P.B, PEREIRA, L.F. Identidade gerencial de diretores de unidades acadêmicas em uma universidade federal mineira. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador: V. 9, Nº.1 p. 37-55. 2008.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e Gestores: Análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, BRASIL. **Organizações & Sociedade**, v.18, n.57, p. 285-301, 2011.

GODOY, A.S.; D'AMÉLIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Revistaoes-UFBA**. Salvador: v.19-n.63, p.621-639. 2012.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Armed, 2003.

PAIVA,K.C.; BARROS,V.R.; MENDONÇA,J.R.C.; SANTOS, A.O.; DUTRA, M.R.S. Competências docentes ideais e reais em educação a distância no curso de administração: um estudo em uma instituição brasileira. **Tourism & Management Studies**, 10(Special Issue), 2014, 121-128.

MARRA, A.V.; MELO, M.C.O.L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **RAC**, v.9, n.3, Jul/Set. 2005.

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, Rio de Janeiro, Jul. 2011, p.627–647, 2010.

RUAS, R., Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. Fórum Educação em Administração, **RAE**, Abril- 2003.

WALTER, S.A.; ROCHA, D.T.; SCHNEIDER, M.A.; SOUZA, M.J.C.; TONTINI, D.G. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das instituições de ensino superior da região oeste do Paraná. XVII **ENANGRAD**, 2006. São Luís, Maranhão.