

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO PROFESSOR-GESTOR  
COMO COORDENADOR DE CURSO DO ENSINO SUPERIOR**

**CINTHIA MOURA FRADE**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

**MARIANA FERREIRA PESSOA**

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)

# DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO PROFESSOR-GESTOR COMO COORDENADOR DE CURSO DO ENSINO SUPERIOR

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o Art. 3º do Decreto 94.664/87 prevê a gestão universitária como um exercício próprio do professor do ensino superior, em complemento com o ensino, a pesquisa e a extensão (BRASIL, 1987). Assim, a atuação do professor na gestão, seja como reitor, pró-reitor, diretor, chefe de gabinete, coordenador de curso, seja em outros cargos de gestão, em caráter temporário ou permanente, faz surgir um papel específico, o de professor-gestor (*academic manager*), o qual coloca em prática a função de gestão no contexto do ensino superior (CASTRO; TOMÁS, 2011) e, portanto, a multiplicidade de atividades compõe o núcleo do papel do professor-gestor (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Nas concepções apresentadas por Fleck e Pereira (2011), é fundamental tornar os docentes aptos a atuarem em cargos de chefia, partindo do pressuposto de que existe a possibilidade de assumirem tal responsabilidade, em alguma instância, o que irá exigir capacidades de gestão. Contudo, os autores enfatizam que não se pode exigir de todos os professores as competências necessárias para atuação em tal função, o que explica o fato de muitos assumirem o cargo com conhecimento gerencial limitado, aprendendo no ato do desenvolvimento de suas atribuições, ou mesmo aqueles que não se sentem preparados para atuar neste contexto.

Esses profissionais são considerados uma espécie particular de gerente e com atribuições específicas ao cenário acadêmico, tendo em vista que possuem, em geral, o ofício de docentes (ÉSTHER; MELO, 2008). Dessa maneira, nas Instituições de Ensino Superior (IES), os gestores se deparam com desafio ainda mais complexo, já que necessitam manter uma conciliação entre as atribuições administrativas, provenientes da gestão, e as pedagógicas, atreladas ao exercício docente (ARAÚJO, 2016).

Soma-se a tal conjuntura, conforme Barbosa e Mendonça (2014), o fato de que atividades inerentes à gestão nas IES não exigem do professor as mesmas competências pertinentes ao exercício da pesquisa, de extensão e de ensino. Ou seja, pode-se perceber que o papel do professor-gestor tem uma amplitude maior e, nesse sentido, conforme Paiva e Melo (2009), é essencial a mobilização de diversas competências frente aos diferentes papéis que assumem.

Diante disso, o problema de pesquisa que norteia o presente estudo é: Como se dá o desenvolvimento de competências pelo professor-gestor no contexto do ensino superior? Partindo-se do presente questionamento, a pesquisa apresenta como objetivo geral: Analisar como se dá o processo de desenvolvimento de competências do professor-gestor no contexto do ensino superior. A partir disso, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: (a) conhecer a trajetória do professor até assumir o seu papel de professor-gestor no contexto do ensino superior; (b) identificar competências desenvolvidas pelo professor-gestor como coordenador de curso; (c) identificar os principais desafios encontrados pelo professor na condução do processo de gestão de curso.

Pelo exposto, o debate apresentado se faz pertinente devido as necessidades de mudanças no trabalho realizado pelo professor nas IES, tendo em vista o aumento da abrangência de suas responsabilidades, tonando-se a gestão uma atividade de destaque como efeito da cultura cada vez mais focada nos resultados, provenientes dos desempenhos de tais instituições (SANTIAGO, *et al.*, 2006; CARVALHO, 2014; BRAUN, 2014).

Ademais, a pesquisa é significativa, à medida que busca discutir e colocar em pauta as problemáticas que envolvem a temática exposta, considerando os possíveis conflitos que podem existir em virtude dos diferentes papéis e demandas pertinentes ao professor frente às atividades desenvolvidas.

## **2 ATUAÇÃO DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR**

Zabalza (2007) pontua três dimensões principais para caracterizar a figura do professor no contexto do ensino superior: (1) Dimensão profissional: componentes que caracterizam tal profissão, compreendidos pelas exigências, identidade, parâmetros de atuação, dilemas do exercício profissional, etc.; (2) Dimensão pessoal: se refere ao tipo de envolvimento e compromisso pessoal, ciclo de vida do professor, situações pessoais que os afetam, etc. e (3) Dimensão administrativa: aspectos relacionados às condições contratuais, processos de seleção e promoção, incentivos e condições de trabalho de forma geral.

Contudo, vale lembrar que o perfil do professor de ensino superior, porta-voz “soberano” de um saber dogmatizado, com habilidades de transmissão dos seus saberes profissionais, parece não mais corresponder ao que instituições, bem como a sociedade como um todo esperam (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015), levando em consideração que, conforme Magalhães *et al.* (2017), novas demandas e expectativas foram surgindo.

No passado, os docentes do ensino superior detinham a responsabilidade quanto à organização do seu tempo, bem como ao peso para cada atividade; porém, o que se percebe nesse novo momento, frente à diversificação de carreiras e reestruturação de contratos, é que tais profissionais estão também se tornando trabalhadores acadêmicos cobrados por atividades de cunho administrativo, além de serem pressionados por resultados e terem suas atividades e desempenho sob controle (BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

Ademais, “a auréola de cientistas iluminados, de especialistas na área, a qual, com frequência, está sob a figura dos professores da universidade” (ZABALZA, 2007, p. 114) não é suficiente para encarar os novos desafios que se apresentam a esses indivíduos (BARBOSA; CASSUNDÉ; MENDONÇA, 2015), haja vista que o exercício docente no ensino superior teve significativas mudanças nas últimas décadas, compreendendo-as em cinco dimensões, conforme apresentadas por Miller (1991): ensino, pesquisa, extensão, orientação e administração (MENDONÇA, *et al.*, 2012).

O que se pode observar é que as atividades frisadas ampliam a tríade inerente à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no que se refere ao ensino, pesquisa e extensão, à medida que acrescentam ações de natureza administrativa e burocrática, compreendidas pelo exercício de gestão (MENDONÇA, *et al.*, 2012). Todavia, segundo Silva e Cunha (2012, p. 151), “a gestão se constitui como uma atividade acadêmica, mas não como essência do trabalho do professor, pois o que define o trabalho acadêmico do professor universitário é o ensino, a pesquisa e extensão”. Desse modo, os autores afirmam que a gestão é vista como uma atividade em que se coloca em prática a cooperação do professor junto à instituição de ensino superior em que atua.

Nesse novo contexto, atividades que antes eram avaliadas como de cunho secundário ou caráter periférico pelo professor de ensino superior, no momento atual, estão sendo reconhecidas por sua relevância, notadamente as atividades ligadas à gestão (BARBOSA, MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016). Desse modo, se faz necessário e pertinente colocar em discussão e compreender as competências do professor-gestor no ensino superior, considerando as diferentes atividades desempenhadas e seus múltiplos papéis, conforme abordado a seguir.

## **3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO PROFESSOR-GESTOR NO CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR**

Na universidade, é bastante notório o aspecto da temporariedade da atividade inerente ao cargo de gestão, nesse sentido, o docente, no decorrer de sua carreira profissional, está exposto a assumir funções como de coordenação de curso, chefia de departamento, pró-reitoria ou reitoria (MAGALHÃES, *et al.*, 2017). Nesse enfoque, Silva e Cunha (2012) argumentam que nas atividades de tais gestores universitários prevalecem a improvisação, o

imediatismo e a falta de planejamento. Assim, pode-se considerar que as competências provenientes dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores, tornam-se formidáveis na administração pública para o alcance dos objetivos almejados.

A abordagem por competências tem sido sugerida como uma alternativa flexível de gestão que permita estimular as capacidades de inovação, adaptação e aprendizado, ao enfatizar uma gestão pública flexível e adotar novos processos de gestão e organização (GUIMARÃES, 2000; COSTA; COSTA, 2016). Ao passo que o desenvolvimento de competências torna-se um alicerce para os processos na esfera pública, onde existem várias ocupações de trabalho, resultando, dessa forma, em diferentes enunciados de competências (CARVALHO *et al.*, 2009).

Partindo desse pressuposto, as competências gerenciais são definidas, com base em Ruas (2005, p.48), como “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”. Esse pensamento é corroborado por Dutra (2009), ao salientar que não é suficiente que o indivíduo possua certas competências, é necessário, além disso, estimar sua capacidade de entrega.

Nessa ótica, pensar em competências de professores-gestores no contexto do ensino superior demanda entender que tais profissionais vivenciam diferentes atividades, as quais englobam pesquisa, ensino, extensão, além da gestão, o que vai requerer o desenvolvimento de diferentes competências, frente aos respectivos contextos de atuação (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Nesse sentido, Barbosa, Cassundé e Mendonça (2015) acreditam que o professor de ensino superior que prioriza a aprendizagem do aluno, diante dos frutos obtidos pela pesquisa e extensão, pela eficiência e eficácia na gestão, mobilizará competências diferenciadas, sendo, dentre elas, as competências gerenciais.

Frente a tal conjuntura, o Quadro 1 apresenta o modelo de competências profissionais do professor do ensino superior proposto por Mendonça *et al.* (2012), que classificam sete conjuntos de saberes da prática do professor-gestor nas IES, considerando os papéis que lhe são atribuídos na docência, na pesquisa, na extensão, na orientação e na administração.

**Quadro 1** – Sete conjuntos de saberes inerentes à ação do professor-gestor

CONJUNTO DE SABERES	DESCRIÇÃO E PRINCIPAIS COMPONENTES
1. Docência	Domínio da cena na sala de aula (presencial e virtual); tradução dos conteúdos para a linguagem e o cotidiano dos alunos. Componentes principais: cognitivo e o funcional.
2. Pesquisa	Domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa; respeito ao objeto de pesquisa. Componentes principais: cognitivo, funcional, comportamental e ético.
3. Extensão	Promoção da aproximação da instituição de ensino em relação à sociedade ou parte dela focalizada nas ações extensionistas; mobilização de sujeitos. Componentes principais: funcional, comportamental e ético.
4. Gestão	Mobilização de subordinados e pares rumo aos objetivos grupais e organizacionais; domínio de processos administrativos e burocráticos em nível meso e macro-organizacional. Componentes principais: cognitivo, comportamental, ético e político
5. Avaliativos	Domínio de critérios e processos em nível micro, meso e macro-organizacional; capacidade analítica frente a informações; domínio de mecanismos de <i>feedback</i> . Componentes principais: cognitivo, funcional, ético e político;
6. Interpessoais	Trânsito nas relações em nível individual e grupal; capacidade de desenvolver e manter empatia. Componentes principais: comportamental, ético e político;
7. Tecnológicos	Domínio das tecnologias disponíveis na organização; domínio de tecnologias de informação e comunicação (TIC). Componentes principais: cognitivo e funcional.

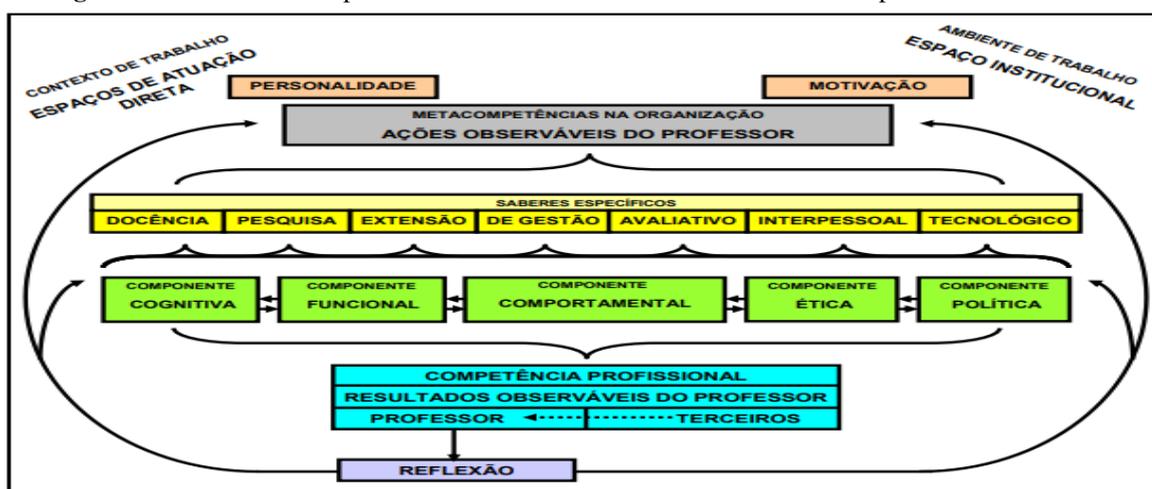
**Fonte:** Elaborado a partir de Mendonça *et al.* (2012)

Convém destacar que a competência é visualizada pela composição de diferentes saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades e componentes, os quais foram julgados, pelos autores, como imprescindíveis para atuação do professor-gestor nas IES, com vistas a

alcançar os resultados pretendidos. Ainda nessa linha pensamento, Mendonça *et al.* (2012) trazem as relações do professor-gestor em seu contexto de atuação (Figura 1).

[...] traços de personalidade e a motivação do professor, já que um sujeito desmotivado por qualquer motivo (baixa remuneração, falta de reconhecimento pessoal ou profissional, cansaço, sobrecarga de atividades etc.) usualmente não realiza seu potencial nas suas ações, dificilmente sendo reconhecido como competente. (MENDONÇA, *et al.*, 2012, p.12).

**Figura 1** - Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior



Fonte: Mendonça, *et al.* (2012)

É importante destacar também, ainda sob a perspectiva dos autores, que o modelo considera que o contexto de trabalho do professor não se limita à sala de aula, mas amplia as “demarcações” da própria instituição de ensino, dependendo das atividades por ele efetivadas, como é o caso dos professores-gestores.

#### 4 O COORDENADOR DE CURSO E OS DESAFIOS NA GESTÃO

O coordenador de curso pode ser visto como um profissional que tem uma função central no contexto das IES, sobretudo após o marco da reformulação no sistema da educação superior brasileira com a Lei das Diretrizes e Bases (LDB, Lei n. 9.394, 1996), em que passou a ser exigido pelo MEC/INEP na estrutura organizacional das instituições de ensino superior (OLIVEIRA, 2018). Ademais, ainda com base nas concepções da autora, estes profissionais são responsáveis por atender às diretrizes estabelecidas para o curso de graduação, com vistas a alcançar o desenvolvimento adequado do perfil do egresso, buscando compreender as reais necessidades dos discentes e promover mudanças em seu local de trabalho.

Rangel (2001, p. 1) acredita que “a coordenação tem sido alvo de definições e redefinições, com a mesma preocupação e o mesmo apelo por processos e resultados mais satisfatórios, acreditando-se na importância da função coordenadora”. Desse modo, são apresentadas na função do coordenador de curso não apenas aspectos acadêmicos, mas responsabilidades de cunho gerencial, político e institucional (FRANCO, 2002).

Nesse cenário, é importante mencionar as quatro ações relacionadas às competências do coordenador de curso, conforme apresentadas por Rangel (2001), que são: (1) elaborar, executar e rever o Projeto Pedagógico do Curso (PPC); (2) encarregar-se da promoção de encontros acadêmicos; (3) estimular os professores na elaboração e publicação de textos científicos; e (4) incentivar a regularidade de avaliações desenvolvidas no curso de graduação.

Delpino *et al.* (2008) destacam demais atribuições associadas a função de gestor de curso, como comprometimento, missão, crenças e valores das IES. Para tanto, os autores

complementam que o coordenador precisa realizar certas atividades, como gerir e executar determinações legais, construir de forma coletiva o PPC, ter conhecimento sobre novas tecnologias, coordenar equipes de professores e adaptar o curso de acordo com as necessidades do mercado de trabalho, buscando a qualidade do ensino.

A complexidade das atividades desempenhadas pelo coordenador de curso é percebida na visão de Lima e Mâsih (2010, p. 2) ao frisarem que “o coordenador assume um perfil de gestor - peça chave para promover as alterações e introduzir propostas inovadoras no ambiente universitário. Compete a ele transformar, diariamente, conhecimento em competência”. O que se observa é que esse pensamento denota a tamanha responsabilidade e importância do papel do profissional evidenciado e a influência de suas atividades nas IES.

Contudo, mesmo diante da importância e complexidade exigida pelo papel de gestão, Lima (2012) afirma que, geralmente, esses profissionais não possuem formação específica para atuar na função gerencial, o que pode gerar dificuldades e limitações no exercício do cargo em questão. Campos (2007) corrobora com esse pensamento ao afirmar que um dos desafios enfrentados pelo professor-gestor diz respeito a falta de capacitação para assumir o cargo gerencial, tendo em vista que, geralmente, não recebem treinamento formal, o que pode refletir em uma gestão baseada no método da tentativa e do erro.

Ainda no que se refere aos desafios enfrentados pelo coordenador de curso, Silva (2014), acredita que essa função requer o desenvolvimento de habilidades que possibilite melhorias na qualidade dos cursos, na gestão do conhecimento, na tomada de decisão e no fomento ao desenvolvimento sustentável das IES. De acordo com Oliveira (2018, p. 62), as peculiaridades que envolvem o exercício do coordenador são “[...] principalmente relacionadas à dupla função de conciliar as regras estabelecidas pela Instituição em que trabalha e atender às normas estabelecidas pelo MEC”.

Diante do que foi explanado, o que é se pode constatar é que o novo perfil do coordenador como gestor do curso, deve ser, antes de tudo, de um verdadeiro líder, o qual seja capaz de impulsionar e estimular o desenvolvimento de mudanças que possam direcionar o alcance de melhorias no nível de educação oferecido pelas IES (SOUZA, 2018).

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo é resultado de uma pesquisa empírica, com abordagem qualitativa e narrativa, mediante o uso da história oral. Para tanto, privilegiou-se neste trabalho a pesquisa qualitativa, pois tem-se o interesse em compreender fenômenos sociais, focalizado nos significados que os sujeitos atribuem aos mesmos e com outros elementos relevantes, os quais são captados a partir da forma como as experiências são vividas ou sentidas no ambiente (MERRIAM, 2009; GRAY, 2012). Ademais, a pesquisa possui caráter descritivo, tendo em vista que o mesmo permite descrever, registrar e interpretar os fatos sem interferência do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Por corroborar com a visão de que a realidade é considerada como socialmente construída por meio das interações sociais, foi escolhido como posicionamento metodológico o método de história oral, a fim de compreender a trajetória profissional e experiências vividas pelo professor-gestor, conhecendo aspectos inerentes às atividades, competências e desafios vividos por esse profissional, por meio de suas narrativas.

A utilização desse método também se justifica, com base nos estudos de Alberti (2003), partindo do entendimento de que uma situação ou determinado acontecimento vivenciado não pode ser transmitido sem que seja narrado. Convém complementar que como aspecto metodológico, a história oral busca registrar impressões, lembranças de indivíduos, mediante compartilhamento de suas memórias, resultadas de eventos vividos, possibilitando conhecer uma história com um grau de detalhamento maior (MATOS; SENNA, 2011).

No mais, o método em referência pode ser dividido em três tipos, (1) história oral de vida, quando o entrevistado relata sua trajetória ao longo da vida; (2) tradição oral, compreende narrativas sobre fatos do passado, presenciados pelo entrevistado e; (3) história oral temática, quando o entrevistado é direcionado a narrar sua história sobre determinado aspecto ou tema (BRETAS, 2000). Utilizou-se o terceiro tipo, considerando suas características e a temática principal do presente estudo, que versa sobre o desenvolvimento de competências na atuação do professor-gestor no ensino superior.

O contexto da pesquisa é uma instituição pública de ensino superior da Paraíba e o sujeito é a coordenadora do curso de Administração de um campus situado no interior do estado. A escolha se deu pelo critério de acessibilidade, tendo em vista a facilidade de contato com a entrevistada (VERGARA, 2004) e pela disponibilidade e interesse demonstrado pela mesma em participar da pesquisa (GORDEN *apud* ROSA; ARNOLDI, 2009).

As narrativas das experiências foram obtidas por meio de uma entrevista individual em profundidade semiestruturada. Nesse sentido, cabe lembrar que “os participantes de entrevistas individuais em profundidade não são escolhidos por suas opiniões representarem a opinião dominante, mas por suas experiências e atitudes refletirem o escopo completo da questão estudada” (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 158-160).

A entrevista foi dividida em dois momentos diferentes, o primeiro momento foi direcionado a conhecer a trajetória da professora para desenvolvimento do seu papel como professora-gestora no contexto do ensino superior, considerando as experiências vivenciadas pela mesma. Para tanto, buscou-se deixar a entrevistada livre para fazer seu relato narrativo sobre o assunto em pauta, almejando captar o máximo de informações possíveis. O segundo momento da entrevista foi focado em perguntas direcionadas, a fim de compreender questões mais específicas sobre o tema proposto na pesquisa. As duas etapas das entrevistas foram realizadas no período entre os dias 04 e 11 de junho de 2019, com a coordenadora em exercício do curso de Bacharelado em Administração da instituição pesquisada.

Após a transcrição da entrevista, iniciou-se, formalmente, a análise dos dados, composta por três ações distintas e integradas: descrição, classificação e estabelecimento de conexões (SILVA, 2005). Para analisar os discursos, foi escolhida a técnica de análise da narrativa por ser a mais recomendada para “entender o texto por sua totalidade, pela sua grandeza, partindo de suas peculiaridades” (ALVES; BLIKSTEIN, 2006, p. 418).

## **6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Por meio da história oral, foi possível compreender a princípio, no primeiro contato com a coordenadora, sua trajetória até se tornar professora-gestora do ensino superior e, no segundo momento, se conheceu sobre o processo de desenvolvimento de competências.

### **6.1 Trajetória de condução à função de professora-gestora**

Segundo Catani, Bueno e Sousa (2000, p. 168), “abordar a identidade implica, necessariamente, falar do eu, bem como das formas pelas quais o sujeito rememora suas experiências e entra em contato consigo mesmo”. Partindo desse pressuposto, inicia-se o relato experiencial da entrevistada sobre sua formação e condução ao cargo que se encontra.

A entrevistada tem 34 anos, casada, possui Graduação e Doutorado em Letras. O seu tempo de atuação na instituição, contando desde a função como professora substituta, é de oito anos, cuja atuação durante esse período foi em dois campi da instituição. Cabe expor que é a sua primeira vez na função de coordenação de curso no campus em que atualmente desenvolve suas atividades, contudo, já assumiu a função de coordenadora adjunta no curso de Letras no antigo campus onde atuava. Na função atual, atua há um ano.

Me graduei em 2008, em seguida ingressei no mestrado, na verdade, antes de colar grau já estava pagando disciplina como aluna especial, pois eu já tinha interesse na

carreira acadêmica. Assim que conclui o mestrado e com pouco tempo que eu estava no doutorado, fiz a seleção para Professor Substituto dessa instituição em outro campus, fui aprovada e assumi em 2011 [...]. Fiz o concurso que houve no final de 2012 e em 2013 assumi a função de professora efetiva quando voltava da licença maternidade do meu primeiro filho. Nesse período fazia doutorado em João Pessoa, trabalhava nesta outra cidade e residia aqui (ENTREVISTADA, 2019).

A entrevistada conta, ainda, que assumiu a função de coordenadora adjunta do curso de Letras, e segundo ela “lá havia certas facilidades com relação à gestão porque existem departamentos, já aqui no campus não há departamento e por não haver setor aqui, o coordenador acumula todas as funções de chefe departamento e coordenação”. Ademais, conforme relato, a entrevistada salienta que a sua experiência como coordenadora adjunta no curso de Letras tinha certas facilidades, tendo em vista ser sua área de formação, a qual tem domínio, além de contar com a chefia de departamento, que tinha responsabilidade por questões mais burocráticas, como de contratação de professor, por exemplo.

No início de 2016 solicitou sua remoção para a cidade onde trabalha atualmente e no meio do referido ano começou a atuar nesse campus, justificando que:

Estava grávida novamente, minha segunda gestação e era muito desgastante me manter na estrada semanalmente com duas residências para ministrar, com meu filho pequeno que eu levava e trazia e na reta final do doutorado, sobrecarregada, além de estar em cargo de gestão e de cumprir carga horária em sala de aula também como professora. Então eu solicitei minha remoção, alegando que era necessário para minha família permanecer unida que eu viesse para cá, já que havia uma vaga para alguém com meu perfil, embora não houvesse curso de Letras, aqui havia a demanda de um professor de língua para ministrar disciplinas de produção textual, leitura e elaboração de textos e metodologia, em todos os cursos (ENTREVISTADA, 2019).

Como pode ser percebido por meio da fala da entrevistada, a carreira de docente é uma carreira que demanda de uma dedicação temporal muito longa e, uma quantidade considerável de casos, os professores se deslocam de suas respectivas cidades para construir suas carreiras nas IES de outras cidades ou até outros estados.

A remoção para o campus da sua cidade foi aprovada e ela relatou que começou a atuar nos cursos de Administração, Computação e Matemática, lecionando as disciplinas citadas anteriormente. Após um ano, início de 2018, foi convidada a assumir o cargo de adjunta no curso de Administração, tendo em vista que a coordenadora titular iria se afastar por pedido de licença, a então adjunta assumiu a coordenação e “eu fui convidada/obrigada a assumir o cargo de adjunta, mesmo sem ter me candidatado, foi meio que de surpresa, eu não tinha interesse tão cedo por cargos de gestão”, afirmou a entrevistada.

Esse comentário é justificado pela entrevistada ao pontuar o fato de estar com dois filhos pequenos e ter concluído o doutorado duas semanas antes de ter o seu segundo filho, alegando estar em situação de desgaste. “Foi meio que uma promessa pessoal não assumir mais nenhum tipo de atividade extra, além de sala de aula, pelo menos enquanto meus filhos estivessem demandando essa atenção na primeira infância, entretanto, não tive muita escolha e acabei assumindo o cargo de adjunta”, complementou.

Em meio a história contada, a coordenadora pontua as atividades do coordenador adjunto, destacando que suas responsabilidades são mais limitadas, basicamente se restringindo a atividades relacionadas a TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) e Estágio Supervisionado. Contudo, no meio do ano de 2018, a então coordenadora solicitou remoção para sua cidade de origem. A entrevistada conta que, nesse momento, foi informada que teria que assumir a coordenação do curso de Administração, “cuja grade curricular eu não conhecia tão bem, não tinha domínio, pois não era a minha formação, mas assumi, também numa situação meio que de obrigação, já que não havia outro professor efetivo que tivesse disponibilidade, embora eu também não tivesse, mas me arrisquei”, relatou.

Ela narra o quanto foi desafiador assumir a coordenação, mas confessa ter dito a disposição para encarar este desafio. Sua fala se aproxima daquela apontada por Bergue (2014), quando diz que ao assumir o papel de gestor, o professor se permite conhecer o novo e encara o desafio proveniente do exercício gerencial, mesmo sem ter recebido o preparo necessário e ter todo o conhecimento para as atividades as quais foi direcionado. Tal exposição do autor foi possível ser observada por meio do relato da entrevistada. Ela decidiu encarar o desafio e se dispôs a aprender, tendo que enfrentar logo no início de sua gestão um agravante problemático, que foi a greve dos técnicos administrativos, conforme narra a seguir:

A gente tem um secretário muito bom, muito atuante, muito presente, mas estava em greve, essa greve durou quatro meses, então assumi a coordenação sem conhecer e dominar, sem ser da minha área e sem ajuda de praticamente ninguém, tive que aprender a duras penas sobre o projeto pedagógico do curso, tive que aprender sobre a grade, organização de disciplina e o que eu acho mais difícil, que é a parte burocrática, resoluções, memorandos, solicitações, contratações de professor, realização de concurso, etc. Foi uma demanda bem alta, mas sobrevivi e ainda estou aprendendo (ENTREVISTADA, 2019).

O aspecto relatado pela entrevistada ao assumir o exercício de gestão passeia pelas transições descritas por Paiva e Melo (2009), ao frisarem que o professor necessita mobilizar diferentes competências profissionais, em virtude dos diferentes papéis que assume em seu exercício, inclusive no que se refere às atividades administrativas e burocráticas, presentes na função gerencial.

## **6.2 Aprendizagem, atividades e competências como professora-gestora do ensino superior**

A aprendizagem trata-se de um processo multifacetado, o qual sofre influência de elementos do contexto e estes, por sua vez, interferem na maneira como as pessoas enxergam a realidade e atribuem significado aos eventos que vivencia (SILVA; REBELO, 2006). Partindo dessa colocação dos autores, buscou-se inferir sobre o que é necessário se aprender para ser um gestor universitário. A entrevista pontua sobre aspectos mais formais em termos de conhecimento sobre regimentos da instituição, legislações que direcionam o trabalho, além de citar sobre a habilidade de mediação de conflitos, de problemas e a importância da iniciativa na condução das atividades organizacionais.

Nessa concepção, a entrevistada salienta não ter recebido nenhum tipo de capacitação na IES antes de assumir o cargo de coordenador de curso, porém lembra que por iniciativa própria, por curiosidade e por ter muita vontade, leu o livro “O monge e o executivo”. Esse livro “trata sobre a essência da liderança, então foi muito bom para mim, mas foi algo meu”, reforçando sua colocação, ao salientar que a instituição não forneceu nenhum tipo de orientação para condução ao cargo de gestão.

O fato é que professores-gestores dificilmente recebem capacitação para atuar em cargos gerenciais (RIZZATTI; RIZZATI; SARTOR, 2004). Contudo, é sabido que ações de capacitação são importantes para adequação das competências requeridas pelo professor-gestor ao exercício de suas atividades, além de possibilitar que os profissionais estejam preparados para assumir suas funções e em condições de alcançar os resultados pretendidos.

Barbosa e Mendonça (2014) reforçam tal relevância, ao frisar que ações de capacitação que estejam direcionadas ao desenvolvimento de competências, podem corroborar com a qualidade do curso e o desempenho das atividades organizacionais, além de buscar impedir que os profissionais se sintam perdidos e/ou frustrados, pela falta de orientação, e possam estar expostos, em vista disso, a cometer erros na gestão.

Partindo dessas ideias, quanto as atividades que realiza diariamente no exercício de sua função, a entrevistada sinaliza:

Muita coisa. Vamos pensar no início de semestre, para que o semestre possa começar, os alunos precisam terem se matriculado, antes disso, precisam ter realizado a pré-matrícula, ou seja, em meados do final do semestre anterior, eu já tenho que ter proposto um horário e a distribuição das disciplinas, tudo isso é sistematizado e a gente coloca no sistema da instituição, então horário, distribuição disciplina, oferta, vinculação de professores, tudo isso antes mesmo do período. Inicia-se o período, aí vem todas as questões relacionadas a matrícula, problemas com matrículas, alunos que estão extrapolando o tempo máximo de conclusão de curso. A seguir, as questões de solicitação de trancamento, mudança de turno, etc.

Nessa linha de pensamento, a entrevistada complementa que durante todo o semestre existem demandas por parte da instituição, do curso, dos alunos e dos professores, que estão sob sua responsabilidade. Ademais, também cita sobre seleção de professor substituto, concurso para professor efetivo, elaboração de perfil do professor para vaga, levantamento da necessidade e da demanda de disciplinas, atividades que também estão sob sua incumbência.

Essa perspectiva é discutida por Barbosa, Cassundé e Mendonça (2015) quando descrevem que a atuação do professor-gestor perpassa pelo atendimento das necessidades e expectativas de vários atores, como alunos, pares, colegiado, sociedade. A concepção dos autores se aproxima da fala da entrevistada, levando em consideração sua relação com os diferentes atores citados, que estão sob sua responsabilidade.

No que se refere as principais competências gerenciais que um coordenador de curso precisa ter para desempenhar suas atividades, compreendendo as dimensões (1) conhecimento, (2) habilidade e (3) atitude, a entrevistada pontua, inicialmente, sobre a primeira dimensão, relatando a necessidade de se conhecer sobre questões formais, estruturais, no que diz respeito a regimentos da instituição, da graduação, atividades de pesquisa e extensão e domínio sobre o conhecimento básico da grade curricular.

O exposto pela entrevistada se relaciona com a visão de Magalhães, *et al.* (2017), que caracteriza o papel do professor-gestor como complexo, por fomentar, incentivar e gerenciar elementos pertinentes ao desenvolvimento organizacional, compreendendo, além disso, as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Além disso, a fala da entrevistada denota sobre a importância do conhecimento pedagógico, frisando que por ter formação em letras, facilita no desempenho das atividades. “[...] por ter estudado sobre práticas pedagógicas, didáticas, isso facilita o meu trabalho no sentido de compreender a sucessão de disciplinas, de compreender as necessidades dos alunos, o funcionamento do curso, de um modo geral”. Ao final, complementa sobre a necessidade de se ter conhecimento da legislação, pois a mesma direciona o trabalho dos servidores e mais uma vez reforça a necessidade de se conhecer sobre “a parte prática do curso, do projeto do curso e conhecimentos pedagógicos”.

No tocante à segunda dimensão das competências, ou seja, às habilidades, a entrevistada foi enfática em sua fala:

Nossa, requer muito a habilidade de comunicação e de mediação. A habilidade de mediar conflitos é muito presente, não em comum vem aluno reclamar de professor, professor reclamar de turma e quem tem que mediar essas situações sou eu, mediar também questões entre instituição e alunos [...] eu sou meio que o elo com as pró-reitorias, porque tudo se resolve através das minhas ligações e memorandos.

A fala da entrevistada condiz com o que é discutido na literatura por Mintzberg (2003), Andrade (2005), Campos (2007), Gomes *et al.* (2013) e Ferreira e Paiva (2017), ao indicarem em seus estudos sobre a necessidade do professor-gestor desenvolver características que possam colaborar com a mediação de conflitos, criação de consenso, comunicação e administração de pessoal. Cabe mencionar que essas características parecem estar associadas a um aspecto de bastante relevância na gestão, que é a liderança.

Além da habilidade de mediação, a entrevistada frisa a respeito da serenidade:

[...] precisa ter muito equilíbrio, muita serenidade, pois há épocas, em todo semestre, que a demanda é muito alta e são demandas por parte dos alunos, que estão com problemas para realizar a matrícula, que querem saber o que é que falta cursar, que não conseguem realizar algumas atividades sozinhos, e ainda tem a demanda dos professores, por exemplo, quando vou formular o horário de aulas, preciso de muita tranquilidade e equilíbrio para compreender que, infelizmente, não vai ter como agradar todo mundo, atender todas as demandas apresentadas pelos professores.

Ela também cita sobre as chamadas institucionais, os prazos que precisam ser cumpridos, a apresentação de relatórios. Salienta sobre a habilidade de resolver problemas, ao afirmar a necessidade de se pensar rápido na resolução de problemas e, além disso, lembra que existe a sua atividade como docente, em sala de aula: “É realmente para o que eu me preparei e que é o que eu amo fazer, então ainda tem essas obrigações de docente, como elaborar prova, fundamentar aula, montar aula, corrigir prova, registrar tudo no sistema, etc.”.

Por todo o exposto, como consequência, a entrevistada sinaliza “um grande desgaste psicológico, emocional e intelectual, porque é preciso se desdobrar para dar conta de tudo”. “[...] os gestores universitários necessitam conciliar a gestão administrativa à pedagógica, acadêmica e científica [...] (ARAÚJO, 2016, p.16). O que se torna um verdadeiro desafio, tomando como base a própria fala da entrevistada.

No tocante à terceira dimensão das competências, isto é, as atitudes, a entrevistada dá ênfase a proatividade, ao afirmar:

Foi algo que eu desenvolvi muito em cargo de gestão. Quando se está na docência, o próprio professor planeja suas atividades, a gente tem muita autonomia nesse sentido, de planejar, executar e obter os resultados, não existe fiscalização para saber se certas metas vão ser atingidas, digamos assim. Na coordenação, existe uma demanda externa, que não pode ficar esperando, é preciso tomar atitude e realizar antes de ser solicitado, comumente, por exemplo, solicitar uma lista de alunos que provavelmente vão se formar no início do semestre, antes disso ser solicitado, eu já organizo os que estão com a carga horária aproximada da conclusão do curso, do que é necessário para o fechamento da grade, já seleciono os alunos que estão matriculados em TCC 2, que é um outro indicador de que vão se graduar e já organizo essa listinha para fazer reuniões com eles e fornecer todas as orientações.

A coordenadora ratifica sobre a proatividade como algo que desenvolveu bastante no cargo de gestão, ao sinalizar que não se pode esperar ser solicitado, em sua visão, é preciso, antes de tudo, enxergar a necessidade e agir sem esperar que alguém solicite ou demande algo diretamente. “[...] tenho que perceber à frente qual será a necessidade do curso, de modo geral. Destaquei atividades pontuais, porém também entra em discussão o que, por exemplo, hoje no curso não está funcionando tão bem, o que pode ser proposto, o que pode ser feito junto aos professores”.

Diante do que foi apresentado, indagou-se a respeito de quais competências a entrevistada acredita possuir, bem como quais necessitam ser desenvolvidas, considerando o que foi relatado no questionamento anterior. O enfoque da entrevistada em relação às competências que possui foi em sua “proatividade natural”, a busca pelo conhecimento e pelo aprendizado, frente aos desafios enfrentados na gestão do curso. Por outro lado, a serenidade e o equilíbrio emocional, foram citados como elementos que ainda precisam ser desenvolvidos, tendo em vista que a atividade gerencial, segundo a entrevistada, demanda desse controle psicológico, diante de toda a pressão existente.

Frente aos desafios do exercício gerencial, a pressão citada pela entrevistada pode estar atrelada a sobrecarga e tensão que são evidenciadas por Hill (1993) ao dizer que a atividade diária do gerenciamento é, muitas vezes, estressante e agitada, por isso o papel do gestor é caracterizado como complexo, o que impõe ao mesmo uma rotina de pressão.

Nessa perspectiva, procurou-se compreender como a entrevistada procura desenvolver suas competências no processo de gestão do curso e como aprendeu o que era necessário

aprender para assumir um cargo de gestão. De forma enfática, ela ressalta que o desenvolvimento de competências ocorre “[...] na prática, pois não tenho nenhum tipo de preparo prévio e nem no decorrer das atividades [...] as demandas, muitas vezes imprevisíveis, vão surgindo e eu vou resolvendo.

O trecho relatado pela entrevistada é discutido nos estudos de Motta (2007), ao frisar que o exercício gerencial é efetuado, geralmente, por meio de atividades de trabalho que não são programadas, ou seja, por acontecimentos imprevisíveis, os quais demandam por soluções imediatas. Nessa mesma lógica, a aprendizagem, segundo ela, ocorre na base da necessidade, no dia a dia, na prática, reafirmando não ter recebido nenhum tipo de capacitação, conforme sinalizando anteriormente. Nesse enfoque, conclui seu relato dizendo que:

O máximo que acontece é uma vez a cada semestre se reunir em Campina Grande, que a central da Universidade, para receber algumas diretrizes, mas muito pontuais, sobre, por exemplo, a prova do ENAD (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) ou sobre a nota de corte do curso para o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio). Mas, da prática da gestão em si, aprendi na prática, a necessidade foi me fazendo procurar, pesquisar e desenvolver as competências necessárias [...] foi na base do empirismo, pois a maior parte dos problemas surgem e não tem como se preparar previamente.

Essa falta de preparo, citada em alguns momentos da entrevista, pode ser ressaltada, conforme pensamento de Campos (2007, p. 2), já apresentado anteriormente, quando diz que “na maioria dos casos, não antecedem treinamento formal à atuação dos indivíduos escolhidos para as funções gerenciais na universidade. Isto faz com que adquiram condições de atuar como gestores, pelo método da tentativa e do erro”.

### **6.3 Desafios enfrentados na gestão do curso**

Freitas e Brandão (2006) abordam sobre a competência, compreendendo como a mobilização de capacidades, que diz respeito ao uso do saber (conhecimentos), do saber-fazer (habilidades) e do saber ser (atitudes), com vistas a alcançar os resultados organizações almejados, bem como encarar e superar os desafios encontrados. Partindo de tais ideias e, sabendo que a atividade gerencial impõe desafios no dia a dia do gestor, procurou-se compreender quais são os desafios visualizados pela entrevistada frente ao seu desempenho como coordenadora de curso na IES em que atua.

O seu relato perpassou por duas dimensões, individualmente comentadas por ela, que foram a profissional e de cunho pessoal. Inicialmente, quanto ao quesito profissional, foram destacados os desafios inerentes à burocracia institucional, mesmo sendo facilitada pelo sistema informatizado, e o desafio por ser mulher, conforme fala a seguir:

Encaro o desafio inevitavelmente por ser mulher, em um campus majoritariamente dominado por colegas profissionais homens [...] desde o início senti essa diferença, nos comentários mesmo, um colega homem vai elogiar a atuação de outro colega homem fala como ele foi eficiente, como foi organizado, mas vai evidenciar minha atuação e elogia como a roupa está bonita naquele dia, como estou elegante naquela reunião. Por isso, é preciso se impor, até um pouco às vezes grosseiro, mas tem que se impor muito incisivamente para mostrar que estou ali para realizar um trabalho, para desenvolver competências, não para ser apreciada por ser uma figura feminina.

Complementando sua explanação, a entrevistada explica que é a única mulher atuante em cargos de gestão (coordenação, direção de centro), sendo, nesse sentido, incomum. Essas falas muito se aproximam dos estudos de Belle (1993), Betiol (2000) e Cappelle *et al.* (2006), os quais tratam, de um modo geral, sobre as mulheres no mercado de trabalho e, nesse sentido, pontuam que algumas delas mantêm um comportamento “masculino”, com postura racional e agressiva, por exemplo, como forma de mostrar que são qualificadas e competentes para assumir suas atribuições.

Posteriormente, é citado o desafio em lidar com professores, pois “são colegas, são iguais, então ter que fazer certas cobranças é muito difícil para mim, eu me sinto extremamente desconfortável”. Foi citado também o desafio já frisado em outro momento da entrevista, que diz respeito ao domínio quanto a grade curricular e as peculiaridades do curso de Administração e, por fim, foi mencionado sobre a conciliação da gestão com a docência.

As obrigações de docência são cíclicas, todo início de período é preciso planejar, articular, diagnosticar a turma, as maiores necessidades e tudo mais, daqui a pouco já tem que estar elaborando prova, etc., então são atividades cíclicas, assim como a coordenação, todo início de semestre se faz o mesmo trabalho e aí nunca acaba, sempre tem que estar renovando, fazendo tanto na docência, como na coordenação, então quando junta os dois é bem complicado, porque eu não posso deixar de ser professora para assumir um cargo de gestão (ENTREVISTADA, 2019).

Com base nisso, segundo Magalhães *et al.* (2017, p 334), um dos principais desafios enfrentados pelo professor quando assume a gestão de curso é “lidar, ao mesmo tempo, com as demandas gerenciais e com o interesse local de sua unidade de ensino”. Tal argumentação se assemelha com a fala anterior da entrevista, ao frisar sobre a dificuldade de conciliação entre a atividade gerencial e a de docência.

Na dimensão pessoal, a entrevistada citou novamente o desafio de ser mulher:

O maior embate sobretudo para quem é mulher, que tem família, é o que a gente deixa de fazer em casa para poder se tornar uma profissional bem-sucedida no trabalho, isso é difícil, bem difícil. Certas obrigações, certos trabalhos, tenho que dar continuidade ao chegar em casa, além do tempo que passo aqui na universidade [...] acabo deixando de estar com meus filhos, com a minha família, mas essa foi a escolha que eu fiz e sou extremamente consciente disso, porém, não é fácil não.

Nesse momento, ela deixou transparecer o sentimento de ambivalência, por estar na função de professora-gestora, se permitindo, assim, viver experiências e buscar se tornar uma profissional bem-sucedida no trabalho, ao mesmo tempo em que isso implica em sacrifícios e renúncias no quesito pessoal, tendo em vista que compromete o tempo dedicado à sua família.

Para finalizar a narrativa, a entrevistada pontua sobre aspectos que acredita ser importante para o professor que em alguma instância encare o desafio da gestão, deixando em evidência a sua clara afirmação sobre a utilização de critérios de justiça, pois, em sua opinião, a consciência fica tranquila quando se é justo. Dentro dessa perspectiva, a entrevistada comenta que apesar da burocracia documental, a base do trabalho são as pessoas:

O critério de justiça precisa ser aplicado a si e aos demais, sem olhar quem é professor que se acha mais importante no curso ou quem eles acham que é menos importante por qualquer que seja a o critério de classificação [...] critério de justiça com o aluno, cada um vem com sua demanda, por mais que algumas pessoas achem que aquilo não é tão importante, mas é importante para o aluno [...]. Então, tratar todos com equidade eu acho que já é um bom começo, porque os conhecimentos, habilidades e atitudes a gente realmente desenvolve na prática, no decorrer das experiências, mas o senso de justiça precisa ser colocado prioristicamente em todo trabalho que se vai realizar.

Portanto, tomando como base as descrições provenientes da entrevista realizada com a professora-gestora, bem como frente à discussão apresentada na literatura sobre o tema proposto para o presente artigo, foi possível perceber que a função do gestor se caracteriza como complexa e necessita do desenvolvimento de diferentes competências, diante dos distintos papéis que assumem e dos desafios enfrentados na gestão.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo buscou analisar como se dá o processo de desenvolvimento de competências do professor-gestor no contexto do ensino superior, por meio do conhecimento da trajetória

do professor até assumir o seu papel de professor-gestor no contexto do ensino superior, identificação de competências desenvolvidas pelo professor-gestor como coordenador de curso e os principais desafios encontrados na condução do processo de gestão de curso.

Sem pretensões de esgotar o assunto, no enfoque teórico, o artigo se insere em um conjunto de demais discussões acerca das atividades e competências do professor do ensino superior, porém, com a preocupação de estudar mais especificamente sobre a figura do professor-gestor como coordenador de curso, considerando as diferentes competências que ele desenvolve no ato de suas atividades, tendo em vista a ampliação de suas responsabilidades ao assumir o cargo de gestão.

Diante dos resultados da pesquisa, pôde-se conhecer, por meio da história oral, sobre a trajetória da professora-gestora, perpassando por algumas instâncias de sua vida e experiências ao longo da trajetória docente até assumir o cargo de coordenação de curso, sendo possível observar, um acúmulo de atividades de formação, demandadas pela carreira escolhida, o que requer uma dedicação temporal longa.

No que se refere as competências desenvolvidas na atividade gerencial, foi dada ênfase à proatividade como algo bastante presente na atuação profissional da entrevistada. Por outro lado, sobre os pontos que precisam ser melhor desenvolvidos, o destaque foi no controle emocional diante das pressões e problemas, bem como o maior domínio de conhecimento acerca da grade curricular do curso.

A colocação anterior pode justificar a sinalização da entrevistada quanto ao desafio de assumir a função de gestão ter grande peso por ser em uma área diferente da sua formação, além de não ter recebido nenhum tipo de capacitação por parte da Instituição para exercer tais atividades de natureza gerencial, o que pode corroborar para o surgimento de lacunas, as quais evidenciam a necessidade de se fomentar ações institucionais que possibilitem o engajamento dos professores em atividades de formação e capacitação profissional direcionadas ao exercício gerencial, tendo em vista que essa atividade, conforme os achados da presente pesquisa, ocorre basicamente, por meio do empirismo.

Pelo exposto, a pesquisa permitiu examinar como desdobramento futuro do estudo, a relevância de se realizar investimentos em capacitações de forma contínua para os profissionais que assumem cargos gerenciais. Além de possibilitar a reflexão acerca da natureza da atividade gerencial, a qual demanda de intervenções para preparar esses profissionais no que se refere ao enfrentamento das situações de estresse, pressão e tensão, provenientes do acúmulo de atividades e responsabilidades da função.

Em virtude dos procedimentos metodológicos adotados, toda pesquisa possui suas limitações, o que não deixa de ser diferente nesse estudo, destacando-se o fato de ter sido entrevistada apenas uma professora-gestora, perdendo-se, por esse motivo, um pouco no quesito de amplitude. Contudo, ganhou-se em termos de profundidade, já que a entrevista foi dividida em dois momentos, o que permitiu agregar um número maior de informações e, conseqüentemente, ter uma maior compreensão sobre a temática exposta.

## **REFERÊNCIAS:**

- ALBERTI, V. Narrativas na história oral. In: **SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA** (João Pessoa, PB). Anais eletrônicos. João Pessoa, PB: ANPUH-PB, 2003.
- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise de narrativa. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégicas e métodos**. São Paulo, Saraiva. 2006.
- ANDRADE, M. M. **Competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior privadas: um estudo em Curitiba e região metropolitana**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia), Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Curitiba, 2005.

ARAÚJO, A.C. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de Graduação no campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral**. 2016. 88f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE).

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências Gerenciais (Esperadas versus Percebidas) de Professores-Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: Percepções dos Professores de uma Universidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 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, n. 2, p.131-154, 2014.

BARBOSA, M.A.C; CASSUNDÉ, F.R; MENDONÇA, J.R.C. **A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal**. **Colóquio de Gestão Universitária: Desafio da Gestão Universitária no Século XXI**, Mar Del Plata- Argentina, 2015.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, v. 2, p.196-231, 1993.

BERGUE, S. T. **Gestão de estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: **ENANPAD**, 24. Anais... Florianópolis: ENANPAD, 2000.

BRASIL. **Decreto nº 94.664 de 8 de junho de 1987**. Aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, DF: 1987.

BRAUN, D. Governance of universities and scientific innovation. In: **Reforming Higher Education: Public policy design and implementation**. London: Springer, 2014, p. 145-173.

BRETAS, A.C.P. Pesquisa qualitativa e o método da história oral: aspectos conceituais. **Acta Paul Enf**, v. 13, n. 3, p. 81-91, 2000

CAMPOS, D. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. Dissertação (Mestrado em Administração). Minas Gerais: Universidade Federal de Viçosa, 2007.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: **ENANPAD**, 30. Anais... Salvador: ENANPAD, 2006.

CARVALHO, A. I; VIEIRA, A.S; BRUNO, F.; MOTTA, J.I.J. BARONI, M. MACDOWELL, M.C; SALGADO, R. CORTÊS, S.C. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa- redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, T. Changing connections between professionalism and managerialism: case study of nursing in Portugal. **Journal of Professions and Organization**, n.1, v. 2, 1-15, 2014.

CASTRO, D.; TOMÀS, M. Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, London, v. 65, n. 3, p. 290–307, 2011.

CATANI, D. B.; BUENO, B.; SOUSA, C. O amor dos começos: por uma história das relações com a escola. **Cadernos de Pesquisa**, n. 111, p. 151-171, dez. 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2016.

COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro n. 50, v. 2, p. 215-236, mar./abr. 2016.

DELPINO, R.; CANDIDO, M. L. B.; MOTA, A. C.;CAMPOS, L., DEJUSTE, M. T. Ensino Superior: O Novo Perfil do Coordenador de Curso. In: **Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**, 2008. Anais. Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos.

- DUTRA, J.S **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo. ATLAS, 2009.
- ÉSTHER A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 1, pp. 01-17, 2008.
- FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências gerenciais dos coordenadores de curso de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE. **RACE, Revista de Administração Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 16, n.2, p. 681-702, maio/ago. 2017.
- 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. **Revista O&S**, Salvador, v. 18, n. 57, p. 285–301, 2011.
- FRANCO, E. **Funções do coordenador de curso: como “construir” o coordenador ideal**. Brasília: ABMES, 2002.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, p. 97-113, 2006.
- GOMES, O. F; GOMIDE, T.R; GOMES, M.A.N; ARAÚJO, D.C; MARTINS, S. FARONI, W. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista GUAL*, Florianópolis, Ed. Especial, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real: métodos de pesquisa**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 34, v. 3, p. 125-40, Maio/Jun. 2000.
- HILL, L. **Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LIMA, A. K. C. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública** (Dissertação Mestrado). Universidade Potiguar –UNP, Natal, RN, Brasil, 2012.
- LIMA, E.G.; MÂSIH, R.T. Perfil de competências do coordenador de curso de graduação em engenharia de produção mecânica do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 30.,2010, São Carlos. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2010.
- MAGALHÃES, M.M.S.; BARBOSA, M.A.C.; LIMA, J.R.T.; CASSUNDÉ, F.R.S.A. O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, v. 10, p. 327-350, 2017.
- MATOS, J. S.; SENNA, A. K. História oral como fonte: problemas e métodos. **In.: Historiae - Revista de História**. Rio Grande: Instituto de Ciências Humanas e da Informação, FURG, 2011, p. 95-10. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/index.php/hist/article/viewFile/2395/1286>>. Acesso em 27 jun. 2019.
- MENDONÇA, J. R. C. de; PAIVA, K. C. M. de; PADILHA, M. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. In: Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 2012, Macau, China. **Anais...** Macau, China: Instituto Politécnico de Macau, 2012.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

OLIVEIRA, A.P.C. **Competências gerenciais de professores-gestores do ensino superior: um estudo comparativo entre coordenadores de instituições públicas e privadas de Belo Horizonte (MG)**. 2018. 146f. – Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências profissionais docentes e sua gestão em universidades mineiras. In: EnGPR, 2, 2009, Curitiba. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed.** – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RANGEL, M. Coordenação para qualidade dos cursos: repensando conceitos e competências. In: **Revista Olho Mágico**, v. 8, n. 3, set./dez. 2001.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G.; SARTOR, V. Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Santa Catarina. **Anais...** Florianópolis: IGLU, 2004.

ROSA, M.V.F.P.C; ARNOLDI, M.A.G.C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTIAGO, R.; CARVALHO, T.; AMARAL, A.; MEEK, L. Changing patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal. **Higher Education** v. 52, p. 215–250, 2006.

SILVA, A.B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. Tese (doutorado em engenharia de produção) — Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, A.B.; REBELO.L.M.B. A gênese da aprendizagem no contexto social: a experiência vivida de gerentes. **Revista Alcance**, v. 13 - n. 1, p. 09 – 27, Jan/Abr 2006.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista GUAL**, v. 5, n. 1, p. 145-171, 2012.

SILVA, M. A. A. Coordenador gestor, coordenador pedagógico ou coordenador empreendedor: análise do perfil de coordenadores de curso em IES privada. **Future Studies Research Journal**, v.6, n.2, p. 74-102, Julho/Dez., 2014.

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**. - São Paulo, 2018. 171 f. – Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2007.