This is a open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Licence

DOI: 10.5216/rppoi.v19.70779
EDUCAÇÃO

O PROFESSOR-GESTOR NA COORDENAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

THE ACADEMIC MANAGER IN THE COORDINATION UNDERGRADUATE COURSES: AN INTEGRATIVE REVIEW

EL DOCENTE-GESTOR EN LA COORDINACIÓN DE CURSOS DE PREGRADO: UNA REVISIÓN INTEGRADORA

Michelle Reinaldo Protasio[1]; ORCID https://orcid.org/0000-0002-4661-1363
Gionara Tauchen[2]; ORCID https://orcid.org/0000-0002-3952-0017

RESUMO

O presente artigo é resultado de uma investigação com abordagem qualitativa de cunho exploratório, parte de uma pesquisa de doutorado. O objetivo principal é apresentar o resultado da revisão integrativa de literatura, no cenário internacional e nacional, sobre o tema da experiência dos gestores universitários, em especial, coordenadores de curso presencial de graduação. Para tanto, pesquisou-se em cinco Bases de dados, três nacionais e duas internacionais. Após a busca nas bases, foram identificadas dezoito pesquisas para compor a revisão de literatura, cujos dados foram estudados por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). A realização da revisão integrativa de literatura proveu novos elementos para pensar sobre o complexo contexto da gestão na Educação Superior, tais como, as diversas condições que envolvem o cargo, as demandas de profissionalização que acarreta aos gestores e às instituições e os impactos da gestão no desenvolvimento da carreira docente. Ademais, foi possível erigir uma compreensão mais acurada do coordenador de curso enquanto líder de um projeto de aprendizagem e de formação profissional. Evidencia-se a lacuna por mais estudos que se aproximem das experiências dos gestores, através de metodologias como histórias de vida, (auto)biografias, narrativas, com o propósito de impulsionar e subsidiar a discussão acerca da criação e/ou qualificação de espaços institucionais com finalidades formativas para o exercício da gestão. Também, destaca-se a necessidade por realizar estudos comparativos entre os cenários nacional e internacional e, ainda, sobre os ambientes públicos e privados.

[1] Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brasil, michellereiprotasio@gmail.com
[2] Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brasil, giotauchen@gmail.com

Palavras-chave: Revisão integrativa de literatura. Coordenadores de curso de graduação. Professor-gestor. Experiência.

ABSTRACT

This article results from an investigation with a qualitative exploratory approach, part of doctoral research. The main objective is to present the result of the integrative literature review, in the international and national scenario, on the subject of the experience of university administrators, in particular, coordinators of the undergraduate course. For this purpose, five databases were researched, three national and two internationals. After searching the databases, eighteen researchers were identified to compose the literature review, whose data were studied through Content Analysis (BARDIN, 2011). The completion of the integrative literature review provided new elements for thinking about the complex context of management in Higher Education, such as the various conditions that involve the position, the demands for professionalization that it entails for managers and institutions, and the impacts of management in the development of the teaching career. Furthermore, it was possible to understand better the course coordinator as the leader of a learning and professional training project. The gap is evident for more studies that approach managers' experiences through methodologies such as life stories, (auto)biographies, narratives to boost and subsidize the discussion about the creation and qualification of institutional spaces with training purposes for management exercise. Also, it highlights the need to carry out comparative studies between the national and international scenarios and the public and private environments.

Keywords: Integrative literature review. Undergraduate course coordinators. Professor-administrator. Experience.

RESUMEN

Este artículo es el resultado de una investigación con enfoque exploratorio cualitativo, parte de una investigación de doctorado. El objetivo principal es presentar el resultado de la revisión integradora de la literatura, en el escenario internacional y nacional, sobre el tema de la experiencia de los administradores universitarios, en particular, los coordinadores de la carrera presencial. Para ello, se investigaron cinco bases de datos, tres nacionales y dos internacionales. Luego de la búsqueda en las bases de datos, se identificaron dieciocho investigaciones para componer la revisión de la literatura, cuyos datos fueron estudiados a través del Análisis de Contenido (BARDIN, 2011). La realización de la revisión integradora de la literatura aportó nuevos elementos para reflexionar sobre el complejo contexto de la gestión en la Educación Superior, como las diversas condiciones que envuelven el cargo, las demandas de profesionalización que conlleva para los directivos e instituciones, y los impactos de la gestión en el desarrollo de la carrera docente. Además, fue posible construir una comprensión más precisa del coordinador del curso como líder de un proyecto de aprendizaje y formación profesional. La brecha es evidente para más estudios que abordan las experiencias de los gerentes, a través de metodologías como historias de vida, (auto) biografías, narrativas, con el propósito de impulsar y subsidiar la discusión sobre la creación y calificación de espacios institucionales con fines formativos. para el ejercicio de la dirección. Asimismo, destaca la necesidad de realizar estudios comparativos entre los escenarios nacional e internacional, y también sobre el ámbito público y privado.

Palabras clave: Revisión integrativa de la literatura. Coordinadores de cursos de pregrado. Profesor-gestor. Experiencia.

Data de submissão: 05/11/2021
Data de aceite: 18/05/2022

INTRODUÇÃO

No campo de estudos da Educação Superior, evidencia-se um crescente reconhecimento do papel estratégico desempenhado pelos gestores universitários frente aos desafios enfrentados pelas Instituições de Educação Superior (IES), dentre os quais se destacam a globalização, o dinamismo do mundo do trabalho, a massificação deste nível de ensino, a intensificação da cultura do desempenho, entre outras questões. Particularmente, nas Universidades Públicas Federais, observa-se uma tendência por afirmar o modelo empresarial como referência para a estruturação dessas instituições (SGUISSARD, 2009).

No Brasil, a gestão universitária é realizada pelos servidores das instituições, conforme previsto em Lei[3]. No caso dos professores-gestores, esta soma-se com as atribuições de ensino, de pesquisa e de extensão, impactando diretamente no delineamento de suas carreiras. Barbosa *et al* (2016, p. 64) argumentam que "a dupla atividade constitui o cerne do papel de professor-gestor", o qual se distribui entre demandas acadêmicas e administrativas de naturezas diversas.

Neste contexto, a discussão sobre a profissionalização dos gestores universitários, pessoas majoritariamente sem experiência e formação para o desempenho da função de gerir processos e grupos (FRADE *et al.,* 2019; PHAM *et al.,* 2019; CORRÊA, 2017; NOGUEZ, 2017; OLIVEIRA, 2018), ganha cada vez mais proeminência haja vista a ausência destas aprendizagens no percurso tradicional de formação para o magistério superior. Em face disso, Barbosa *et al.* (2016) pautam o desenvolvimento de competências gerenciais como condição essencial para a prevalência dos propósitos educacionais sobre os mercadológicos. Também, Floyd (2016) e Araújo (2016) asseveram a prioridade do planejamento de políticas específicas para o segmento gestor, com base na investigação de suas experiências cotidianas.

O coordenador de curso de graduação, nível de gestão aqui enfocado, é uma figura estratégica no organograma institucional, por isso, requer estudos específicos. Ao atuar no nível da microgestão da IES, tem a desafiadora tarefa de fazer convergir os interesses do seu curso com os rumos da macrogestão.

Geralmente é escolhido democraticamente por seus pares e pelos estudantes vinculados ao curso, precisa tomar decisões diárias, resolver problemas e intermediar conflitos (ARAÚJO, 2016; RODRIGUES, 2015; FILHO, 2013). Vivenciar o cargo de coordenador de curso pode agregar competências e saberes acerca do curso e da instituição, ampliando sua visão institucional e suas possibilidades de participação (SIDHU *et al*., 2013; PRESTON *et al.,* 2012; GUIMARÃES, 2011).

Por essa razão, a elaboração de estudos centrados em sua realidade pode impulsionar a criação e/ ou qualificação de espaços institucionais de formação, em que o docente se aproprie das competências e saberes da experiência gestora.

Isto posto, o presente texto, que é parte de uma pesquisa maior, ainda em

[3] Art. 3º do Decreto 94.664\1987, que 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.

andamento[4], tem como principal objetivo apresentar o resultado da revisão integrativa de literatura, no cenário internacional e nacional, sobre o tema da experiência de gestores universitários, em especial, coordenadores de curso presencial de graduação, a partir da análise da produção científica publicada em periódicos, bem como, em teses e dissertações.

Nas linhas que seguem, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na revisão integrativa de literatura sobre o tópico supracitado e seus resultados, os quais explicitam aspectos percebidos e apontam para um novo conjunto de inquietações sobre o tema.

METODOLOGIA

A revisão integrativa sistemática de literatura consiste na construção de uma análise descritivo-analítica dos conhecimentos produzidos pela comunidade científica, tornando viável detectar lacunas e possibilidades de expansão e aprofundamento da temática, apontando aspectos relevantes para estudos futuros (BOTELHO *et al.,* 2011). Na sequência, são evidenciados os passos estabelecidos previamente e realizados no processo de revisão.

A primeira etapa foi a definição do tema da revisão integrativa de literatura, qual seja, 'a experiência de gestores universitários', haja vista contemplar o objetivo da pesquisa. Também foram escolhidas duas bases de dados internacionais e três nacionais onde se encontram indexados os documentos-fonte. São elas: *Directory of Open Access Journals* (DOAJ); *Science Direct*; *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO); Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações / Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD/IBICT); Catálogo de Teses e Dissertações - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A escolha das bases de dados se deu em função da necessidade de abranger mais documentos no cenário acadêmico internacional e nacional. Os critérios de inclusão e exclusão empregados no processo de seleção do material, ocorrido entre dezembro de 2019 a fevereiro de 2020, foram: 1) Documentos publicados entre 2010 e 2019; 2) Textos de pesquisas publicados em periódicos ou em anais de eventos, ou textos completos de dissertações e teses; 3) Pesquisas Empíricas; 4) Pesquisas que incluíssem como participantes os Coordenadores de Curso de Graduação Presencial; 5) Pesquisas que incluíssem como local investigado as Universidades Públicas; 6) Documentos redigidos em Português, Inglês ou Espanhol; 7) Documentos disponíveis *online* e com livre acesso.

Na etapa de identificação dos estudos selecionados, as ações realizadas foram: 1) Determinação das palavras-chave; 2) Pesquisa nas Bases de Dados; 3) Exclusão dos artigos duplicados; 4) Refinamento dos artigos pré-selecionados, de acordo com: a) leitura dos títulos; b) leitura dos resumos e c) identificação do conteúdo com a temática e com os objetivos da pesquisa.

As palavras-chave definidas para as buscas nas Bases de Dados internacionais e nacionais foram: experiência, gestores universitários, educação superior; em português e inglês. Realizou-se a união de palavras-chave e o uso de operadores booleanos, de modo a iniciar a filtragem de documentos a partir de uma amostragem mais representativa.

Foram realizadas 70 buscas nas bases internacionais. Após o processo de exclusão com base nos critérios estabelecidos, foram selecionados, para compor a pré-análise, 221 documentos. O

[4] A referida pesquisa, que resultará em uma tese de doutorado, tem como foco de estudo as experiências de ex-coordenadores de cursos presenciais de graduação da área de ciências e conta com a participação de docentes de uma universidade do Sul do Brasil.

refinamento minucioso pela identificação do conteúdo com a temática e os objetivos da pesquisa, através da leitura dos resumos, permitiu a seleção final de nove trabalhos, os quais foram lidos e analisados na íntegra. Os mesmos procedimentos foram repetidos ao se pesquisar nas bases nacionais, efetivando-se 67 buscas ao todo, tendo sido pré-selecionados 276 registro. Após o refinamento, restaram nove documentos.

Ao findar as três primeiras etapas da revisão, foram designados, para a análise final, dezoito estudos, conforme apresentado no quadro abaixo.

Título	Autores	Área	País	Ano
Desenvolvimento de competências gerenciais no professor-gestor como coordenador de curso do ensino superior	FRADE, C. M. *et al.*	Administração	Brasil	2019
Improvisação organizacional na gestão acadêmica: uma análise de sua relevância em universidades públicas	PASCUCI, L. *et al.*	Administração	Brasil	2019
Explorando as principais competências dos gerentes acadêmicos de nível intermediário[5]	PHAM, T. *et al.*	Educação	Vietnan	2019
Competências gerenciais de professores-gestores do ensino superior: um estudo comparativo entre coordenadores de instituições públicas e privadas de Belo Horizonte (MG)	OLIVEIRA, A. P.	Administração	Brasil	2018
Uma investigação sobre saberes e práticas: o coordenador de curso de graduação da Universidade Federal de Pelotas – UFPel	NOGUEZ, J. H. S.	Educação	Brasil	2017
Qualidade do ensino como conquista colegiada numa universidade pública: o protagonismo de coordenadores de cursos de graduação	SILVA, N.	Educação	Brasil	2017
Gestão acadêmica exercida por professores universitários: um estudo de caso	COELHO, C. H.	Saúde	Brasil	2017
Coordenador de curso de graduação: uma função indesejada	CORRÊA, V.	Educação	Brasil	2017
Estudio de caso sobre la gestión en la universidad y sus dispositivos	PULIDO, J. R. *et al.*	Educação	Espanha	2016
Competências gerenciais de coordenadores de curso de Graduação no campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral	ARAÚJO, A. C.	Administração	Brasil	2016
Apoio a gerentes acadêmicos de nível intermediário no ensino superior: nós nos importamos?[6]	FLOYD, A.	Educação	Reino Unido	2016
Ser docente na gestão e ser gestor na docência: um olhar sobre a iniciação à carreira no contexto universitário	RODRIGUES, M.	Educação	Brasil	2015
Competências essenciais norteadoras para o perfil do gestor estratégico em instituições de ensino superior	FILHO, R. O. O.	Educação	Brasil	2013
Estilos de Decisão Gerencial de Gestores em Instituições de Ensino Superior[7]	SIDHU, G. *et al.*	Educação	Malásia	2013
O exercício da gerência universitária por docentes mulheres	MIRANDA, A. R. *et al.*	Administração	Brasil	2013

[5] Tradução das autoras. **Original:** *Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers.*

[6] Tradução das autoras. **Original***: Supporting Academic Middle Managers in Higher Education: Do We Care?*

[7] Tradução das autoras. **Original***: Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning.*

Coordenação de curso de graduação: das políticas públicas à gestão institucional	FERNANDES, R.	Educação	Brasil	2013
"Eu vejo isso como uma fase: não vejo como o futuro": acadêmicos como gestores de uma universidade do Reino Unido[8]	PRESTON, D. *et al.*	Administração	Reino Unido	2012
Gestão Acadêmica do Projeto Político-Pedagógico dos Cursos de Ciências Contábeis: entre as recomendações legais e as vivências nos bastidores da coordenação de curso	GUIMARÃES, I. P.	Educação	Brasil	2011

Quadro 1 - documentos selecionados para a amostra final da revisão integrativa de literatura.
Fonte: elaborado pelas autoras.

Os dados produzidos foram analisados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), que pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando elaborar, com o uso de procedimentos sistemáticos, inferências relativas às condições de produção/recepção dessas mensagens, organizadas em temas e categorias que auxiliam a sua compreensão. A análise de conteúdo é estruturada a partir de duas etapas principais: 1) pré-análise e 2) exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Assim, após a etapa de pré-análise, com a sistematização e escolha dos documentos, foi realizada a exploração do material, com vistas à redução das informações e posterior organização em busca de sínteses que possibilitassem a análise deles, através da criação de três eixos temáticos finais. Na sequência, serão apresentados os resultados e as discussões dos achados da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES DA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

Dentre os dezoito documentos, constam seis dissertações de mestrado, duas teses de doutorado, oito artigos publicados em periódicos e dois publicados em anais de eventos. O idioma predominante é o português, seguido do inglês e do espanhol.

Treze pesquisas são do Brasil, duas do Reino Unido, enquanto Espanha, Malásia e Vietnã tiveram um artigo cada. Dentre os estrangeiros, preponderam estudos pertencentes ao campo da Educação, com quatro documentos. Já no Brasil, sete são da área da Educação, cinco da administração e um da saúde. A identificação das áreas de conhecimento dos trabalhos deu-se por observação da classificação dos periódicos em que foram publicados e, no caso de dissertações e teses, pelo escopo do Programa de Pós-Graduação a que estão vinculados.

Em relação ao delineamento das pesquisas, treze são de abordagem qualitativa e cinco são quali-quantitativas. Há uma variedade de tipos investigativos desenvolvidos (etnográfico, estudo de caso, narrativa etc.), entretanto, tal como foi estipulado no critério de inclusão/exclusão, todos são estudos empíricos, ou seja, abrangem as experiências dos gestores universitários. Quinze pesquisas utilizam, exclusivamente, ou combinadas com observação participante e grupos focais, entrevistas (semiestruturadas, estruturadas, em profundidade ou narrativas) como estratégias para coleta de dados. Cinco pesquisas utilizam questionários ou *surveys* para coletar dados, sendo que uma delas combina o *survey* com grupos focais. A totalidade dos estudos apresenta, além da pesquisa empírica, a realização de pesquisas em bibliografias, documentos institucionais e legais.

As universidades públicas compõem o campo investigativo de todas as

[8] Tradução das autoras. **Original:** *'I see it as a phase: I don't see it as the future': academics as managers in a United Kingdom university.*

pesquisas, sendo que três abrangem, também, instituições privadas e uma inclui, além de universidades, um centro universitário.

Os treze estudos brasileiros, em sua totalidade, envolvem coordenadores de curso de graduação presencial, sendo que destes, nove tem estes sujeitos como participantes exclusivos. Nos demais estudos da amostra total, participam, além dos coordenadores da graduação, coordenadores de pós-graduação, bem como representantes de outros níveis de gestão, tais como pró-reitores, diretores etc. Também figuram entre os participantes de algumas pesquisas, estudantes e professores que integram colegiados de curso e secretários de curso.

Na produção brasileira, dentre os treze estudos, cinco explicitam a participação de coordenadores de graduação de cursos presenciais de licenciatura. Os outros onze estudos não informaram os cursos de vinculação dos coordenadores, de modo a manter o sigilo dos participantes. Três pesquisas explicitaram que os coordenadores eram vinculados a outras áreas de formação profissional que não a de professores.

No que tange ao ano de publicação dos documentos, tendo em vista o período especificado nos critérios de inclusão (2010-2019), constatou-se um interesse crescente a partir de 2013, que se manteve nos anos posteriores, com algumas oscilações. Tal cenário fica evidenciado no âmbito nacional, permitindo inferir que a temática não está consolidada pela comunidade científica, sendo fonte de interesse crescente em diferentes áreas do conhecimento, em especial, Educação (Ciências Humanas), Administração (Ciências Sociais Aplicadas) e Enfermagem/Medicina (Ciências da Saúde), demonstrando a necessidade de ser abordada a partir de uma perspectiva multidisciplinar.

Os dezoito estudos selecionados retratam a polissemia de discursos e interpretações, as quais enriquecem a discussão sobre o tópico. Por outro lado, o contingente de investigações sobre gestão universitária ainda é pequeno (CORRÊA, 2017; RODRIGUES, 2015) se comparado àquelas que abordam a docência na Educação Superior. Ou seja, ao que parece, a dimensão gestora do trabalho docente ainda tem sido secundarizada no âmbito da produção científica e da discussão acadêmica.

Constatou-se, ainda, que os estudos internacionais apontam aspectos semelhantes aos nacionais no que se refere aos gestores e seus dilemas, desafios, papel, relevância, preparo e apoio para o desempenho do cargo. As diferenças culturais, políticas e econômicas, que influenciam a estrutura acadêmica e administrativa das universidades, em diferentes países, parecem ser amenizadas frente à compartilhada falta de profissionalização dos gestores para o cargo de gestão.

Ao analisar as referências bibliográficas dos estudos, percebeu-se que, em sua maioria, basearam-se em pesquisas datadas de 1990 a início dos anos 2000. Logo, pudemos inferir, a partir das experiências narradas e discutidas, que pouco se evoluiu no âmbito da prática da profissionalização desses profissionais, visto que os desafios parecem se repetir ao longo do tempo, ou pelo menos, nos últimos trinta anos.

A interpretação dos dados resultou em três eixos temáticos, discutidos na sequência: 1) Atribuições dos gestores e desenvolvimento de competências; 2) Aprendizagens e formação para a gestão universitária; e 3) Desafios e potencialidades da experiência gestora universitária.

Atribuições dos Gestores e Desenvolvimento de Competências

A identificação das competências essenciais para gestores acadêmicos fornece orientação útil para apoiá-los em suas demandas de desenvolvimento profissional

e para desenhar processos de formação que acompanhem tanto as diferentes etapas da trajetória dos gestores em exercício quanto às preparações de futuros quadros gerenciais.

Os estudos sobre as competências gerenciais destacam a relevância de diferenciar as atribuições dos gestores, de suas competências. As primeiras, em geral, são publicitadas em documentos institucionais (regimentos e resoluções). Por outro lado, as competências relevantes para levar a cabo tais atribuições não costumam ser alvo de sistematização por parte das universidades, sendo desenvolvidas pelos gestores à medida que atuam na função (COELHO, 2017; FRADE *et al*., 2019; PHAM *et al.*, 2019; OLIVEIRA, 2018).

Tratando, especificamente, da condição do coordenador de curso de graduação presencial, estes são retratados como ocupantes de uma atividade acadêmica revestida de elevada responsabilidade social (FRADE *et al.,* 2019; PASCUCI *et al*., 2019; OLIVEIRA, 2018; SILVA, 2017; FILHO, 2013; GUIMARÃES, 2011). São incumbidos de coordenar o colegiado do curso, cuja função primordial é gerir um projeto de formação profissional, é exigido que operem a fim de garantir a sobrevivência e o sucesso do mesmo e, consequentemente, da própria instituição, em meio à inevitável e, cada vez mais competitiva, disputa do mercado da Educação Superior.

De modo geral, a escolha do coordenador ocorre por processo eletivo com a participação dos docentes que atuam no curso e dos estudantes matriculados. Em alguns casos, está prevista a figura do coordenador substituto ou adjunto que o assessora e substitui em caso de impossibilidade do titular frente a alguma demanda. Os mandatos cumprem o prazo de dois anos, sendo permitida a recondução.

Dentre as atribuições consideradas mais comuns e importantes do coordenador de curso, destacam-se: o desenvolvimento didático pedagógico do curso, a avaliação dos planos de ensino das disciplinas, o aconselhamento profissional dos estudantes; o processo de avaliação do curso; a coordenação de estágios; a mediação de conflitos; a representação do curso; o acompanhamento pedagógico aos docentes; o acompanhamento dos egressos; e a divulgação do curso.

As competências gerenciais, necessárias para dar conta das atribuições elencadas, se dividem em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) (FRADE *et al.,* 2019; PASCUCI *et al.,* 2019; OLIVEIRA, 2018; SILVA, 2017; ARAUJO, 2016; FILHO, 2013; GUIMARÃES, 2011). Também, há diferenciação entre competência e qualificação (FRADE *et al.,* 2019), em que a primeira define a capacidade de entrega (conhecimento-saber; atitude-ser; habilidades-fazer), ou seja, saber mobilizar e articular os três componentes, enquanto a segunda refere-se aos saberes formais.

Na concepção de Fleury e Fleury (2004, p. 187), "a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica".

Philippe Perrenoud (1999, p. 07), cuja teoria tem o conceito de competência como aspecto central, define-a como "uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles". Trata-se de um conjunto de esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação.

Dentre as competências (CHA) apresentadas nos estudos, agora não circunscritas apenas aos coordenadores de curso de graduação, destacam-se: liderança; organização; autogestão; proatividade; gerenciamento de relações interpessoais e de conflitos; resiliência; condução de equipes de trabalho; boa comunicação, persuasão; adequada administração do tempo; resolutividade; criatividade, flexibilidade e improvisação; conhecimento aprofundado da estrutura universitária e dos

principais procedimentos; saber delegar responsabilidades; saber como agir no momento certo.

De acordo com a revisão, tanto as competências quanto as atribuições são percebidas pelos sujeitos como desafios de desempenho e de socialização. Não apenas porque a tarefa da gestão apresenta especificidades em relação às demais realizadas pelos docentes, como também porque requer habilidade para conciliar os diferentes aspectos que integram o desenvolvimento profissional docente (FRADE *et al.,* 2019; PASCUCI *et al.,* 2019; FLOYD, 2016; ARAÚJO, 2016; RODRIGUES, 2015; FILHO, 2013; SIDHU *et al*., 2013; PRESTON *et al.*, 2012; GUIMARÃES, 2011). Portanto, os gestores universitários necessitam conciliar a gestão administrativa à gestão pedagógica, acadêmica e científica e, muitas vezes, ao assumir o cargo, não têm conhecimento técnico sobre o gerenciamento de pessoas e processos, o que pode impactar negativamente os resultados institucionais.

De modo geral, os gestores investigados nas pesquisas apresentaram estilos gerenciais flexíveis em demasia, o que denota inconsistência na tomada de decisões, algo esperado em meio à complexidade da estrutura universitária, em que coexistem duas facetas contraditórias: a rigidez do sistema burocrático, que engessa a criatividade e a inovação nas práticas e, por outro lado, o polinormativismo e a ambiguidade na interpretação das diferentes situações (PULIDO *et al.*, 2016).

A revisão apontou, ainda, que a capacidade de liderar mudanças e de participar estrategicamente da gestão institucional aparecem como limitações dos participantes, mais competentes frente às questões administrativas rotineiras. Outros desempenhos gerenciais evidenciados como insuficientes foram a capacidade de avaliar e de motivar a equipe, bem como a resolução de problemas e conflitos (DEARLOVE, 1998).

A improvisação foi apontada como inerente à prática gerencial e se manifesta por informalidade, solução de problemas, criatividade e aprendizado, os quais contribuem para o desempenho da função. Embora o estudo de Pascuci *et al*. (2019) tenha focado nessa questão, foi possível verificar conclusões semelhantes nos demais. Importa frisar que o termo improvisação não tem caráter pejorativo, mas é um dado constatado na realidade dos gestores e que possui lugar importante e insubstituível no cotidiano da gestão da Educação Superior, haja vista a imprevisibilidade que marca esse contexto, voltado para o atingimento de objetivos de difícil mensuração e controle, tais como, a aprendizagem e a socialização.

Destaca-se, por fim, as diferenças evidenciadas entre os contextos público e privado. A inovação surgiu como uma característica valorizada no âmbito privado, onde os gestores demonstraram ser mais incentivados a coordenar e produzir processos e procedimentos. Já no setor público, preponderam as funções de mentor, de facilitador e de monitor (OLIVEIRA, 2018; FILHO, 2013; FERNANDES, 2013).

Assim, além de implicar na qualidade do serviço prestado pela universidade à comunidade, o investimento em processos de suporte e formação de gestores representa qualidade de trabalho e de vida para as pessoas que assumem esse desafio. Daí a relevância da instituição refletir e agir nessa direção, tal como evidenciado no item subsequente.

Aprendizagens e Formação para a Gestão Universitária

Não são poucos os desafios cotidianos enfrentados pelos docentes que, muitas vezes, chegam à docência universitária sem experiência pedagógica. A legislação educacional brasileira vigente não exige preparação para o professor deste nível de ensino e, de modo geral, percebe-se que as instituições priorizam as competências vinculadas à pesquisa no momento dos concursos públicos para

ingresso na carreira. Por esta razão, a formação continuada no âmbito da universidade representa, para um bom número de docentes, para além de um processo de formação continuada, uma jornada de reprofissionalização. (PIMENTA *et al*., 2010; CUNHA, 2002)

O processo de integração institucional ocorre de maneira solitária, tendo o professor iniciante de aprender as tarefas de seu ofício sem acompanhamento e orientação administrativa e pedagógica. A solidão, o acúmulo de afazeres burocráticos e as exigências de uma prática acadêmica produtivista acabam por neutralizar a força política inerente a profissão e desencadear o fenômeno da proletarização do trabalho docente (SGUISSARD, 2009; MANCEBO *et al.*, 2004). Neste contexto, não há espaço para ação-reflexão-ação, movimento fundamental para a constituição da docência crítica.

Tal situação se complexifica se concentrarmos a análise na dimensão gestora da formação docente. Se há lacunas para a efetivação do ensino, uma das atividades fins da universidade, para as quais os docentes são contratados, estas se multiplicam quando pensamos na questão da gestão. Essa situação pode gerar desconforto profissional e situações de estresse nos docentes que encontram dificuldades em orquestrar tantas demandas institucionais (internas e externas) e conduzir sua carreira (TAUCHEN *et al*., 2016).

Todos os dezoito estudos que constituem a revisão destacam o fato de os gestores universitários não possuírem formação qualificada e específica, prévia ou continuada, para o exercício do cargo gerencial, com pouca ou nenhuma experiência. Basicamente, alegaram aprender a exercer a função na prática cotidiana, à medida que buscavam atender as demandas internas e externas, recorrendo às diferentes instâncias institucionais. Muitos estudos utilizaram o termo 'amadorismo' para adjetivar a realidade vivida e descrita por esses profissionais. O diálogo e a colaboração dos pares, a criação de suas próprias redes de apoio e a mobilização de conhecimentos individuais foram apontadas como ações comuns a muitos gestores, bem como, a adoção da estratégia de seguir a orientação do gestor anterior.

Foi evidenciado, ainda, sobretudo nos estudos de Oliveira (2018), Filho (2013), Fernandes (2013), que há diferença na realidade vivida pelos indivíduos nos contextos privado e público, no que tange, também, à formação. Os coordenadores do setor privado se envolvem em atividades formativas com maior frequência, estabelecendo diálogo com outros gestores, além de receberem maiores incentivos e reconhecimento institucionais, principalmente no nível de coordenação de curso de graduação. Já no setor público, a função não usufrui do mesmo *status*, os coordenadores costumam realizar seus aprendizados gerenciais na prática do dia a dia da gestão, havendo escasso ou inespecífico estímulo relacionado às ações de formação e atualização.

Uma interpretação possível sobre o que leva o setor público a se comportar dessa maneira é a menor valorização do ensino de graduação, na universidade, em relação ao de pós-graduação e às atividades de pesquisa. (GUIMARÃES, 2011) Esse cenário de negligência institucional (FLOYD, 2016), retratado nas narrativas das experiências dos coordenadores de curso, pode justificar o fato de muitos assumirem a função por pressões externas e não porque desejam viver essa experiência. (CORRÊA, 2017) Nesse sentido, percebe-se que a valorização do coordenador de curso requer iniciativas mais amplas de reconhecimento do próprio ensino de graduação.

Também é importante que os gestores recebam apoio pessoal, para renegociar seu eu, sua identidade social e profissional – o que implica mudanças permanentes em sua relação com a instituição, mesmo que o exercício da função seja temporário.

A miríade de discursos (PRESTON *et al.,* 2012) que marca o ambiente universitário torna ainda mais desafiadora e desconfortável a sensação relatada por vários gestores de sentirem-se muito competentes em um papel (docente, pesquisador, extensionista) e não o serem como gestores, âmbito em que é comum ter-se menos autonomia e liberdade para criar e tomar decisões (DUBAR, 2005).

Ainda, diversos estudos asseveraram a pertinência de processos de formação individualizados ou departamentalizados para dar conta das necessidades reais dos gestores. Isso porque as universidades não possuem uma cultura, mas diversas culturas, dada as diferentes áreas que abrangem (FLOYD, 2016; PRESTON *et. al.*, 2012). As especificidades dos nichos acadêmico-científicos, amalgamadas aos princípios e objetivos da instituição, precisam ser abarcadas em iniciativas que se pretendam efetivas na profissionalização dos gestores (SANTOS *et al.,* 2018).

A despeito das políticas de formação, autores (CUNHA *et al*., 2008; CUNHA, 2002, 2014; LEITE, 2010; BOLZAN, 2004) são contundentes ao afirmar que mais do que ensejar iniciativas pontuais com vistas a divulgar métodos e recursos de ensino e gestão, limitando-se ao "como fazer", as instituições necessitam conscientizarem-se acerca "da necessidade da constituição de um novo paradigma de docência universitária." (PIMENTA, *et al.*, 2010, p.28) e possibilitarem espaços contínuos de experimentação pedagógica e problematização das experiências vividas nas salas de aula e na gestão. Como assevera Nóvoa (1998), a formação continuada deve ocorrer no interior das instituições, de modo a manter as aprendizagens docentes contextualizadas. A teoria torna-se uma ferramenta para compreender as contradições do ambiente institucional e nele intervir a partir da busca de alternativas.

Uma discussão interessante tem sido feita, sobretudo na América Latina, acerca das assessorias pedagógicas universitárias. Ainda insipientes e com configurações diversas, as assessorias tem o papel fundamental de fomentar a formação pedagógica nas instituições de Educação Superior, o que se pode estender ao âmbito da formação para a gestão. As autoras Lucareli (2000, 2015) e Cunha (2014), ao estudar essa questão na Argentina e no Brasil, respectivamente, observaram que, em grande parte das instituições estudadas o assessoramento é altamente centralizado em determinadas instâncias e, por conseguinte, se traduz em ações homogeneizadoras.

Ao questionar fortemente esse modelo, cuja eficácia tem sido baixa em relação aos objetivos a que se propõe, as autoras sugerem a descentralização dos processos de formação e o envolvimento direto dos sujeitos interessados. Tal argumento converge com as sugestões dos autores de várias pesquisas que constituem a revisão de literatura aqui realizada. Uma formação que seja democrática e que convirja com os anseios da comunidade passa pela descentralização da formação. Mais do que isso, requer repensar a própria ideia de formação.

Para problematizar essa questão, trazemos a concepção de formação de Gaston Pineau (1988). Segundo ele, a formação humana é sustentada pelo Eu, os Outros e as Coisas, que envolve, de modo dialético, auto, hetero e ecoformação. Usando a metáfora da noite e do dia para refletir sobre a autoformação (subjetiva, individual - noturna) em contraponto a heteroformação (formal, institucionalizada – diurna), e o conceito de ecoformação como resultado de nossa relação com o mundo e a cultura, o autor nos inspira a transgredir as compreensões didatizadas da palavra 'formação'. Na simbiose dessa tríade dimensional, ocorre a subjetivação do sujeito, em meio a um processo ontológico vital de atualização.

No âmbito da autoformação, o indivíduo é responsável por sua autoeducação permanente, de modo

autônomo. O autor alerta, no entanto, que é preciso ter cuidado para que não se supervalorize esse aspecto. É necessário reafirmar o caráter coletivo e civilizatório da formação, erigida em meio às tramas histórico-sociais que circunscrevem as biografias humanas (BRAGANÇA, 2011).

Ao fazer o contraponto entre essa concepção de formação e as reflexões presentes nas pesquisas analisadas, enfáticas ao asseverar a ausência de formação dos gestores universitários, identificou-se que o tipo a que se referem e que, de fato, parece ausente ou inespecífica, é a dimensão hetero da formação. As demais dimensões ocorrem enquanto os gestores vivem as suas vidas e exercem suas funções na universidade. Seus aprendizados são válidos e legítimos e, de modo potente, revelam a importância das dimensões auto e eco da formação, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento individual, quanto da própria instituição. Afinal, é com base nelas que tem sido construída a gestão nas universidades. No entanto, é incontestável o argumento de que a dimensão hetero carece de ser repensada.

Desafios e potencialidades da experiência gestora universitária

Nesse eixo apresentam-se os principais desafios vivenciados pelos gestores, quais sejam: o modelo burocrático de gestão; a insuficiência de recursos; a pouca legitimidade institucional para liderar e conduzir mudanças; a necessidade de articular demandas da docência e gestão; suporte e formação institucional escassos, inespecíficos ou inexistentes; a desvalorização do ensino de graduação; o alto investimento de tempo pessoal na gestão; a falta de cooperação por parte do professorado; os procedimentos institucionais pouco claros e morosos; o uso inadequado da tecnologia nos processos acadêmicos; as ambiguidades no perfil administrativo das universidades; o polinormativismo, com variedade de regulamentos e padrões nas interpretações; o grande número de reuniões; a transitoriedade do cargo; a mediação de conflitos; a exigência para manter o nível de contribuição no ensino e na pesquisa; a falta de respaldo jurídico; as questões específicas vinculadas ao gênero.

Como alternativa aos aspectos elencados, acreditamos ser necessária a superação da lógica cartorial no funcionamento dos colegiados de curso, o engajamento dos docentes nos processos de trabalho coletivo e de formação. Igualmente, é imprescindível que a universidade se torne mais inclusiva em suas dinâmicas, reinventando suas relações, bem como, propiciando espaços de compartilhamento de experiências e aprendizagens específicas desse campo de atuação.

Importa ressaltar a situação das mulheres gestoras, haja vista ter sido investigada por dois trabalhos e apresentar questões relevantes para reflexão e debate no interior das instituições. Tanto na rede privada quanto na rede pública, os docentes mais frequentes são homens, tal como também denota o último relatório do Inep[9], divulgado em 2017.

É evidenciado que as mulheres costumam enfrentar dificuldades aumentadas no exercício de cargos de coordenação e chefia, devido às relações desiguais de gênero presentes nas instituições universitárias, espaços historicamente geridos por homens. (MIRANDA *et al.,* 2013) Ademais, mulheres vivenciam dilemas pessoais ainda mais complexos frente às demandas e

[9] O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), responsável pelas avaliações e exames, pelas estatísticas e indicadores, e pela gestão do conhecimento e estudos educacionais. Realizado anualmente pelo Inep, o Censo da Educação Superior é o mais completo levantamento estatístico sobre as IES brasileiras e sua oferta de cursos. Após a divulgação, os dados passam a figurar como estatísticas oficiais da educação superior.

exigências de atividades de natureza gestora. Assumir um cargo gerencial requer das mulheres certa renúncia de projetos pessoais, existem algumas dificuldades em decorrência da predominância de homens na instituição e na ocupação de cargos de gestão, tais como desconfiança quanto ao trabalho executado, preconceito e discriminação. Além das dificuldades inerentes à própria função gerencial, precisam lidar com aquelas decorrentes de questões ligadas ao gênero.

Essa discussão sublinha a necessidade da universidade se tornar mais inclusiva em suas dinâmicas, reinventando suas relações. Para que as políticas e as práticas da universidade se construam em direção à diversidade e à superação de desigualdades sociais é indispensável que os postos diretivos também sejam diversos, múltiplos e ocupados por pessoas com pontos de vista, e de lugares sociais, diferentes.

Apesar das dificuldades, enormes responsabilidades e autoridade limitada, os participantes afirmaram satisfação em superar desafios e poder oferecer sua contribuição para o desenvolvimento da instituição, sentindo bem-estar e confiança, a ponto de recomendar cargos de gestão. Ademais, parte (os mais experientes) alegou ter o desejo de contribuir com sua unidade acadêmica.

É inegável que aqueles que vivem tal experiência apresentem um processo de vinculação diferenciado quando passam pelo ciclo da gestão (colaborador individual – gestor – colaborador individual) (BARBOSA, 2015). Ademais, aprendem a articular diferentes papéis da vida pessoal e profissional e a (re)construir identidades ligadas a eles. Assim, verifica-se que a experiência da gestão confere satisfação em superar desafios e pode contribuir para o desenvolvimento da instituição.

É possível construir estratégias para que a experiência da gestão deixe de ser uma função indesejada por tantos professores, encarada como um "mal necessário" que os impossibilita de dedicar às demais tarefas, e passe a figurar como um lugar de reconhecimento institucional e de participação política em ações de nível estratégico, "desenredando-os" das funções administrativas do dia-a-dia. Assim, poderão usufruir, com maior plenitude, das recompensas advindas da experiência, percebidas sob a forma de realização profissional e pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da revisão integrativa de literatura acerca da experiência dos gestores universitários proveu novos elementos para pensar sobre o complexo contexto da gestão na Educação Superior, tais como, as diversas condições que envolvem o cargo, as demandas de profissionalização que acarreta aos gestores e às instituições, e os impactos da gestão no desenvolvimento da carreira docente. Ademais, foi possível erigir uma compreensão mais acurada do coordenador de curso enquanto líder de um projeto de aprendizagem e de formação profissional.

Para além do conhecimento teórico-conceitual acessado, encontramos inspiração para refletir sobre as diversas condições que envolvem o exercício da gestão e seus impactos no desenvolvimento profissional docente, a partir das experiências de tantos gestores, narradas de diferentes maneiras pelos pesquisadores, a partir de seus campos de conhecimento e contextos.

Os resultados da revisão integrativa apontam algumas possibilidades de questões norteadoras para estudos futuros, dentre os quais cabe destacar: as representações ou motivos que justificam a forma de atuação dos gestores para acessar a gestão universitária; a relação entre identidade e gestão; as estratégias inovadoras em gestão acadêmica; as atribuições e competências do Coordenador de Curso para concretizar a gestão acadêmica; as condições estruturais, pedagógicas e acadêmicas que facilitam ou dificultam a aprendizagem da gestão; e os

indicadores de qualidade que permeiam o trabalho do Coordenador de Curso.

No que se refere ao aspecto metodológico, fica evidenciada a lacuna por mais estudos que se aproximem das experiências dos gestores, através de metodologias como histórias de vida, (auto)biografias, narrativas. Por outro lado, reconhece-se a relevância por mais estudos quantitativos, de modo a compensar as limitações daqueles de natureza qualitativa e oferecer uma visão panorâmica sobre o tema. Também, destaca-se a necessidade por realizar estudos comparativos entre os cenários nacional e internacional e, ainda, sobre os ambientes públicos e privados. Além disso, chamamos a atenção para a baixa representatividade de estudos que abordam as especificidades de gestores vinculados à gestão de instâncias (cursos, unidades, departamentos etc.) ocupadas da formação de professores, em especial, da área de ciências. Por fim, destaca-se a necessidade de implementar mais estudos que explorem a experiência dos gestores, tendo em vista o ciclo colaborador individual – gestor – colaborador individual.

Com efeito, ao focar na importância dos gestores para as instituições e atentar às especificidades de suas experiências, é esperado que o crescente número de pesquisas fomente a efetiva elaboração de políticas e ações voltadas para este fim. Assim, posicionaram-se todos os pesquisadores que compõem a revisão de literatura, sob a justificativa, igualmente compartilhada, de que as universidades são instituições-chave para o desenvolvimento de uma nação, haja vista seus objetivos pedagógicos voltados para a produção do conhecimento, a formação de profissionais em diversas áreas, bem como o fomento e a disseminação da cultura, da ciência e da inovação tecnológica. Há consenso de que as teorias clássicas da Administração e as abordagens com viés empresarial não contemplam as especificidades desse segmento.

A atuação de profissionais com iniciativa e espírito inovador, a fim de compreender e agir com qualidade pedagógica para o contínuo aperfeiçoamento dos processos formativos, sem negligenciar as tarefas de cunho administrativo e operacional, é defendida como condição para o desenvolvimento da boa gestão universitária, sendo que as instituições possuem papel central frente a profissionalização de seus gestores. Urge a produção de estudos centrados nas realidades das experiências gestoras, com o propósito de impulsionar e subsidiar a discussão acerca da criação e/ou qualificação de espaços institucionais com finalidades formativas para o exercício da gestão.

Para que as políticas e as práticas da universidade se construam em direção à diversidade e à superação de desigualdades sociais é indispensável que os quadros de liderança sejam qualificados, diversificados, comprometidos e atentos às necessidades das micro e macro realidades e suas intersecções.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. C. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de Graduação no campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral.** 2016. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em: www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/1679 Acesso em: 12 jan. 2021.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 61-88, jan./mar. 2016. Disponível em: https://doi.org/10.5752/P.1984-

6606.2016v16n42p6 Acesso em: 8 dez. 2020.

BARBOSA, M. A. C. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior:** um estudo em uma IES federal. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: www.repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15602 Acesso em: 8 fev. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOLZAN, D. Formação do professor do ensino superior: um processo que se aprende? **Educação (UFSM),** Santa Maria, v. 29, n.2, p. 121-133, 2004.

BOTELHO, L.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v.5, n. 11, p. 121-136, maio-ago./2011. Disponível em: http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220/906 Acesso em: 12 fev. 2021.

BRAGANÇA, I. Sobre o conceito de formação na abordagem (auto)biográfica. **Educação**, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 157-164, maio/ago. 2011.

BRASIL. [Decreto nº 94.664 (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, 1987.

COELHO, C. H. Gestão acadêmica exercida por professores universitários: um estudo de caso. **Revista Gestão & Saúde**, Brasília, vol. 08, n. 01. p. 162-179, jan. 2017. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3712 Acesso em: 22 fev. 2020.

CORRÊA, V. S. Coordenador de curso de graduação: uma função indesejada. **Revista Gestão Universitária**, v. 8, n.0, p. 1-26, 2017. Disponível em: http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos-cientificos/coordenacao-de-cursos-de-graduacao-em-uma-universidade-publica-federal-uma-funcao-indesejada Acesso em: 21 jan. 2020.

CUNHA, M. I. **O bom professor e sua prática**. Campinas, SP: Papirus, 2002.

CUNHA, M. I. Pressupostos do desenvolvimento profissional docente e o assessoramento pedagógico na universidade em exame. In: CUNHA, M. I. (org.) **Estratégias institucionais para o desenvolvimento profissional docente e as assessorias pedagógicas universitárias:** memórias, experiências, desafios e possibilidades. 1 ed. Araraquara, SP: Junqueira&Marin, 2014.

CUNHA, M. I.; BROILLO, C. (orgs.) **Pedagogia Universitária e produção do conhecimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

DEARLOVE, J. The deadly dull issue of university 'administration'? Good governance, managerialism and organising academic work. **Higher Education Policy**, Reino Unido, v. 11, nº 1, p. 59-79, mar/1998. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S0952-8733(97)00033-0 Acesso em: 24 ago. 2020.

DUBAR, C. **A socialização.** Construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FERNANDES, R. C. A. **Coordenação de curso de graduação:** das políticas públicas à gestão institucional. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de

Pós-Graduação da Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: http://www.repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/7271 Acesso em: 20 jan. 2020.

FILHO, R. O. O. **Competências essenciais norteadoras para o perfil do gestor estratégico em instituições de ensino superior**. 2013. Dissertação (mestrado profissional) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, CE, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/8030> Acesso em: 14 fev. 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLOYD, A. Supporting Academic Middle Managers in Higher Education: Do We Care? **Higher Education Policy**, Reino Unido, vol. 29, nº 2, p. 167–183, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1057/hep.2015.11 Acesso em: 8 dez. 2020.

FRADE, C.; PESSOA, M. F.; COELHO, A. L. A. L.; BONIFÁCIO, M. A. Desenvolvimento de Competências gerenciais no professor-gestor como coordenador de curso do ensino superior. *In:* Anais **XXII SEMEAD**, 2019, São Paulo, 2019, p. 1-17. Disponível em: https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/1723.pdf Acesso em: 13 fev. 2020.

GUIMARÃES, I. P. **Gestão Acadêmica do Projeto Político-Pedagógico dos Cursos de Ciências Contábeis:** entre as recomendações legais e as vivências nos bastidores da coordenação de curso. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011. Disponível em: http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/12500 Acesso em: 16 out. 2020.

SIDHU, G.; JAMIAN, L. Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, p. 278-287, 2013. Disponível em: http://10.1016/j.sbspro.2013.07.092 Acesso em: 12 nov. 2020.

LEITE, D. Brasil urgente! Procuram-se identidades da Universidade. **Educación Superior y Sociedad,** v. 15, nº 1, UNESCO-IESALC, 2010.

LUCARELI, E. **El asesor pedagógico em la universidad**. De la teoria a la práctica en la formación. Buenos Aires: Paidós, 2000.

LUCARELI, E. **Universidad y asesoramiento pedagógico**. Buenos Aires: Mino y D'Avila, 2015.

MANCEBO, D.; FÁVERO, M. L. (orgs). **Universidade:** políticas, avaliação e trabalho docente. São Paulo: Cortez, 2004.

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. N.; MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, nº 1. p 106-123, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.21714/pretexto.v14i1.1189 Acesso em: 15 dez. 2020.

NOGUEZ, J. **Uma investigação sobre saberes e práticas**: o coordenador de curso de graduação da Universidade Federal de Pelotas – UFPel. 2017. 121 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Mestrado Profissional em Educação e Tecnologia (MPET) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense. Pelotas, RS. Disponível em: <http://www2.pelotas.ifsul.edu.br/bibdipec/dm-r.html> Acesso em: 15 dez. 2020.

NÓVOA, A. (org.). **Profissão professor.** 2 ed. Porto: Porto Editora, 1998.

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. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: http://www.hdl.handle.net/1843/BUOS-BA7J7W Acesso em: 13 jan. 2020.

PASCUCI, L.; MEYER, V.; SANTOS, A. S. Improvisação organizacional na gestão acadêmica: uma análise de sua relevância em universidades públicas. *In:* **Anais** III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2019, Florianópolis, Disponível em: http://www.cidesp.com.br/index.php/Icidesp/3cidesp/paper/view/768 Acesso em: 1 jan.2020.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PHAM, T. V.; NGHIEM, T. T.; NGUYEN, L. M. T.; MAI, T. X.; TRAN, T. Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. **Sustainability**, vol. 11, nº 23, dez./2019. Disponível em: http://www.0.3390/su11236818 Acesso em: 10 jan. 2020.

PINEAU, G. A autoformação no decurso da vida: entre hetero e ecoformação. *In:* NÓVOA, Antonio & FINGER, Matthias. (orgs.). **O método (auto)biográfico e a formação**. Lisboa, p. 64-77, 1988.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no Ensino Superior**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PRESTON, D.; PRICE, D. 'I see it as a phase: I don't see it as the future': academics as managers in a United Kingdom university. **Journal of Higher Education Policy and Management.** Reino Unido, v. 34, nº 4, p. 409 – 419, ag. /2012. Disponível em: https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.689201 Acesso em: 12 dez. 2020.

PULIDO, J. R.; RODRIGUEZ, J. A. Estudio de caso sobre la gestión en la universidad y sus dispositivos. **Enseñanza & Teaching**, v. 34, nº2, p. 93-108, fev./2016. Disponível em: https://doi.org/10.14201/et201634293108 Acesso em: 15 fev. 2020.

RODRIGUES, M. **Ser docente na gestão e ser gestor na docência:** um olhar sobre a iniciação à carreira no contexto universitário. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015. Disponível em: http://repositorio.ufsm.br/handle/1/7241 Acesso em: 26 fev. 2020.

SANTOS, C. C.; PEREIRA, F.; LOPES, A. Experiências da Gestão Acadêmica da Docência Universitária. **Educação & Realidade,** Porto Alegre, vol. 43, nº 3, online, jul-set/2018. Disponível em: https://doi.org/10.1590/2175-623674106 Acesso em: 25 jan. 2020.

SILVA, N. **Qualidade do ensino como conquista colegiada numa universidade pública:** o protagonismo de coordenadores de cursos de graduação. 2017. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em http://www.cdi.uneb.br/site/?cat-trabalhos-academicos=teses-ppgeduc&termo=filtro-todos&termo-valor=NEILTON Acesso em: 2 fev. 2020.

SGUISSARDI, V. **Universidade brasileira no século XXI:** Desafios do presente. São Paulo: Cortez, 2009.

TAUCHEN, G.; COFFERRI, F. F.; CASTILLA, E. O.; ALVARENGA, B.T.; BORGES, D. S.; NEVES, C. P. Gestão da docência universitária: o stress na vida dos professores iniciantes. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL,** v. 9, p. 255-273, 2016.