



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**  
(74) 2102-7665 <http://portais.univasf.edu.br/profiap>; e-mail: [profiap@univasf.edu.br](mailto:profiap@univasf.edu.br)

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE PROFESSORES-GESTORES: UM  
OLHAR SOBRE A GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

**ADRIANNA MARIA BEZERRA DA SILVA**

Orientador: Prof. Dr. Francisco Alves Pinheiro  
Coorientadora: Prof. Dra. Milka Alves Correia Barbosa

Março de 2019

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas por competências foi introduzida na Administração Pública Federal a partir do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Este documento estabelece que para as instituições alcançarem seus objetivos há que se promover a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores” (BRASIL, 2006, art. 2º, II).

Nessa perspectiva, percebe-se a importância de três componentes que juntos integram a noção de competência e possibilitam que os servidores públicos entreguem resultados à organização, quais sejam: o saber (conhecimento), o saber fazer (habilidade) e o saber ser (atitude) (SCHIKMANN, 2010).

No âmbito das universidades públicas brasileiras, o Decreto nº 94.664/87, em seu artigo 3º, previu como atividade do professor, além daquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, todas as atividades inerentes aos cargos de gestão que o docente pudesse vir a assumir (BRASIL, 1987). Também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/96, estabeleceu, no parágrafo único do artigo 56, que 70% dos assentos de cada órgão colegiado

e comissão seriam ocupados por docentes (BRASIL, 1996). Dessa forma, expressiva

parte do corpo gestor universitário é composta por sujeitos que são, antes de tudo, professores, com ocupações próprias do universo acadêmico e que, ao assumirem uma posição gerencial, incorporam a figura do professor-gestor, caracterizada por Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016b) pela multiplicidade de papéis que abrange, os quais precisam ser conciliados.

Assim, para os fins desta pesquisa, considerou-se que o professor-gestor é aquele que possui a dupla atividade de ser dirigente e ser docente, desenvolvendo uma identidade múltipla ao ocupar um cargo de gestão sem abandonar as obrigações relacionadas ao ensino e, muitas vezes, à pesquisa e extensão (ESTHER, 2008), o que pode resultar em sobrecarga e priorização de uma das atribuições em detrimento das demais.

Voltando-se o olhar para os coordenadores de cursos de graduação, procuramos entender de que forma as competências gerenciais percebidas de professores-gestores repercutem na gestão de cursos de graduação da Univasf.

Para responder a esta questão, se fez necessário identificar as competências gerenciais percebidas dos professores-gestores de curso de graduação na Univasf; descrever as atividades de gestão previstas

formalmente pela Instituição para os professores-gestores de curso de graduação e identificar as atividades de gestão dos professores-gestores de curso de graduação da

## PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Do total de entrevistados, 02 (dois) professores atuaram no biênio 2009/2011, 01 (um) esteve na coordenação no período de 2011/2013, 02 (dois) exerceram a função em 2013/2015, 01 (um) em 2015/2017 e 06 (seis), por fim, encontram-se no cargo no biênio atual, 2017/2019.

Em relação às trajetórias profissionais vividas pelos professores antes de se tornarem gestores de curso de graduação na Univasf, levantou-se que mais da metade não têm experiências práticas com gestão e que poucos atuaram como vice-coordenadores antes de assumirem a coordenação. Alguns mencionaram familiaridade com atividades de gestão voltadas à sua área de formação, mas não as vivenciaram no ambiente universitário. Apenas um docente relatou já ter sido coordenador de curso de graduação em outra instituição de ensino superior, tendo estado, também, em cargos de direção ao longo de sua carreira anterior à Univasf.

Na Univasf, o peso da sobrecarga de demandas dos coordenadores parece ser agravado em virtude do modelo de gestão colegiada adotado na instituição, pelo qual os

cursos são administrados por um colegiado acadêmico, no plano deliberativo, em matéria administrativa, didático-curricular e financeira, e pelos coordenadores de curso, no plano executivo, os quais constituem, na qualidade de membros, o Conselho Universitário. Desse modo, a ausência de outros níveis hierárquicos entre a reitoria e a coordenação de curso, a exemplo da figura do chefe de departamento, presente em modelos administrativos mais tradicionais, ocasiona um maior número de demandas ao coordenador e amplia a rede de relações que o mesmo precisa estabelecer e manter. Nestas condições, o coordenador precisa relacionar-se diretamente, no mínimo, com a reitoria, pró-reitorias, secretarias, alunos, professores, técnicos e funcionários dos laboratórios, pais e familiares e sociedade.

## O PROFESSOR-GESTOR DE CURSO DE GRADUAÇÃO

As universidades federais possuem interações complexas e particulares, decorrentes da articulação entre os eixos da docência, pesquisa, extensão e gestão, o que requer dessas instituições uma atuação diferenciada e um tipo particular de gestor público que comumente é representado pelo professor-gestor (BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

De acordo com Ésther (2008), o professor-gestor possui uma identidade múltipla,

assumindo uma posição gerencial sem abandonar a sua identidade de professor.

As principais atribuições do professor-gestor nas IES brasileiras, segundo diversos estudos (Lavor, Andriola e Lima 2015; Seabra, Paiva e Luz, 2015; Araújo, 2016; Botelho et al., 2017; Corrêa, 2017), são: Administração pedagógica e gestão do curso; Garantir a execução das atividades acadêmicas e ser o interlocutor entre os discentes e a alta administração da IES; Mentor, diretor e facilitador, mobilizando competências como comunicação eficaz, gerenciamento de conflitos, definição de metas e objetivos, planejamento e organização; Acompanhar a qualidade dos estágios; Designar relator ou comissão para o estudo de matéria a ser deliberada pelo colegiado ou decidir, *ad referendum*, matéria de urgência; Dirigir a secretaria da coordenação de curso; Acompanhar o ensino ministrado no curso, promovendo a integração do ciclo básico com o ciclo profissionalizante, verificando a execução dos programas de disciplina pelos docentes e garantindo adequação da formação acadêmica às exigências do mercado de trabalho e da sociedade; Coordenar procedimentos de matrícula; Organizar, liderar, planejar e avaliar; Conduzir a elaboração e a atualização e acompanhar o cumprimento do Projeto Pedagógico do Curso; Representar oficialmente o colegiado

do curso junto aos órgãos da Universidade e externamente.

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As competências gerenciais consistem no conjunto de capacidades que o gestor desenvolve e do qual lança mão, em diferentes situações, para viabilizar o alcance das estratégias da organização. Muito se espera do docente na sua atuação como gestor universitário e vários autores dedicaram-se a pesquisar sobre as competências gerenciais no âmbito das IES (quadro 1).

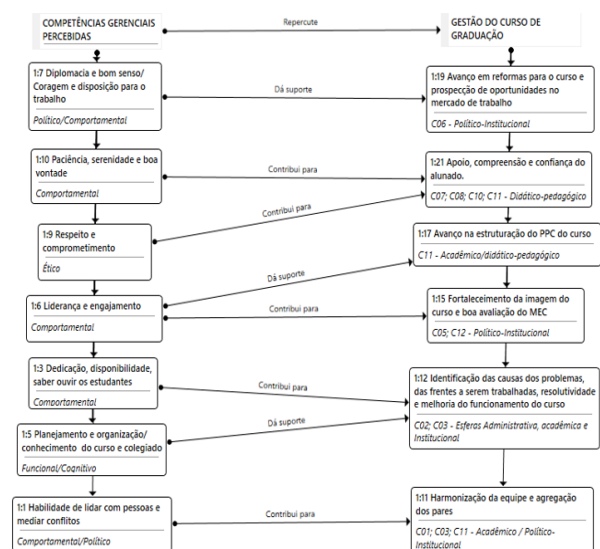
Quadro 1 – Competências gerenciais do professor-gestor

Autor	Principais competências Gerenciais
Ésther (2011)	Capacidade política
Santana e Maia (2014)	Capacidade de planejamento estratégico e operacional como a variável mais importante para um gestor universitário
Seabra, Paiva e Luz (2015)	Capacidade de gerenciamento de conflitos, saber planejar, saber escutar, saber trabalhar com metas e ter um bom relacionamento interpessoal;
Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016a)	Conhecer técnicas, rotinas e processos principais da área de atuação; ter conhecimento razoável de administração pública e legislações para o ensino superior; capacidade de decidir em pouco espaço de tempo e alcançar o resultado que a comunidade espera; empatia; liderança; comunicação interpessoal; humildade para ouvir; seriedade para com os recursos públicos; gestão de conflitos; e poder decisório.
Araújo (2016)	Espera-se do coordenador de curso a capacidade de liderar, mediar conflitos, conduzir as equipes de trabalho, conhecer bem o curso, a estrutura da universidade e os principais procedimentos do trabalho.
Salles e Villardi (2017)	As competências interpessoais e intrapessoais, como liderança, criatividade e resiliência, preponderam sobre as competências técnicas;

Acerca das competências que não são percebidas pelos entrevistados, isto é, as que ainda precisam ser desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas na visão dos mesmos, seguem as citadas, classificadas conforme os componentes do modelo de Mendonça et al. (2012):

- Conhecimento sobre legislações, internas e externas, e dos trâmites burocráticos e administrativos da Instituição, saberes associados ao componente cognitivo;
- Capacidade de organização, conhecimento mais ampliado do funcionamento geral da Univasf, agilidade para empreender ações, capacidade de dizer não, descentralizar e delegar tarefas e administração do tempo, relacionadas ao componente funcional;
- A proatividade, para fazer pelo curso além do que é solicitado e a ousadia, competências comportamentais;
- Fluência para se posicionar em reuniões e debates em público e paciência para lidar com jogos de interesse, saberes político-relacionais; e,
- Capacidade ética de manter o equilíbrio entre a preservação rígida de uma norma e uma atitude flexível para com o discente, considerando o compromisso primordial de formá-los.

Figura 1. Teia de relações entre as competências gerenciais percebidas e as atividades de gestão do curso de graduação



Fonte: Silva (2006), Mendonça et al. (2012), Araújo (2016) e dados da pesquisa.

## PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Diante dos resultados encontrados foi possível identificar três problemáticas centrais, para as quais se sugerem algumas intervenções que podem ser adotadas pela Instituição pesquisada.

O despreparo para a função de coordenador de curso, vivenciado pelos professores-gestores da Univasf. Percebeu-se que os coordenadores desenvolveram sua capacidade gerencial de modo empírico, sem um treinamento prévio sobre gestão e acerca das especificidades do cargo. Nesse sentido, propõe-se que a Superintendência de Gestão de Pessoas da Instituição conceba, em conjunto com os coordenadores de curso e a PROEN, uma formação que reúna aspectos técnicos e humanos pertinentes à função de coordenador de curso e que seja formulada com foco no

desenvolvimento de competências. Assim, viu-se a necessidade de capacitar os profissionais, pelo menos, nas seguintes temáticas: gestão, de modo amplo, abordando-se assuntos tais como estrutura organizacional, planejamento, administração do tempo e gestão de pessoas, com ênfase em gerenciamento de conflitos; gestão universitária e as especificidades da Univasf; noções de administração pública, seus princípios e principais legislações e normativas que recaem sobre a gestão dos cursos de graduação; e, por fim, atribuições do coordenador de curso e rotinas da coordenação, sem deixar de englobar o uso dos sistemas da Universidade e, sobretudo, dos sistemas de gestão acadêmica e de tramitação interna de documentos.

Outra sugestão de melhoria, conforme demonstrado pela análise dos dados, é tornar evidente o que a Instituição espera do coordenador de curso, identificando-se, nos documentos que descrevem as atribuições desse profissional, quais são as competências associadas às suas atividades. Essa recomendação fundamenta-se na importância de direcionar o profissional nas competências que o mesmo precisa desenvolver, de modo que não busquem decidir e resolver, por conta própria, as suas necessidades individuais sem alinhá-las às necessidades da IES.

Por fim, a ausência de um documento único que centralize todas as informações

relacionadas aos deveres e atribuições do coordenador de curso de graduação da Univasf. Dessa forma, recomenda-se a elaboração de um manual para o coordenador de curso, não no intuito de mecanizar seu dia-a-dia, observado o dinamismo da sua função, mas para reunir, por exemplo, em uma espécie de cartilha norteadora, todas as responsabilidades do coordenador, os procedimentos, as legislações internas e externas associadas a cada um destes, os conceitos gerais de PPC, NDE, CPAC e outros, as orientações acerca do que se pode ou não delegar e para quem, dentre outros. Não seria necessário repetir as informações que já se encontram discriminadas nas cartas de serviços da Instituição, apenas centralizar as informações ao coordenador, referenciando, quando couber, os documentos normativos já existentes para consulta detalhada.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. C. Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação no campus da universidade federal do Ceará em Sobral. 2016. Dissertação (Mestrado) – 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. 04, n. 02, p. 131-154, 2014.

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, Rio de Janeiro, v. 17, n. 03, p. 439-473, 2016a.

\_\_\_\_\_. Políticas Públicas e Políticas Organizacionais para Formação de Professores-Gestores do Ensino Superior. Pretexto, Belo Horizonte, v. 17, n. 04, p. 95-110, 2016b.

BOTELHO, L. L. R.; SCHERER, L.; BORGHETTI, R.; JAESCHKE, J.; BOLZAN, E.; AJALA, R. Ser Gerente em Instituições de Ensino Superior: A percepção de ex-coordenadores de curso de graduação sobre suas aprendizagens gerenciais. In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. 2017. Anais... Mar del Plata, Argentina, 2017.

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.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, 8. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 1996.

CORRÊA, V. S. O trabalho gerencial na coordenação de cursos de graduação de uma universidade pública: o gestor acadêmico “fabricado” pelas circunstâncias. 2017. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 09, n. 10, p. 648-667, 2011.

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, Rio de Janeiro, v. 6, n. 01, p. 1-17, 2008.

MENDONÇA, J. R. C.; PAIVA, K. C. M.; 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.

SALLES, M. A. S. D; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 68, n. 2, p. 467-492, abr./jun., 2017.

SANTANA, F. F.; MAIA, L. C. G. Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

SEABRA, A. L. C; PAIVA, K. C. M; LUZ, T. R. Competências gerenciais de coordenadoras de cursos de graduação em enfermagem. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 68, n. 5, p. 890-898, 2015.

SILVA, P. R. O Coordenador de Curso: atribuições e desafios atuais. 2006. Disponível em: <<http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/o-coordenador-de-curso-atribuicoes-e-desafios-atuais>>. Acesso em: 15 Jul. 2018.