



**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO PROFESSOR-GESTOR: um  
estudo com coordenadores de curso da graduação na  
Universidade Federal da Paraíba**

**MANAGEMENT SKILLS OF THE TEACHER-MANAGEMENT: a study with  
undergraduate course coordinators at the Federal University of  
Paraiba**

**MARIANA FERREIRA PESSOA**

Universidade Federal da Paraíba  
Email: [marianafepessoa@gmail.com](mailto:marianafepessoa@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3294-8491>

**ANA LÚCIA DE ARAÚJO LIMA COELHO**

Universidade Federal da Paraíba  
Email: [ana.coelho@academico.ufpb.br](mailto:ana.coelho@academico.ufpb.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0877-6351>

**CINTHIA MOURA FRADE**

Universidade Federal da Paraíba  
Email: [admcinthiafrade@gmail.com](mailto:admcinthiafrade@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2826-816X>

**LUCAS ANDRADE DE MORAIS**

Universidade Estadual da Paraíba  
Email: [lucasmorais7@gmail.com](mailto:lucasmorais7@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4443-2393>

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar as competências desenvolvidas por docentes enquanto Coordenadores de Curso da Graduação no Campus I da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Para tanto, tratou-se de uma pesquisa qualitativa e de campo, de abordagem descritiva. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado junto aos entrevistados e os procedimentos adotados para tratar e interpretar os dados da pesquisa foram realizados por meio da análise de conteúdo. As competências elucidadas pelos coordenadores de curso da graduação foram divididas em seis categorias: Competências Acadêmicas (Pedagógicas); Competências Gerenciais (Administrativas); Competências Institucionais; Competências Políticas; Competências Técnicas/Tecnológicas; Competências Socioemocionais. Os resultados demonstram que a gestão acadêmica é complexa e envolve o enfrentamento de muitos desafios, em que o coordenador de curso procura desenvolver competências que viabilizem o cumprimento das suas funções e atividades gerenciais, visto que são muitas as atribuições do professor-gestor.

**Palavras-Chave:** Professor-Gestor; Coordenadores de Curso; Desenvolvimento de Competências; Gestão Acadêmica.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to identify the competencies developed by professors as Course Coordinators of the Graduation Course at Campus I of the Federal University of Paraíba (UFPB). For this, it was a qualitative and field research of descriptive approach. A semi-structured interview script was used with the interviewed and the procedures adopted to treat and interpret the research data were carried out by means of content analysis. The competencies elucidated by the undergraduate course coordinators were divided into six categories: Academic Competencies (Pedagogical); Management Competencies (Administrative); Institutional Competencies; Political Competencies; Technical/Technological Competencies; Socio-emotional Competencies. The results demonstrate that academic management is complex and involves facing many challenges, in which the course coordinator seeks to develop competencies that enable it possible to fulfill his functions and managerial activities since there are many duties of the professor-manager.

**Keywords:** Professor-Manager; Course Coordinators; Skills Development; Academic Management.

## 1 Introdução

Em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), contexto abordado neste estudo, a responsabilidade desenvolvida pelo docente, com base na realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão como conjunto de atribuições inerentes a sua função, é repleta de desafios. Tornando-se ainda mais desafiadora sua atuação quando o docente passa a desenvolver atividades administrativas referentes à gestão acadêmica, compreendendo, assim, mais uma função que este profissional pode desempenhar nas instituições.

Entende-se que vários cargos gerenciais dentro das IFES são desenvolvidos por docentes, como, por exemplo, o cargo de coordenador de curso da graduação, foco de análise deste estudo, exercendo, assim, a função de professor-gestor. Este termo é utilizado para denominar o docente que se torna gestor acadêmico, mas que continua desenvolvendo suas atividades da docência. Castro e Tomàs (2011) sustentam que o professor-gestor é aquele que exerce o cargo de gestor no ensino superior, sendo caracterizada pela realização da gestão de forma temporária e transitória.

Ao coordenador de curso compete desempenhar responsabilidades gerenciais, políticas e institucionais, além da responsabilidade pela direção e pela qualidade dos cursos superiores. Ele possui muitas atribuições, respondendo tanto por funções acadêmicas quanto por administrativas, o que necessita do coordenador a obtenção de uma ampla rede de relações para que o curso obtenha sucesso e alcance os objetivos institucionais e sociais (ARAÚJO, 2016).

Ademais, o coordenador de curso é responsável pelo atendimento ao discente e pela execução dos processos de interesse destes, como emissão de documentos, horários individuais e outros tipos de atendimento. Alguns procedimentos internos realizados pelo coordenador de curso compreendem: arquivamento de documentos, controle de tramitação de processos, elaboração da estrutura do período letivo, em que é realizada a elaboração de horários, alocação de salas, negociações de professores com os departamentos, entre outras atribuições (COURA; PAIVA, 2012).

Contudo, um ponto crítico em relação à gestão da coordenação de curso em IFES é que a maioria dos docentes quando assume o cargo de gestor não possui formação específica, nem habilidades em práticas gerenciais, e tais instituições, muitas vezes, não proporcionam capacitação e treinamento adequados para esse

profissional atuar na função gerencial (PEREIRA et al., 2015). Segundo Barbosa e Mendonça (2014), a realização de ações de capacitação para o desenvolvimento de competências do professor-gestor pode reduzir erros de gestão, bem como influenciar a qualidade do curso e o desempenho da instituição.

Na literatura não existe consenso entre pesquisadores e profissionais sobre o significado e o uso da competência (em inglês existe dois termos *competence* e *competency*), verificando a utilização dos modelos de competência nas áreas de recrutamento, avaliação de competências e desenvolvimento (SALMAN; GANIE; SALLEM, 2020).

Assim, para esta pesquisa será adotado a perspectiva de competência a partir das ideias de Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001) e Fischer et al (2012), que compreendem o termo como a mobilização dos recursos de uma pessoa e a capacidade que um profissional tem de aplicar, de forma integrada, seus conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho.

Portanto, identificar as competências referentes aos coordenadores de curso torna-se relevante na medida em que se procura destacar conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades gerenciais desenvolvidas na instituição, podendo indicar déficits de qualificação, o que pode contribuir para que as IFES reconheçam o que precisa ser melhorado na atuação da gestão e proporcionem uma capacitação adequada para seus professores-gestores (ARAÚJO, 2016; GOMES; BARBOSA; CASSUNDÉ, 2021).

Diante do exposto, e levando em consideração a importância do cargo do professor-gestor em uma IFES, se faz necessário avançar no debate acerca dessa temática, para que se compreendam as competências desenvolvidas pelos coordenadores de curso da graduação no âmbito público. Neste estudo, os sujeitos de pesquisa são coordenadores de curso da graduação de diversas áreas, na Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Para nortear o estudo, buscou-se responder a seguinte questão: Quais são as competências desenvolvidas pelo professor-gestor enquanto coordenador de curso no contexto da graduação na UFPB? Com o intuito de responder a esse questionamento, este estudo tem como o objetivo identificar as competências desenvolvidas por docentes enquanto coordenadores de curso da graduação, no Campus I, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

O desenvolvimento desta pesquisa na UFPB teve como propósito proporcionar um conhecimento efetivo sobre as competências gerenciais desenvolvidas pelos coordenadores de cursos da graduação da instituição, de forma a subsidiar o melhoramento da gestão acadêmica, possibilitando, ainda, uma análise e reflexão da UFPB e de outras Instituições de Ensino Superior sobre suas práticas, ao buscar o desenvolvimento de competências na atuação da gestão acadêmica.

Em termos teórico-acadêmico, a pesquisa contribui para a obtenção de uma melhor compreensão acerca do desenvolvimento das competências gerenciais de coordenadores de curso da graduação no contexto da UFPB, avançando na literatura existente e contribuindo para a realização de mais estudos na área de competências gerenciais para o ensino superior.

Em nível prático, esta pesquisa pode auxiliar os gestores acadêmicos na busca de melhorias educacionais e administrativas, bem como aprimorar os processos relacionados à gestão dos cursos de graduação nos mais diversos centros de ensino da UFPB.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Gestão universitária e o papel do professor-gestor

Sendo as IFES o somatório de várias atividades relacionadas à docência, dificilmente o docente, quando assume o cargo na gestão universitária, deixa de exercer suas atividades acadêmicas para dedicar-se exclusivamente às atividades gerenciais, constituindo, assim, uma dupla função para esse profissional (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016a; GOMES; BARBOSA; CASSUNDÉ, 2021).

O professor-gestor, além de responder às necessidades educacionais e política-pedagógica da instituição, demanda a obtenção de conhecimentos técnicos para o cumprimento das funções burocráticas e, do mesmo modo, capacidades cognitivas e sócio afetivas (SOUZA, 2018; PESSOA et al, 2022), desempenhando papéis gerenciais como: autoridade, líder, conselheiro, inovador, consultor, iniciador, colaborador, executor, coordenador e mediador (KALOYANOVA, 2010).

Em geral, o professor-gestor deve procurar desenvolver uma estrutura organizacional mais ágil, melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, bem como se adaptar às inovações contínuas e às estratégias de comunicação com os discentes (FERREIRA; PAIVA, 2017). *“Outra demanda direcionada ao professor-*

gestor refere-se ao alcance das expectativas de que esses indivíduos compreendam e aceitem novas responsabilidades e atividades, e aprendam a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial" (MAGALHÃES et al., 2017, p. 334). Sendo ainda mais desafiador quando o docente assume pela primeira vez um cargo de gestor, tendo que aprender e desenvolver as obrigações necessárias à gestão.

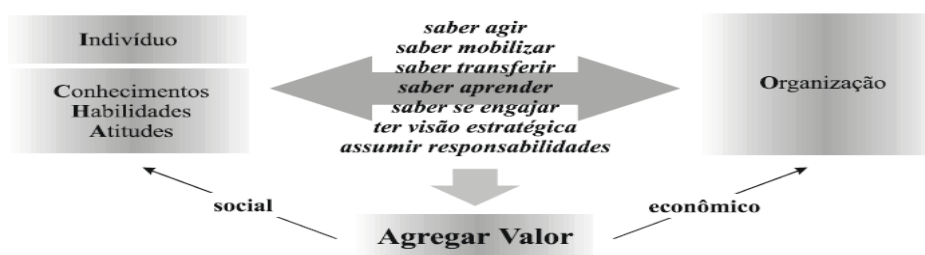
É de responsabilidade do professor-gestor atuar sobre políticas e procedimentos institucionais; coordenar o planejamento das turmas; ter controle sobre o orçamento da gestão; bem como dirigir o processo de avaliação de docente e discente (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Assim sendo, o docente exercendo a função de coordenador de curso nas diversas áreas e com diferentes formações demanda uma atuação como administrador no sentido de direcionar seus cursos à situação desejada pelos componentes do programa e pela universidade (PALMEIRAS; SZILAGYI, 2011).

O coordenador de curso assume uma maior responsabilidade e poder, desempenhando papéis complexos e distintos nas universidades, importantes na gestão da instituição e na resolução de problemas de naturezas diversas (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Alguns desses papéis incluem: atender as necessidades dos diversos sujeitos, que envolve estudantes, pares, sociedades, membros de colegiados, entre outros (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015).

## 2.2 Conceito de competência

A competência, de acordo com Fleury e Fleury (2001), é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, um conjunto de capacidades humanas, que irão fundamentar o alto desempenho de uma pessoa. Ter competência tem relação com a disposição e dedicação que uma pessoa emprega para realizar uma atividade ou ação, a qual lhe foi atribuída. Na Figura 1, desenvolvida por Fleury e Fleury (2001), é possível entender os saberes necessários que um indivíduo precisa desenvolver para gerar competência e agregar valor.

Figura 1 - Noção de competência



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Então, a noção de competência compreende saber agir de forma responsável, saber mobilizar recursos, saber integrar e transferir conhecimentos, saber aprender, saber se engajar, dispor de visão estratégica e assumir responsabilidades. Possuindo esses saberes, o indivíduo será capaz de desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes, além de agregar valor social para ele mesmo e valor econômico para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Consoante à lição de Godoy e D'Amelio (2012), há duas abordagens sobre as competências. A primeira de autores americanos, que evidenciam a competência como funcional e sua aplicabilidade no trabalho. A segunda com autores franceses, apontando o conceito de competência a partir do seu desmembramento em "savoir" (saber), "savoir faire" (saber fazer) e "savoir être" (saber ser).

Para alguns autores americanos, "competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação". As competências, conforme essa abordagem americana, podem ser previstas e sistematizadas como forma de se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa adquira um desempenho superior na realização do seu exercício profissional (FISCHER *et al.*, 2012, p. 34).

Em relação à abordagem francesa, competência é um processo em construção, podendo ser aperfeiçoado e transformado, que é definida como: o saber, o saber-fazer, o saber ser-agir, em que os recursos do ambiente são impulsionados para produzir um desempenho esperado. Ter competência, pois, é aceitar responsabilidades diante de situações de trabalhos muitas vezes complexas, em que é preciso lidar com fatos inéditos, imprevisíveis e de natureza singular (LE BOTERF, 2003).

Conforme dispõe Galvão, Silva e Silva (2012, p. 135), "*o conceito de competência passou a contemplar tanto a perspectiva do desempenho, por meio da atividade prática, quanto das atitudes, por meio da mobilização de diversos recursos cognitivos em sinergia*". A competência é constituída como um conjunto de saberes, capaz de agregar valor tanto para a organização como também para o indivíduo (BASTOS *et al.*, 2019).

Com referência às competências gerenciais, estas são entendidas como o conjunto de capacidades que mobilizam, integram e colocam em ação os conhecimentos, habilidades e atitudes construídas e desenvolvidas pelo gestor, em que tais capacidades, quando estruturadas e incitadas em conformidade com as

diferentes situações que podem surgir, necessidades ou desafios enfrentados, proporcionam o alcance das estratégias organizacionais (RUAS, 2005).

Em síntese, as Competências Gerenciais partem de uma rede de fatores e influências, como a formação da pessoa; o meio em que ela conviveu durante o seu crescimento e que afetou o meio em que convive depois de adulta; além, é claro, das políticas da organização onde trabalha e na qual poderá ou não ter suas competências utilizadas e desenvolvidas (FLECK; PEREIRA, 2011, p. 288).

O aprimoramento das competências gerenciais acontece de forma dinâmica e contínua, levando em consideração as sucessivas experiências vivenciadas pelo gestor (GODOY; D' AMELIO, 2012). Em relação às experiências do gestor, estas podem ser adquiridas por meio do contexto social, que se refere às experiências sociais da vida pessoal e também pelo contexto profissional, referentes às experiências da prática gerencial, permitindo, assim, que o gestor aprenda ao longo do tempo com suas diferentes experiências (SILVA, 2009).

Por fim, para a formação de uma competência, segundo Silva, Bispo e Ayres (2019), é preciso levar em consideração a educação formal de um indivíduo, suas experiências profissionais, bem como suas experiências sociais. O desenvolvimento de uma competência demanda a experiência com situações profissionais em determinado contexto, enfatizando a importância da ação. Portanto, entende-se que uma pessoa pode adquirir competência além do conhecimento técnico que ela possui, por meio das suas ações e das várias experiências obtidas ao longo da sua profissão, bem como pelo convívio com outros indivíduos.

### 2.3 Competências gerenciais do professor-gestor na graduação

As competências gerenciais são desenvolvidas levando em consideração os contextos em que os indivíduos estão envolvidos (CLOSS; ANTONELLO, 2008). *“Esse processo dinâmico de aquisição de saberes e competências não obedece a uma lógica cumulativa e aditiva, mas envolve certa recomposição, por meio da qual, novos saberes são construídos, integrando-se àqueles já detidos pela pessoa”* (GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012, p. 135).

Segundo Souza (2018, p. 136), é demandado ao professor-gestor o “desenvolvimento de competências para tratar com a competitividade e complexidade, com profissionalismo, dinamismo, interdisciplinaridade, flexibilidade, proatividade e inovação”. Para Pereira et al. (2015), há competências que devem estar inerentes ao professor-gestor, às quais são: gerir diante de recursos escassos,



gerenciar bem as informações, possuir uma visão de futuro, possuir uma disposição para realizar mudanças, ter visão estratégica, e dispor de capacidade para tomar decisões.

Uma pesquisa realizada por Ésther (2011) destaca algumas competências desenvolvidas por professores-gestores, tais como: capacidade de captar oportunidades para a instituição, relacionada ao cenário empreendedor, o que representa o pensamento de a universidade pública perceber o seu "mercado"; capacidade de liderar com sua atuação docente; ter conhecimento em administração foi destacado por um entrevistado dessa pesquisa como fundamental para realizar uma gestão eficaz, fazendo relação com a rotina burocrática e a orçamentária; e também a carga de experiências anteriores em outros cargos gerenciais consideradas significativas para o desenvolvimento e a aprendizagem na função atual.

O autor também elenca algumas competências pessoais e interpessoais presentes na gestão universitária, que envolve a capacidade de articulação e de cooperação, compreendendo a instituição de ensino como envolvida por diversos interesses, sendo assim, o gestor se torna alguém paciente, tolerante, ético e confiável (ÉSTHER, 2011). As competências do gestor universitário podem ser vistas como elemento significativo para o desempenho e sucesso da instituição (BLASKOVA *et al.*, 2015; PESSOA *et al.*, 2022).

Considera-se necessário apresentar ainda, neste referencial, a discussão sobre as Competências Socioemocionais (CSE), às quais são baseadas na abordagem de competências das escolas francesas. O conceito das competências socioemocionais envolve ação, prática, interação entre as pessoas, e o seu desenvolvimento está ligado à aprendizagem e às experiências de vida do gestor. As CSE possuem um papel central na determinação de uma pessoa inteligente emocionalmente (MACÊDO, 2018; SOARES; VALE; SANTOS, 2019).

O desenvolvimento das CSE pelos gestores universitários torna-se fundamental, tendo em vista que estes lidam com muitos problemas no ambiente de trabalho, podendo ocasionar no aumento do nível de estresse (MACÊDO, 2018; NOBRE; LIMA; PAIVA, 2021). Portanto, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes emocionais desses gestores precisam ser desenvolvidos como prioridade nas instituições (MACÊDO; SILVA, 2020).

Silva (2000) considera que as principais competências que o docente tem que desenvolver na sua função de gestor envolvem: resolver conflitos e diferenças, entender o ambiente ao qual está inserido, envolver pessoas, gerenciar recursos e lidar com questões legais. Em relação ao gerenciamento de conflitos, o gestor deve buscar alcançar uma relação harmoniosa tanto entre os funcionários com seus superiores, quanto entre os próprios funcionários. Identificar por que os conflitos existem e como acontecem, é a maneira mais transparente para solucionar tais conflitos (FLECK; PEREIRA, 2011).

### 3 Procedimentos metodológicos

A estratégia metodológica utilizada na pesquisa foi a abordagem qualitativa, visto que tal abordagem lida com interpretações das realidades sociais que não podem ser quantificadas, com foco na compreensão e explicação do processo das relações sociais dos sujeitos da pesquisa (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva e de campo, visando identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelos coordenadores durante atuação na gestão do curso. A pesquisa descritiva dispõe-se a estudar e descrever sobre as características de um determinado grupo ou fenômeno (GIL, 2022). Segundo Vergara (2016), a pesquisa de campo é uma investigação empírica, que, neste caso, foi realizada no Campus I da UFPB.

A Universidade Federal da Paraíba está configurada da seguinte forma: o Campus I está localizado na cidade de João Pessoa, que é a sede da instituição; o Campus II fica na cidade de Areia; o Campus III na cidade de Bananeiras e o Campus IV localiza-se nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto. A universidade possui um total de 16 (dezesesseis) Centros de Ensino, dos quais 13 (treze) compõem o Campus I (UFPB, 2019a).

A instituição de ensino oferece 98 (noventa e oito) cursos presenciais de graduação, nas mais diversas áreas do conhecimento. O Campus I abrange 76 (setenta e seis) desses cursos distribuídos entre cursos de licenciatura e/ou bacharelado (UFPB, 2019c).

Foi realizado no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGAA) um levantamento de todos os coordenadores em exercício dos cursos presenciais do Campus I, a fim de identificar e selecionar os sujeitos da pesquisa. O primeiro critério

utilizado para selecionar os entrevistados foi fazer uma mesclagem por centro de ensino, visando realizar as entrevistas com os coordenadores das diversas áreas do conhecimento.

O outro critério utilizado foi por conveniência ou voluntária, na medida em que os indivíduos foram prontamente se voluntariando para participar da pesquisa. A partir do acesso de informações junto às coordenações que dispunham de endereço eletrônico no SIGAA foram enviados e-mails para obter um primeiro contato. Aqueles coordenadores que responderam aos e-mails se disponibilizando a participar da pesquisa foram contactados e marcadas as entrevistas pessoalmente.

A realização de uma entrevista objetiva colher e compreender as visões individuais dos entrevistados sobre um determinado tema de interesse (FLICK, 2013). Ademais, a entrevista é caracterizada pela subjetividade nas respostas, em que “a fala é relativamente espontânea, com um discurso falado, que uma pessoa – o entrevistado – orchestra mais ou menos a sua vontade” (BARDIN, 2016, p. 93). Por meio das entrevistas foi possível apanhar falas dos coordenadores sobre suas experiências, expondo opiniões sobre os questionamentos abordados face à atuação enquanto professor-gestor na gestão de curso na graduação.

O roteiro de entrevista foi estruturado em duas partes: a primeira parte aborda questões abertas acerca do perfil socioprofissional do entrevistado, com questões sobre gênero, idade, estado civil, titulação, formação acadêmica, qual curso coordena, em que centro de ensino, qual modalidade do curso, como o docente se tornou coordenador de curso, tempo de atuação como gestor acadêmico. A segunda parte do roteiro de entrevista apresenta questões abertas referente ao que foi abordado no referencial teórico e apresentado no objetivo do trabalho, como forma de identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelo coordenador de curso no contexto da graduação.

Tais perguntas abordaram sobre quais as principais atividades e funções desenvolvidas pelo coordenador de curso no dia a dia da gestão acadêmica; se coordenador já exerceu algum outro cargo gerencial; quais as competências necessárias ao coordenador de curso da graduação; quais as competências desenvolvidas pelos coordenadores de curso durante a gestão acadêmica; e por fim, como se deu o processo de desenvolvimento dessas competências gerenciais.

Conforme disponibilidade nos endereços eletrônicos dos cursos, foram enviados 33 (trinta e três) e-mails para os coordenadores de cursos da graduação

das várias áreas do conhecimento, abrangendo os 13 (treze) centros de ensino da UFPB. Desses e-mails, 20 (vinte) coordenadores responderam e se disponibilizaram voluntariamente a realizar a entrevista. A partir desse número de entrevistas realizadas foi encerrada esta fase da pesquisa, por chegar à saturação teórica das respostas dos entrevistados, em que foi possível perceber algumas repetições nas falas dos coordenadores sobre os relatos de alguns casos ou experiências vivenciadas.

Inicialmente, no momento da realização da entrevista, foi realizado um cumprimento com o(a) entrevistado(a), e feito um agradecimento pela disponibilidade em responder e participar da pesquisa. Em seguida, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre Esclarecido - TCLE, que esclarece a proposta e o objetivo da pesquisa. Os entrevistados liam e em seguida assinavam o TCLE quando se sentiam à vontade em participar da pesquisa.

Em seguida, foi solicitada a permissão para que as entrevistas fossem gravadas em áudio, com o intuito de facilitar a transcrição e análise dos dados. Foi evidenciada a omissão dos dados no trabalho quanto à identificação dos entrevistados, respeitando, deste modo, o anonimato e a utilização desses dados apenas para fins da pesquisa acadêmica, por questões éticas, obedecendo, assim, ao TCLE.

As entrevistas foram realizadas na UFPB e agendadas de acordo com a disponibilidade dos coordenadores. As entrevistas foram feitas nos meses de fevereiro e março de 2020. Cada entrevista durou em média 35 minutos. Alguns entrevistados receberam a entrevistada na própria coordenação do curso, outros receberam nas salas dos professores da instituição de ensino.

Os procedimentos adotados para tratar e interpretar as entrevistas foram realizados por meio da técnica de análise de conteúdo. A escolha do método é devido a tal procedimento permitir descrever e interpretar o conteúdo de textos, além de possibilitar a realização de uma análise mais aprofundada, resultando em uma maior compreensão sobre as atitudes e opiniões dos coordenadores que foram entrevistados. O procedimento de análise de conteúdo foi realizado de acordo com as etapas propostas por Bardin (2016), que compreende as fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na primeira etapa, a pré-análise, foi realizada a preparação do material que consistiu na transcrição das entrevistas, via escuta dos áudios gravados no momento das entrevistas. Em seguida foi feita uma leitura e organização desses dados,

separando cada entrevista individualmente em documentos diferentes. A transcrição das entrevistas foi realizada pela pesquisadora entre os meses de março e abril do ano de 2020.

Na segunda etapa, a exploração do material, foi realizada o processo de codificação para identificar os entrevistados no processo de análise. Os sujeitos de pesquisa foram nomeados por professor-gestor e codificados por PG, sendo PG1 o(a) primeiro(a) entrevistado(a); PG2 o(a) segundo(a) entrevistado(a), PG3 o(a) terceiro(a) entrevistado(a) e assim sucessivamente, até chegar ao PG20 que foi o último entrevistado. Esse procedimento foi realizado para garantir o sigilo da identificação dos sujeitos da pesquisa.

Terminada a codificação dos dados, a terceira etapa, referente ao tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, foi organizar os dados em categorias. A análise categorial e interpretação dos dados ocorreram nos meses de abril, maio e junho de 2020, em que os dados foram separados em quadros de acordo com cada questão do roteiro de entrevista para facilitar a análise.

Para realizar a análise dos resultados das entrevistas foi utilizada a descrição de seis categorias de competências - Competências Acadêmicas (Pedagógicas); Competências Gerenciais (Administrativas); Competências Institucionais; Competências Políticas; Competências Socioemocionais e as Competências Técnicas/Tecnológicas desenvolvidas por Medeiros (2019) atrelado às definições de funções de Franco (2002), levando em consideração que a maioria das competências gerenciais é desenvolvida para realizar as funções, responsabilidades, atribuições e encargos do coordenador de curso.

#### 4 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos, levando em consideração o objetivo proposto na pesquisa e levantando as questões desenvolvidas durante a realização das entrevistas. Assim, foram entrevistados 20 (vinte) coordenadores de curso da graduação na modalidade presencial em 11 (onze) Centros de Ensino no Campus I da Universidade Federal da Paraíba, localizada na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba. O gênero dos entrevistados foi praticamente equilibrado, nove do gênero masculino e onze do feminino. A maioria possui idade acima dos trinta anos, sendo a maior parte casada enquanto situação civil declarada. Em relação à maior titulação, uma coordenadora possui mestrado,

dezoito coordenadores possuem doutorado e um coordenador possui pós-doutorado.

#### 4.1 Competências necessárias aos Coordenadores de Curso

Nesta categoria discute-se sobre as principais competências necessárias ao coordenador de curso da graduação elencadas na perspectiva dos entrevistados. A partir das respostas destes, observou-se que tais resultados corroboram com o modelo de competências elaborado por Medeiros (2019). De modo que, visando uma análise e organização mais apropriada das competências discutidas nesta pesquisa, foram utilizadas as competências desenvolvidas pela referida autora, as quais são: Competências Acadêmicas (Pedagógicas); Competências Gerenciais (Administrativas); Competências Institucionais; Competências Políticas; Competências Técnicas/Tecnológicas e as Competências Socioemocionais.

As Competências Acadêmicas (Pedagógicas) necessárias ao coordenador de curso elencadas pelos entrevistados compreendem:

- a) Conhecer a vida acadêmica dos discentes e buscar soluções para seus problemas acadêmicos;
- b) Orientar os discentes na realização de determinados procedimentos acadêmicos prestando informações sobre as normas institucionais;
- c) Saber ouvir os discentes e promover o desenvolvimento destes;
- d) Articular mudanças para o curso e conhecer, junto a coordenadores, como o curso é desenvolvido em outras instituições de ensino;
- e) Zelar pela execução do Projeto Pedagógico do Curso, cumprindo os prazos institucionais e objetivos estabelecidos;
- f) Mobilizar e sugerir ao Núcleo Docente Estruturante e ao Colegiado mudanças na estrutura curricular do curso.

Conforme os relatos dos entrevistados, a coordenação de curso se envolve muito com os discentes, então o coordenador ter que conhecer a vida acadêmica desses discentes, conhecer suas demandas, seus problemas e buscar as soluções apropriadas, dentro do que cabe ao coordenador. Prestar esclarecimento sobre dúvidas e a orientar os discentes, além da competência de saber ouvir os discentes, compreendê-los e promover o seu desenvolvimento acadêmico. Nos relatos a seguir ficam evidentes algumas competências acadêmicas elencadas pelos entrevistados:

Enquanto eles estão aqui você tem que saber o que houve, porque que trancou, porque que não trancou, porque perdeu, porque desapareceu, então você tem que procurar saber toda vida do aluno e procurar soluções para os problemas encontrados (PG8).

Atender as demandas dos alunos de maneira que possam promover o desenvolvimento desses alunos durante todo o percurso de graduação (PG16).

Conforme sustentam Mello, Melo e Mello Filho (2016), a partir do desenvolvimento de competências dos gestores, é possível resolver problemas de forma mais satisfatória em um determinado contexto, além de impulsionar várias capacidades de maneira integrada.

Zelar pelo cumprimento dos prazos institucionais e realizar as mudanças necessárias no Projeto Pedagógico do Curso também são competências importantes na perspectiva dos entrevistados, conforme evidenciado no relato do coordenador PG18:

Então essa talvez seja a principal competência né gerencial, é manter tudo isso funcionando de maneira ordenada e dentro dos prazos, especificamente dentro dos prazos, porque tudo funciona muito dentro de um calendário acadêmico estabelecido pela universidade pra todos os cursos e que isso tem que ser cumprido à risca né, eu acho que essa gestão principal é do PPC do curso, eu acho que é a principal competência gerencial do coordenador de curso (PG18).

Perante as competências acadêmicas apresentadas nestes resultados, Éster (2011) leciona que a competência acadêmica é ressaltada em sua pesquisa como uma competência essencial para o gestor acadêmico no exercício da sua função em uma universidade.

As Competências Gerenciais (Administrativas) necessárias ao coordenador de curso elencadas pelos entrevistados são:

- a) Possuir clareza de visão, percepção no nível macro e micro estrutural;
- b) Ter noção e conhecimento sobre o que é a gestão acadêmica;
- c) Possuir capacidade para tomar decisão;
- d) Ser diligente com os processos e desenvolver pareceres bem fundamentados com base nas normativas da instituição;
- e) Ser proativo no atendimento das demandas e na resolução de problemas;
- f) Ser disciplinado para alcançar os prazos estabelecidos pela universidade;

- g) Saber encontrar as informações necessárias para sintetizar os problemas;
- h) Saber trabalhar em equipe junto aos docentes e aos servidores técnico-administrativos.

O coordenador precisa desenvolver a capacidade de tomar decisão e ter atitude de saber dizer não e dizer sim para suas demandas. Conseguir perceber o momento de ser mais flexível ou ser mais "duro" em determinadas situações. Além de ter que conhecer sobre a gestão acadêmica, e sobre as particularidades desse tipo de gestão. O relato abaixo aborda essa competência:

Olha eu não vou dizer a você que o coordenador seja tão competente quanto um administrador, quanto um gestor profissional, mas ele tem que ter um mínimo de noção do que é uma gestão, do que é gerir um curso, ele tem que ter um mínimo de conhecimento, isso é uma dificuldade que a gente tem, porque muitas vezes a gente chega muito verde [...] você tem que realmente entender um pouco e nem sempre você entende um pouco do que é gerenciar um serviço (PG8).

A PG8 aborda o conhecimento sobre a gestão que o coordenador precisa adquirir para gerir o curso, e desenvolver suas atribuições de forma correta, contudo a entrevistada relata que há dificuldades em entender os encargos do coordenador, tendo, ainda, que se atender ao cumprimento dos prazos estabelecidos na efetivação de determinada ação.

A competência sobre possuir o conhecimento acerca da gestão acadêmica elencada pelos entrevistados corrobora com os resultados da pesquisa de Éster (2011), que também identificou o conhecimento sobre administração e sobre gestão acadêmica como uma competência central para eficácia da atuação do professor-gestor. Outra competência ressaltada por esse autor é a capacidade de ter uma visão estratégica e uma clara visão de futuro, também mencionada nestes resultados como uma competência do professor-gestor.

Já a capacidade de tomar decisão é apontada na pesquisa de Palmeiras e Szilagyi (2011) como uma habilidade necessária ao coordenador de curso. Os autores identificaram, ainda, o trabalho em equipe como uma atitude que os gestores acadêmicos precisam possuir, atitude esta que também foi identificada nestes resultados como competências gerenciais.

As Competências Institucionais necessárias ao coordenador de curso elencadas pelos entrevistados são:



- a) Ter conhecimento sobre a estrutura organizacional da universidade para prestar informações corretamente;
- b) Ter conhecimento sobre o curso que coordena e sobre a formação profissional;
- c) Conhecer, saber interpretar e seguir a legislação da universidade;
- d) Conhecer a resolução que rege os cursos de graduação, bem como conhecer quais são as responsabilidades do coordenador;
- e) Conhecer as diretrizes curriculares do curso;
- f) Ter noção dos documentos gerados na coordenação e em que são utilizados.

A competência institucional mais elencada pelos entrevistados foi conhecer e seguir as legislações da UFPB, conhecer e seguir os regulamentos que tratam sobre os cursos de graduação, mais especificamente a Resolução nº 16/2015, visto que essas legislações trazem orientações e normas sobre as atribuições dos coordenadores de curso. Foi evidenciada também a competência relacionada à obtenção de conhecimentos sobre o curso que coordena, bem como sobre a formação acadêmica que está sendo produzida, buscando inovações e oportunidades de crescimento para o curso e o corpo discente.

Conhecer a legislação da universidade, isso é indispensável tá, a gente tem que conhecer o regimento geral dos cursos de graduação da universidade, tem que conhecer quais são as nossas responsabilidades, do ponto de vista formal como coordenador, quais são nossos, nossos deveres né, então isso aí acho que é o ponto de partida, sem esse conhecimento realmente fica difícil exercer a função (PG3).

Ter noção do que é uma ata, do que é um memorando, o que é um ofício né, uma resolução, o que é uma lei (PG10).

Estes resultados corroboram com os estudos de Palmeiras e Szilagyi (2011) quando apontam que os coordenadores de curso precisam adquirir conhecimentos sobre instrumentos e regramentos institucionais vigentes. Pereira e Silva (2011) complementam enfatizando que o componente determinante para o coordenador é ter conhecimento sobre as especificidades da profissão, sobre o contexto da sua ação profissional que os discentes vão atuar.

Identificou-se que as competências institucionais perpassam muito sobre a obtenção de conhecimentos por parte do coordenador sobre as normas e

procedimentos da universidade e do curso, e informações sobre como realizar as atividades gerenciais, prestando informações ao público, principalmente aos discentes.

As Competências Políticas necessárias ao coordenador de curso elencadas pelos entrevistados são:

- a) Saber liderar sua equipe e orientar na realização das atividades;
- b) Ter habilidade para a comunicação com as pessoas, saber ouvi-las;
- c) Ser articulador;
- d) Ser motivador;
- e) Saber mobilizar as partes envolvidas para promover uma formação de qualidade;
- f) Saber negociar as mudanças de disciplinas com a chefia de departamento;
- g) Ter habilidade para desenvolver um bom relacionamento com instâncias superiores à coordenação para solicitar esclarecimentos e orientações quando necessárias.

Tais competências envolvem muito a habilidade de lidar com os diferentes atores ligados à coordenação do curso, de saber ser líder e dialogar com essas pessoas, buscando atingir os objetivos institucionais. A competência política foi apontada na pesquisa de Ésther (2011) como uma competência central, um elemento decisivo para o desempenho das funções do professor-gestor, entre tais competências incluem o “ser negociador” e o ser “líder de um grupo”.

Liderança, você se colocar num papel de protagonismo, inclusive pra gerar confiança dos outros colegas para que eles possam assumir também o seu compromisso (PG7).

Os resultados desta pesquisa sobre o coordenador atuar com liderança respaldam os estudos de Pereira e Silva (2011), Palmeiras e Szilagyí (2011) e Silva e Nascimento (2018). Já a competência política do gestor acadêmico de mobilizar as pessoas, como forma de receber apoio na decisão tomada, foi abordada no trabalho de Silva (2012), e pode ser representada pelo relato do entrevistado PG7:

Ser capaz de mobilizar, de fazer, promover o compromisso né, tanto de estudantes quanto de professores pra efetivar essa formação de qualidade (PG7).

Percebe-se que as competências políticas estão muito presentes nos estudos realizados sobre as competências gerenciais do professor-gestor (Barbosa; Mendonça; Cassundé, 2016a; Rodrigues; Villardi, 2017; Pereira; Silva, 2011), como também foi nesta pesquisa, sendo, portanto, relevante a aquisição de tais competências no desenvolvimento da gestão.

As Competências Técnicas/Tecnológicas necessárias ao coordenador de curso elencadas pelos entrevistados são:

- a) Conhecer e saber utilizar as funcionalidades do sistema SIGAA;
- b) Saber trabalhar com as ferramentas do sistema SIPAC.

Os sistemas integrados utilizados pela universidade são fundamentais para a realização de muitos processos e atividades acadêmicas e administrativas pela coordenação de curso, portanto o coordenador de curso precisa conhecer e saber utilizá-los.

Saber como trabalhar com o sistema é o SIGAA, informática, isso é uma parte muito importante da coordenação (PG3).

Aprender no caso é mexer com o SIGAA com todas as ferramentas que tem no sistema, as ferramentas administrativas, a gente não faz um curso pra isso, então essa habilidade de saber lidar com o sistema [...] capacidade de aprender a lidar com as diferentes ferramentas administrativas (PG15).

Na pesquisa de Palmeiras e Szilagyi (2011), os conhecimentos de tecnologia de informação também foram apontados como competências necessárias ao coordenador de curso. De acordo com Santos *et al.* (2019), as inovações na implementação de sistemas nas instituições de ensino contribuem para o desenvolvimento e visibilidade de toda a comunidade acadêmica, e são incrementais na realização dos processos institucionais.

Portanto, o uso desses sistemas faz parte do trabalho do coordenador de curso, que tem que conhecer e desenvolver a habilidade de utilizá-los como ferramentas gerenciais, visto que cada vez mais os procedimentos institucionais estão sendo digitais.

As Competências Socioemocionais necessárias ao coordenador de curso também foram elencadas pelos entrevistados, a saber:

- a) Capacidade de pedir desculpas quando erra;

- b) Saber lidar com o relacionamento interpessoal, saber conversar com os docentes e com os discentes;
- c) Ter habilidades de mediação de conflitos;
- d) Ser otimista, ser positivo;
- e) Ser paciente na resolução de alguns processos administrativos;
- f) Ter inteligência emocional para saber lidar com as pessoas e com os problemas;
- g) Ter sensibilidade para escutar os problemas dos discentes;
- h) Ter empatia, saber se colocar no lugar da outra pessoa;
- i) Ter um bom relacionamento com os discentes.

As competências socioemocionais foram as que mais se mostraram presentes nestes resultados, visto que foram as competências mais elencadas e comentadas pelos entrevistados. Diante disso, cabe ao coordenador possuir um bom relacionamento com docentes, discentes, servidores, chefia departamental, direção de centro, PRG, e demais instâncias da universidade (MARRA; MELO, 2003; PALMEIRAS; SZILAGYI, 2011).

Eu já tive situações de conflitos entre aluno e professor que foram realmente sérias, né de... chamar um depois chamar o outro, você aceita isso, você aceita aquilo e chegar um bom termo, são situações delicadas, eu não quero entrar em detalhes mas, existe essa questão da gente gerenciar esses conflitos (PG4).

Você vai tá lidando com departamento, com direção de centro, com alunos, com docentes, então são vários públicos e que naturalmente podem ocorrer conflitos e a gente precisa saber mediar esses conflitos, então a gestão de relacionamentos é uma competência super necessária (PG16).

O coordenador também tem que ter a habilidade de saber ouvir e mediar conflitos entre as pessoas. A mediação de conflitos, principalmente entre docente e discente é bem presente como responsabilidade do coordenador. Conforme Pereira e Silva (2011), é indispensável para o coordenador de curso possuir atitudes que agreguem, que consigam unir e harmonizar a convivência entre pessoas, para que a realização das atividades seja executada de maneira satisfatória e sem conflitos.

Vale destacar outro ponto abordado pelos entrevistados referentes às competências socioemocionais:

A gente tem muito estudante que chega lá é, com problemas financeiros, problemas de saúde, com problemas familiares que

comprometem a qualidade da formação dele, por um motivo ou pelo outro. Então saber ouvir nessa hora né [...] então os alunos que estão com problemas de depressão, a gente tem muito estudante, por exemplo, que tá fora de casa e aí não sabe lidar com uma casa sem a mãe, sem o pai ali né, tem que fazer compras é, pagar aluguel, isso tudo acaba deixando o jovem às vezes um pouco desorientado né, e alguns casos sérios mesmo de depressão, de crises existenciais e acaba chegando tudo na coordenação. Então se a gente não tem um pouco de assistente social, de mãe, de psicóloga ali na hora né, você acaba não conduzindo direito a situação. (PG10)

Então, o coordenador deve buscar ter empatia pelos discentes, saber ouvir os problemas deles, sejam problemas financeiros, familiares, de saúde, até mais graves como depressão e que ele tem que lidar com tudo isso, muitas vezes sem saber se realmente está atuando corretamente diante desses problemas, mas ter atitude para resolver o que estiver ao alcance da coordenação ou minimizar o problema. A competência de saber ouvir e conversar com os discentes é abordada também nos estudos de Pereira e Silva (2011), Palmeiras e Szilagyi (2011), Silva e Nascimento (2018) e Soares, Vale e Santos (2019).

Outra resposta sobre os problemas que os discentes enfrentam e que são relatados ao coordenador PG4 foi a seguinte:

Mas a gente tem problemas também assim de... a gente tem casos de *bullying* entre alunos, e aí envolve família, envolve conversar [...] tem alunos que tem dependências de jogos entendeu, isso cria problemas com os colegas, com os professores, e já tivemos no passado, não agora, quando fui vice-coordenador alunos com problemas mentais, esquizofrenia e a experiência muito complicada, e a gente não tem, eu pelo menos não tenho competências pra lidar com isso né, a gente realmente sofreu bastante pra conseguir resolver... e a universidade na época não nos ofereceu muito suporte (PG4).

Percebe-se na fala do PG4 um olhar mais atento ao discente, em ouvir cuidadosamente e ter que lidar até os problemas mais graves, como, por exemplo, casos de esquizofrenia e tentativa de suicídio. Observa-se que o entrevistado ficou bastante reflexivo no momento que relatou sobre os problemas dos discentes e que, como coordenador, muitas vezes, ele não tem competência socioemocional suficiente para agir perante situações mais sérias e preocupantes.

De acordo com os resultados da pesquisa de Macêdo (2018), algumas das competências consideradas fundamentais para o desempenho e bem-estar emocional do gestor compreendem a autoconsciência emocional, a empatia, o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal, a responsabilidade social, e a gestão de conflitos.

## 4.2 Competências desenvolvidas pelos Coordenadores de Curso

Nesta categoria discute-se sobre o processo de desenvolvimento das competências, a partir do questionamento de quais competências foram desenvolvidas pelos entrevistados durante a atuação na coordenação do curso, levando em consideração as competências necessárias elencadas por eles, com o intuito de atingir o objetivo desta pesquisa na identificação das competências desenvolvidas pelos coordenadores de curso da UFPB.

O PG1 comenta que a competência que ele teve que desenvolver quando assumiu o cargo de coordenador de curso foi saber lidar com o relacionamento interpessoal, principalmente com os discentes, visto que com estes o contato é mais frequente. Então, de forma mais espontânea, o PG1 considera que mudou a sua forma de se relacionar, que antes considerava ser muito rígido, mas que em alguns momentos tinha que ser mais impositivo para que as regras institucionais fossem cumpridas.

O PG2 e a PG16 consideram que saber lidar com o relacionamento interpessoal é a competência que possuíam, em ser mais cuidadoso na fala, no trato com as pessoas, em gerenciar bem os relacionamentos. Já os PG3, PG8, PG10, PG16 e PG17 tiveram que desenvolver e/ou melhorar a competência técnica/tecnológica que é a habilidade de saber utilizar os sistemas integrados da instituição, visto como desafiador para alguns entrevistados, devido à falta de capacitação oferecida aos coordenadores na utilização desses sistemas.

Acho que a parte do SIPAC, do SIGAA que é relativo ao coordenador de curso foi um desafio no início, eu me atrapalhava, onde que tava documento pra assinar, onde é que tava documento pra autenticar, onde é que tava o processo, tá não sei aonde, mas como eu falei, é tudo muito auto explicativo, que você vai errando e acertando né empiricamente ali faz, não tem, não teve nenhum curso nem nada, mas isso eu não sabia efetivamente nada antes (PG10).

A PG10 comenta sobre a dificuldade que teve no início da gestão em não saber utilizar os sistemas da universidade SIGAA e SIPAC, mas que com o tempo e com a prática foi desenvolvendo a competência técnica/tecnológica de fazer uso dos sistemas integrados como coordenadora.

Segundo o PG7, a PG10 e o PG18 a competência que mais desenvolveram foi o conhecimento sobre as normatizações da UFPB, conhecimento sobre os trâmites

nos colegiados superiores de CONSEPE e CONSUNI, para conseguir saber quais procedimentos realizar diante das demandas e respeitando a legislação.

Os PG5, PG6 e PG9 acreditam que desenvolveram todas as competências citadas por eles, visto que são essenciais para desempenhar as funções de coordenador de curso, sendo desenvolvidas por meio de estudos, de pesquisa e de orientações prestadas por colegas coordenadores e por parte das instâncias da universidade.

O PG12 considera que a competência que desenvolveu enquanto coordenador de curso foi a de compreender as novas metodologias de ensino e as mudanças tecnológicas que acontecem e propor modificações de disciplinas para o currículo do curso. Já a PG11 e a PG13 refletem que desenvolveram a sensibilidade para compreender os problemas dos discentes, em saber lidar melhor com as necessidades e com os problemas que eles enfrentam no decorrer da vida acadêmica, visto que pode influenciar o desempenho na universidade.

A PG13 cita que teve que desenvolver a competência de saber lidar com os problemas dos discentes, problemas até mais graves, como casos de suicídio de discentes ocorridos em um curto espaço de tempo e que afetou todas no centro.

Acho que com a ajuda da minha terapeuta (risos), que foi fundamental, consegui desenvolver, primeiro uma capacidade de lidar com essas questões todas, de fazer essa filtragem, depois de é... conseguir abstrair determinadas situações pra minha vida pessoal, teve essa questão dos suicídios que foi bem complicada, 2020 está sendo assim especialmente difícil pra nós, então, é entender que são pessoas que já vem com uma série de problemas fora daqui e tal, porque alguns alunos querem atribuir o problema ser a universidade, quando a gente sabe que não é, uma pessoa que faz suicídio ela vai vem por um processo de dor e sofrimento muito grande (PG13).

A coordenadora PG13 cita alguns dos problemas dos discentes que ela tem que lidar, e que muitos docentes não conhecem a realidade dos seus discentes, pelo fato de não ter uma aproximação maior com eles. E um dos problemas mais graves citadas foi sobre os casos de suicídio de discentes ocorridos em um intervalo de tempo muito curto. Então, a competência de saber lidar com todos esses acontecimentos a coordenadora está buscando desenvolver.

De acordo com Lima, Macêdo e Saeger (2019), quando o coordenador começa a compreender a realidade dos seus discentes, sua visão sobre seu cargo e seu papel enquanto professor-gestor na instituição se modifica, em meio aos acontecimentos e experiências vivenciadas por ele.

A PG14 considera que já possuía as competências que destacou, mas que, assim como o PG1, desenvolveu melhor a competência sobre as relações interpessoais, de saber ouvir e tentar entender tanto os docentes, como também os discentes. Outra competência foi a habilidade de ser cuidadosa com os processos e procedimentos resolvidos na coordenação, atendendo aos prazos determinados.

Os PG15 e PG19 acreditam que ainda estão desenvolvendo as competências pelo fato de estarem exercendo a função de coordenador de curso há pouco tempo, mas que estão trabalhando junto às ferramentas do sistema eletrônico da universidade, aprendendo novas funções e desenvolvendo outras.

A PG16 possui a habilidade de se comunicar com as pessoas, de saber ouvi-las. Além de entender como a universidade funciona, como as instâncias se relacionam, desde o NDE, colegiado de curso, chefia de departamento, direção de centro até a PRG. A PG20 pressupõe que as competências que citou são desenvolvidas ao longo de cada situação na qual é demandado o desenvolvimento de competências, em que a cada novo contexto é possível aprimorar tais competências ou adquirir novas.

Considera-se que os coordenadores se empenham no desenvolvimento de tais competências e buscam melhorar, cada vez mais, a atuação gerencial. A fala do PG4 é bem pontual em relação ao desenvolvimento de competências do coordenador de curso.

Acho que todo dia estou melhorando (risos) pelo menos eu acho, aprendendo alguma coisa nova e tendo uma experiência positiva ou negativa, de modo que a gente possa refinar e poder avançar né, mas nada que eu tenha feito um curso ou um treinamento para desenvolver essas competências, pelo menos do ponto de vista da informação, é muito mais na base do consenso, na base da reflexão né, tentando tomar boas decisões (PG4).

Portanto, o processo reflexivo é muito importante para o desenvolvimento e/ou aprimoramento das competências. Conforme Lima, Macêdo e Saeger (2019), a ausência de formação para o docente atuar como coordenador de curso pode gerar uma capacidade reflexiva e padrões de comportamentos para atender o discente e buscar informações necessárias nessa atuação.

Diante destes resultados sobre as competências do coordenador de curso, Rodrigues e Villardi (2017) lecionam que o processo de desenvolvimento de competências se constitui na realização de esforços, sacrifícios e reflexões do professor-gestor. Tais profissionais podem sentir medo e ansiedade devido à



sobrecarga de atividades e dificuldades no trabalho. Por isso, é preciso um olhar mais atencioso da instituição de ensino para compreender as necessidades profissionais e emocionais dos professores-gestores.

Conforme os resultados encontrados neste estudo, as principais competências desenvolvidas pelos coordenadores de curso durante a gestão acadêmica foram sintetizadas no Quadro 1 de acordo com as suas categorias.

Quadro 1 - Competências desenvolvidas pelos coordenadores de curso

<b>Categorias</b>	<b>Descrição das competências</b>
Competências Acadêmicas (Pedagógicas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a vida acadêmica dos discentes e buscar soluções para seus problemas acadêmicos;</li> <li>• Saber ouvir os discentes e promover o desenvolvimento destes;</li> <li>• Mobilizar e sugerir, ao Núcleo Docente Estruturante e ao Colegiado, mudanças na estrutura curricular do curso.</li> </ul>
Competências Gerenciais (Administrativas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser proativo no atendimento das demandas e na resolução de problemas;</li> <li>• Ser disciplinado para alcançar os prazos estabelecidos pela universidade;</li> <li>• Saber trabalhar em equipe junto aos docentes e aos servidores técnico-administrativos.</li> </ul>
Competências Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer, saber interpretar e seguir a legislação da universidade;</li> <li>• Conhecer a resolução que rege os cursos de graduação, bem como conhecer quais são as responsabilidades do coordenador;</li> <li>• Ter noção dos documentos gerados na coordenação e em que são utilizados.</li> </ul>
Competências Políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter habilidade para a comunicação com as pessoas, saber ouvi-las;</li> <li>• Saber mobilizar as partes envolvidas para promover uma formação de qualidade;</li> <li>• Ter habilidade para desenvolver um bom relacionamento com instâncias superiores à coordenação para solicitar esclarecimentos e orientações quando necessárias.</li> </ul>
Competências Técnicas/Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e saber utilizar as funcionalidades do sistema SIGAA;</li> <li>• Saber trabalhar com as ferramentas do sistema SIPAC.</li> </ul>
Competências Socioemocionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber lidar com o relacionamento interpessoal, saber conversar com os docentes e com os discentes;</li> <li>• Ter sensibilidade para escutar os problemas dos discentes;</li> <li>• Ter empatia, saber se colocar no lugar da outra pessoa;</li> <li>• Ter um bom relacionamento com os discentes.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2022).

## 5 Considerações finais

Esta pesquisa evidenciou o trabalho realizado pelos professores-gestores exercendo o cargo de coordenador de curso da graduação na Universidade Federal da Paraíba. Tal cargo é complexo e repleto de atividades, visto que os docentes, quando assumiram a gestão acadêmica, não deixaram de exercer suas atividades

na docência, principalmente a atividade em sala de aula, e tiveram que se adaptar a uma carga horária sobrecarregada, entre o ser docente e o ser gestor.

Diante dos achados, percebe-se que são inúmeras as competências que o coordenador de curso precisa desenvolver para a sua atuação na gestão acadêmica. Algumas dessas competências os entrevistados já possuíam, outras eles foram desenvolvendo ao longo das experiências pessoais e profissionais. As competências socioemocionais foram as que mais se destacaram nos resultados desta pesquisa, por terem sido as mais desenvolvidas e pela importância dada nos relatos dos entrevistados, o que representa ser necessário um olhar mais atento para tais competências.

Compreende-se, assim, que as dificuldades e desafios estão presentes no cotidiano da coordenação do curso, e o coordenador busca enfrentar esses desafios para conseguir o desenvolvimento do curso e dos discentes, além de atingir os objetivos da instituição. Ao longo da sua atuação, o coordenador de curso procura dispor de competências que viabilizem o cumprimento das suas funções e atividades gerenciais, visto que são muitas as atribuições desse profissional na gestão acadêmica.

Percebe-se que houve, em alguns casos, um processo de reflexão sobre o papel do cargo de coordenador, em que os entrevistados adquiriram mais empatia pelos discentes em entender seus problemas, sentar e conversar, dando vozes aos discentes do curso; como também adquiriram mais compreensão sobre os processos administrativos da universidade que muitas vezes os entrevistados reclamavam da demora e somente depois que começaram a atuar na gestão perceberam que não é tão simples a resolução de algumas demandas.

Considera-se que é uma atuação desafiadora para os docentes que assumiram a coordenação de curso, pois estes não possuem formação na área de gestão acadêmica nem receberam uma capacitação que os orientasse sobre como gerir um curso, e a falta de experiência como gestor acadêmico, para alguns, representa uma dificuldade. Portanto, é necessário que a instituição de ensino contribua na potencialização da atuação do professor-gestor proporcionando um curso ou capacitação adequada ao docente como forma de subsidiar o desenvolvimento de competências para a realização das funções do coordenador de curso na graduação.

Como limitações na realização da pesquisa foi elencada a dificuldade de conseguir um horário disponível com os entrevistados, pelo fato de o coordenador além de lidar com as atividades administrativas na coordenação, tem que desenvolver as atividades da docência em sala de aula. Outra dificuldade inesperada foi o surgimento da Pandemia COVID-19 no Brasil e no mundo inteiro. As universidades paralisaram suas atividades presenciais para evitar o contato físico entre as pessoas. Diante desse cenário, houve três desistências por parte dos entrevistados em responder a entrevista.

Quanto às recomendações para futuras pesquisas, sugere-se que sejam feitos estudos comparativos entre outras Instituições de Ensino Superior públicas, bem como em instituições privadas para compreender o desenvolvimento de competências do coordenador de curso na graduação e identificar se existem competências que convergem ou divergem dos achados neste estudo. Outra sugestão é a realização de uma pesquisa com IES em que a figura do coordenador de curso seja a mesma do chefe de departamento, para compreender a diferença entre os dois cargos e as competências gerenciais que desenvolvem.

Uma sugestão prática para as IFES's é desenvolver políticas organizacionais, pautadas na oferta de programas de formação e capacitação continuada para as práticas gerenciais das atividades administrativas nas coordenações de curso da graduação, uma vez que a literatura apontou e este estudo reforçou um gap de formação para a gestão. Assim, tais iniciativas são importantes como forma de orientar esses docentes e melhor prepará-los para o exercício gerencial, viabilizando, com isso, o desenvolvimento de competências.

## Referências

ARAÚJO, A. C. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação no Campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral**. 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 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. DOI: <https://doi.org/10.21714/2238-104X2014v4i2-18175>

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. O "papel social" e as "competências profissionais" na profissão de professor do ensino superior: uma discussão sobre aproximações entre os construtos. In: EDUCERE. XII Congresso Nacional de Educação. **Anais [...]** Curitiba, 2015.

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 Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n3.344>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, F. C. C.; BORGES, F.; MELLO NETO, A. W.; SAINZ, A. B.; MELLO, L. H. W. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 74-86, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p74-86.778>

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-36.

BLASKOVA, M.; BLASKO, R.; MATUSKA, E.; ROSAK-SZYROCKA, J. Development of Key Competences of University Teachers and Managers. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 182, p. 187-196, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.755>

CASTRO, D.; TOMÁS, M. Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, Oxford, v. 65, n. 3, p. 290-307, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00490.x>

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

COURA, A. F.; PAIVA, S. B. A utilização da tecnologia da informação nos processos acadêmicos das coordenações de curso do Campus IV da UFPB. In: PAIVA, S. B.; DUARTE, E. N. (org.). **Gestão Universitária em foco: uma abordagem teórica e prática**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012, p. 213-236.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE**, v. 9, Edição Especial, p.648-667, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600011>

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE)**, Joaçaba, v. 16, n. 2, p. 681-702, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.v16i2.13057>

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 31-50.

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. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000200005>

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração e Contabilidade (RAC)**, v. 5, Edição Especial, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FRANCO, E. **Funções do coordenador de curso: como “construir” o coordenador ideal**. ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Brasília, 2002.

GALVÃO, V. B. A.; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p.131-147, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022011005000002>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000400004>

GOMES, A. K. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, p. 1-21, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.80106>

KALOYANOVA, N. Teacher-manager status and roles in the teaching profession. **Trakia Journal of Sciences**, v. 8, n. 3, p. 358-364, 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, T. B.; MACÊDO, N. M. M. N.; SAEGER, M. M. M. T. O processo de aprendizagem de gestores acadêmicos do Campus IV/UEPB por meio de sua prática profissional. In: LIMA, T. B. *et al.* (org.). **Estudos em Organização e Sociedade**. João Pessoa: Sal da Terra, 2019. p. 117-144.

MACÊDO, J. W. L. **Competências socioemocionais no serviço público**: um estudo com gerentes de atendimento do INSS. 2018. 173 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

MACÊDO, J. W. L., Silva, A. B. Construção e validação de uma escala de competências socioemocionais no Brasil. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. v. 20, n. 2, p. 965-973, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.2.17382>

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 na América Latina - GUAL**, v. 10, n. 4, p. 327-350, Edição Especial, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n4p327>

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

MEDEIROS, A. B. P. **Mapeamento de Competências do Coordenador de Curso de Graduação da UFPB**. 2019. 173 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE)**, v. 15, n. 1, p. 349-374, 2016. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.6937>

NOBRE, A. P. S. S. dos.; LIMA, F. A. H.; PAIVA, L. E. B. Competências socioemocionais de docentes de uma Instituição Pública de Ensino Superior. In: XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD, **Anais [...]** 2021.

PALMEIRAS, J. B; SZILAGYI, R. S. Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES. In: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU. **Anais [...]** Florianópolis, dez., 2011.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 9, Edição Especial, p.627-647, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>

PEREIRA, R. M.; MARQUES, H. R.; CASTRO, F. L.; FERREIRA, M. A. M. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 8, n. 1, p. 260-281, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n1p260>

PESSOA, M. F.; LIMA COELHO, A. L. de A.; FRADE, C. M.; MORAIS, L. A. de. Desafios gerenciais do professor-gestor: um estudo com coordenadores de curso da graduação em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 72-96, 2022. DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2022.11.2.37408.72-96>

RODRIGUES, A. C. A. L; VILLARDI, B. Q. Formação do docente para a gestão universitária: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. Periódico dos Programas de Graduação e Pós-Graduação em Administração e Recursos Humanos. **Revista FOCO**, v. 10, n. 2, 2017.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALLEM, I. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>

SANTOS, E. M.; BARBOTIN, M. A. S. P.; ANDRADE, T. S.; SANTIAGO, C. S. Inovações nos ambientes secretariais do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba. In: LIMA, T. B. *et al.* (org.). **Estudos em Organização e Sociedade**. João Pessoa: Sal da Terra, 2019. p. 15-40.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 4, p. 72-91, out./dez., 2012. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2012V11N4ART1452>

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Tese de Doutorado. UFSC: Centro Tecnológico, Florianópolis, 2000.

SILVA, R. N.; NASCIMENTO, F. S. Análise das competências gerenciais dos professores-gestores: um estudo com coordenadores de cursos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: ENANGRAD, 29., 2018, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: ENANGRAD, 2018. p. 1-16.

SILVEIRA, D. F.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SOARES, N. A. V.; VALE, A. M. do.; SANTOS, G. T. dos. Competências Socioemocionais dos Docentes do Curso de Administração de uma Instituição Pública do Nordeste de Brasil. In: XLV Encontro da ANPAD. **Anais [...]** EnANPAD, 2019.

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**. 2018. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2018.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. Institucional. Apresentação. **Histórico**. 2019a. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/historico>>. Acesso em: 27 out. 2019.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Sigaa**. Consulta de cursos - Graduação. 2019c. Disponível em: <<https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/lista.jsf?nivel=G&aba=p-graduacao>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZARIFIAN, P. **Gestão de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.