



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
Mestrado Profissional em Gestão Pública para  
o Desenvolvimento do Nordeste



**Rosaline Conceição Paixão**

**O PERFIL DO COORDENADOR DE CURSO:**  
**Competências para um gestor acadêmico**

**Recife**  
**2019**

**Rosaline Conceição Paixão**

**O PERFIL DO COORDENADOR DE CURSO:  
Competências para um gestor acadêmico**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste como requisito parcial para obtenção do título de mestra.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak

**Recife  
2019**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

P149p Paixão, Rosaline Conceição  
O perfil do coordenador de curso: competências para um gestor acadêmico / Rosaline Conceição Paixão. - 2019.  
86 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Piotr Trzesniak.  
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2019.  
Inclui referências e apêndices.

1. Gestão da educação. 2. Coordenação de curso. 3. Competências. I. Trzesniak, Piotr (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2020 – 006)

**ROSALINE CONCEIÇÃO PAIXÃO**

**O PERFIL DO COORDENADOR DE CURSO:  
COMPETÊNCIAS PARA UM GESTOR ACADÊMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra Profissional em Gestão Pública.

Aprovada em 27/02/2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Piotr Trezniak (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Emanuela Souza Ribeiro (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Alessandra Carla Ceolin (Examinadora Externa)  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Recife, 2019**

*Aos meus pais,  
João Firmino Paixão Sobrinho (in memoriam) e  
Francisca Rosa Paixão,  
pelo amor, dedicação e abstenção  
de toda uma vida em prol dos filhos.*

## AGRADECIMENTOS

"Estais sempre alegres, orai incessantemente, dai graças em todas as circunstâncias, pois esta é a vontade de Deus a vosso respeito em Cristo Jesus" (I Ts 16-18). E assim, chega o momento de agradecer:

*A Deus, pelo dom da vida...*

*Ao meu pai (in memoriam), "Baba", valeu a pena seu esforço diário! Obrigada por acreditar sempre.*

*As minhas irmãs e irmãos, sobrinhas, sobrinhos, afilhados, pela compreensão das ausências e torcida para finalização dessa etapa*

*Às professoras Alessandra Carla Ceolin e Emanuela Sousa Ribeiro pela compreensão, amorosidade e generosidade em avaliar e apontar melhorias para pesquisa.*

*A todos da Pró-reitora de Ensino de Graduação da UFRPE, de modo especial a Pró-reitora Maria do Socorro Lima por total apoio durante o curso e de modo especial para finalização desta dissertação.*

*A minha equipe de trabalho na UFRPE nas pessoas de Juliana Azevedo, Ivaneide Silva e Fernanda Giribone pelo carinho, compreensão e parceria.*

*À minha filha Júlia, pela paciência, parceria e amor incondicional. Obrigada filha, o seu amor me impulsiona a ser cada dia melhor*

*A minha mãe, pelo exemplo de fé, força e perseverança na vida.*

*Ao professor Dr. Piotr Trezniak, "the best" pelo carinho, ensinamentos e valiosos aportes acadêmicas e pessoais. O senhor tornou possível um sonho!!*

*A UFRPE, na pessoa da reitora Maria José de Sena, pelo incentivo aos servidores através dos cursos de qualificação.*

*Ao seletivo grupo "trio ternurinha" pelo carinho, troca de experiências e saberes, força, desabaços... De maneira especial agradeço a Evelyne Ribeiro pelo apoio, preocupação, escuta e amizade.*

*Enfim, a todos e todas que passaram em minha vida no período do mestrado: professores e professoras da UFRPE, colegas de trabalho, colegas da turma XV, professores e professoras do curso, saibam que contribuíram para realização desta significativa conquista, meu muito OBRIGADA!*



*A inovação científica só faz sentido se toca o  
coração do homem e transforma sua existência.*  
PAIXÃO, 2019

## RESUMO

O contexto mundial a partir das novas tecnologias e formas de comunicação, requer das organizações e de maneira especial das instituições de ensino, profissionais com características adequadas para o exercício de suas funções. As universidades, como uma organização social, vêm mudando sua forma de atuação e o seu papel dentro deste novo contexto. O estudo evidencia a função do coordenador de curso por entender sua importância para atividade fim dentro de uma instituição de ensino. Desta forma, apresenta as competências requeridas ao docente para o exercício da função de coordenador de curso de graduação a partir da percepção de docentes que atuam como coordenadores de graduação da UFRPE e de professores que lecionam nos diversos cursos de graduação da UFRPE, apresentando um perfil de competências para este profissional específico. A fundamentação teórica subsidiada pelos conceitos de estruturas organizacionais, papel e perfil do gestor, competências, competências gerenciais abordados por autores clássicos e contemporâneos da administração, subsidiaram a criação do instrumento de coleta e a análise dos dados. De abordagem qualitativa e quantitativa, utilizou-se como procedimento para a coleta de dados um formulário eletrônico direcionado aos e-mails das coordenações de curso e de docentes que lecionam nos cursos de graduação da UFRPE. O questionário eletrônico, composto por perguntas abertas e por uma seção específica de questões fechadas adaptadas a partir das competências gerenciais dos modelos de gestão de Quinn et al (2003). Os dados foram tabulados em uma planilha Excel, criando-se gráficos e tabelas cuja análise consolidou os resultados e as conclusões da dissertação. O resultado total apontou as competências: Realizar cuidadosamente as atividades próprias da função; estabelecer metas e objetivos e o saber enfrentar crises, conflitos e dificuldades como as principais competências gerenciais para uma coordenação eficaz. Tais competências evidenciam os modelos de gestão de Metas Racionais e Processos Internos, classificando como papel gerencial o de Coordenador e Produtor, respectivamente.

**Palavras-chave:** Gestão da educação. Coordenador de Curso. Competências.

## ABSTRACT

The world context from the new technologies and forms of communication, require of the organizations and especially of the educational institutions, professionals with characteristics suitable for the exercise of their functions. Universities, as a social organization, have been changing their way of acting and their role within this new context. The study highlights the role of the course coordinator by understanding their importance for end-activity within an educational institution. In this way, it presents the competencies required of the teacher to perform the function of coordinator of the undergraduate course, based on the perception of professors who work as undergraduate coordinators of UFRPE and of professors who teach in the undergraduate courses at UFRPE , presenting a competency profile for this specific professional. The theoretical foundation subsidized by the concepts of organizational structures, role and profile of the manager, competencies, management skills addressed by classic and contemporary authors of management, subsidized the creation of the instrument of data collection and analysis. From a qualitative and quantitative approach, it used as an information gathering procedure an electronic form addressed to the e-mails of course coordinators and teachers who teach in undergraduate courses at UFRPE. The electronic questionnaire, composed of open questions and a specific section of closed questions adapted from the managerial competencies of Quinn et al (2003) management models. The data were tabulated in an excel plan, creating charts and tables whose analysis consolidated the results and conclusions of the dissertation. The total result pointed to the competences: To carry out the activities of the function carefully; establish goals and objectives and know how to face crises, conflicts and difficulties as the main management skills for effective coordination. These competencies show the management models of Rational Targets and Internal Processes, classifying the Coordinator and Producer respectively as managerial role.

**Keywords:** Management of education. Course Coordinator. Skills.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Tempo de docência na UFRPE.....   | 47 |
| Figura 2 – Tempo total de docência no ensino superior.....   | 47 |
| Figura 3 – Faixa etária dos respondentes.....  | 48 |
| Figura 4 – Os respondentes, quanto ao gênero.....  | 48 |
| Figura 5 – Autoavaliação dos coordenadores quanto à preparação para função.....  | 49 |
| Figura 6 – Tempo de atuação na coordenação de curso.....   | 49 |
| Figura 7 – Tempo de dedicação semanal às atividades da coordenação.....  | 50 |
| Figura 8 – Participação em curso específico para atuação na coordenação de curso.....                                      | 51 |
| Figura 9 – Recondução do coordenador.....  | 53 |
| <br>   |    |
| Quadro 1 – Modelos de Competências Gerenciais de Quinn et al. (2003) .....   | 16 |
| Quadro 2 – Papéis do Executivo.....  | 17 |
| Quadro 3 – Resumo da revisão de literatura.....  | 26 |
| Quadro 4 – Áreas da maior titulação dos respondentes.....  | 46 |
| Quadro 5 - Todas as respostas e os respectivos índices de importância em percentual.....                                   | 54 |
| Quadro 6 - Atributos e formas de atuação para uma coordenação de curso de sucesso – ponto de vista dos docentes .....      | 57 |
| Quadro 7 - Atributos e formas de atuação para uma coordenação de curso de sucesso – ponto de vista dos coordenadores ..... | 59 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CCD – Colegiado de Coordenação Didática dos Cursos

COAA – Comissão de Orientação e Acompanhamento Acadêmico

IES – Instituição de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

NDE – Núcleo Docente Estruturante

UACSA – Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho

UAG – Unidade Acadêmica de Garanhuns

UAST – Unidade Acadêmica de Serra Talhada

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 12 |
| 1.1 Objetivo Geral:.....  | 14 |
| 1.2 Objetivos Específicos:.....   | 14 |
| 2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, O PAPEL DO COORDENADOR DE CURSO NA UFRPE, O PAPEL GESTOR.....       | 15 |
| 2.1 Estruturas organizacionais .....  | 15 |
| 2.2 Atribuições do coordenador de curso na UFRPE .....  | 18 |
| 2.3 O papel gestor .....  | 19 |
| 3 EVOLUÇÃO DOS MODELOS GERENCIAIS, CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....       | 22 |
| 3.1 Evolução dos modelos gerencias .....  | 22 |
| 3.2 Conceito de competências e competências gerencias .....                                       | 23 |
| 4 PESQUISAS ANTERIORES .....  | 26 |
| 4.1 Histórico das pesquisas realizadas sobre a temática .....                                     | 26 |
| 5 MÉTODOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA .....   | 43 |
| 5.1 Percurso metodológico.....  | 43 |
| 5.2 Caracterização dos respondentes .....   | 45 |
| 6 PERFIS PREFERENCIAIS E FUNÇÕES DE MAIOR RELEVÂNCIA PARA EXERCÍCIO DA COORDENAÇÃO DE CURSO ..... | 54 |
| 6.1 Funções consideradas de menor relevância para exercício da coordenação de curso .....         | 55 |
| 6.2 Outras inferências e considerações .....  | 67 |
| 6.3 Pontos de vistas, o que revela o CHA (conhecimento, habilidades, atributos).....              | 68 |
| REFERÊNCIAS.....  | 69 |
| APÊNDICE A: o instrumento de pesquisa .....   | 73 |
| APÊNDICE B: Todas as respostas .....  | 81 |

## 1 INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/1996) incitou várias mudanças em todos os níveis de ensino. Na Educação Superior, uma das mudanças mais significativas diz respeito à normalização da avaliação dos cursos de graduação. Ao impor sistemas de avaliação, subjaz uma compreensão de prestação de contas à sociedade, demandando das universidades novas formas de atuação.

As universidades vêm mudando não apenas suas estruturas organizacionais, bem como sua forma de atuação e o seu papel social, vêm ampliando e expandindo tanto quantitativamente como qualitativamente. Em relação a dados quantitativos, observamos um crescimento no número de cursos ofertados, de vagas, de formas de ingresso, já em relação a dados qualitativos verificamos a ampliação de parcerias externas, maior integração com o mundo do trabalho, ampliação de vagas nos cursos de pós-graduação e diversificação dos programas de pesquisa, demonstrando que

A análise da trajetória histórica das universidades aponta que a missão e as funções dessas instituições, bem como de todo o ensino superior, estão condicionados ao contexto histórico, socioeconômico e político do lugar onde estão localizadas, fato que demonstra sua suscetibilidade em relação às demandas do tríade Estado-sociedade-mercado (BERTOLIN, 2007 apud SANT'ANA, 2014, p.16).

Nesse novo contexto, são requeridos das organizações e de maneira especial das instituições de ensino, profissionais com características adequadas para o exercício da função. Entre esses, destaca-se o Coordenador de Curso, pela importância de seu papel para a atividade fim da instituição. O coordenador de curso é o responsável direto em conduzir as partes didáticas e administrativas de um curso de graduação. Noguez (2016, p.1), afirma que “o coordenador de curso é um docente geralmente escolhido através de eleição para ficar à frente e ser o responsável pelo curso que coordena”.

Em contrapartida, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 237) afirmam que a maior parte do planejamento da qualidade nas organizações tem sido executada por amadores – pessoas que não foram treinadas no uso das disciplinas da qualidade. Os planejadores funcionais (como os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos) são, em geral, peritos em sua função, mas carecem de experiência metodológica, habilidades e ferramentas necessárias ao planejamento para a qualidade.

Partindo da premissa da importância e efetiva diferença do papel do coordenador no curso de graduação numa instituição de ensino, o estudo visa contribuir para uma maior difusão e conhecimento sobre as competências necessárias de um gestor acadêmico, em especial o coordenador de curso de graduação da UFRPE, auxiliando docentes no processo de candidatura, escolha e na própria atuação profissional.

Possuindo uma estrutura organizacional complexa e dinâmica, a universidade demanda a quem gerencia competências próprias para o exercício do cargo, tanto no nível macro, quanto no nível mais específico: aquele que gerencia cada curso de graduação. “Em função do papel que os gestores universitários de nível intermediário desempenham e da complexidade das atribuições que lhe são destinadas, esses profissionais precisam estar bem preparados, devem ser competentes no desempenho de suas funções e estas devem estar alinhadas aos anseios da organização”. (TOSTA, et al., 2012)

Ressaltando ainda a importância da função, Palmeiras e Szilagyi (2011, p.53) assinalam: “A coordenação de curso é uma função de bastante relevância para a efetivação de um ensino de qualidade, isso porque essa função também é administrativa, com a busca de eficiência dos meios de trabalho, e também função com dimensões pedagógicas, acadêmicas e científicas, no campo profissional do curso gerido”.

Esse mister de atribuições e responsabilidades à função do coordenador, muitas vezes faz com que o docente repudie a ideia de assumir tal função.

O estudo de Marcon (2011), evidenciou que os coordenadores estão apresentando alguns comportamentos para cumprir as atribuições que poderiam ser desenvolvidas por outros profissionais, deixando de apresentar comportamentos próprios da função. Isto é, por falta de competências gerenciais próprias do cargo, os coordenadores de curso deixam de evidenciar as atividades estratégicas do curso, as atividades acadêmicas, passando boa parte do tempo em atividades burocráticas.

De acordo com (Seabra et. al, 2015), são as competências profissionais no nível gerencial que vão permitir aos sujeitos desempenhar papéis no interior das instituições que gerem resultados reconhecidos e legitimados por eles próprios e pelos demais atores sociais com os quais o seu trabalho se realiza.

Por outro lado, estudos como o de Heerdt (2002), Cabeço e Requena (2011), Pedrotti e Pianezzer (2016), evidenciaram o relacionamento interpessoal saudável, a liderança, o lado humano do coordenador como sendo o diferencial da função.

Reflexões do dia a dia e diversas conversas com professores que atuam como coordenadores na UFRPE, incitaram os seguintes questionamentos: quais atribuições são postas pela UFRPE para o Coordenador de Curso? Que conhecimentos são essenciais para esses profissionais desempenharem bem sua função? Quais características este docente precisa possuir? De que maneira deve atuar para contribuir significativamente com o curso?

Visando contribuir com a gestão acadêmica da UFRPE, destaca-se como objeto de estudo o perfil de competências do Coordenador de Curso de Graduação a partir das percepções dos sujeitos que atuam nas coordenações e de docentes que atuam nos diversos cursos ofertados pela UFRPE.

Tendo como norte de pesquisa: *Quais competências possibilitam melhores resultados ao fazer gestor do coordenador de curso?*

Assim, afim de apresentar aos professores e a gestão universitária um suporte para os candidatos à função, para os colegiados escolherem de forma mais substanciada seus candidatos, para uma possibilidade de formação específica, apresentamos os achados da pesquisa.

Nessa perspectiva, na seção seguinte apresentamos os conceitos difundidos nos cursos de administração sobre as organizações, suas estruturas e o seu papel dentro da sociedade moderna. Enfatizando o papel do gestor e os modelos gerenciais que serviram de base para análise quantitativa.

A seguir, apresentamos as concepções relativas à evolução dos modelos gerenciais a partir da abordagem de Quinn et.al (2003), discutimos a expressão *competências* e sua polissemia no mundo gerencial e acadêmico.

Na quarta seção, apresentamos as pesquisas anteriores sobre o tema, ressaltando que boa parte dessas pesquisas foram realizadas em instituições privadas, destacando a relevância de se discutir e apresentar dados a partir de instituições públicas.

Na quinta seção apresentamos o caminho metodológico percorrido para que chegássemos ao resultado.

Por fim, apresentamos as informações de caracterização dos respondentes e algumas das opiniões por eles emitidas em uma questão aberta, os dados relativos às respostas aos itens de habilidades gerenciais explicitamente avaliados pelos respondentes e realizamos a respectiva análise.

### **1.1 Objetivo Geral:**

- ✓ Apresentar as competências requeridas ao docente investido na função de coordenador de curso de graduação da UFRPE a partir da percepção de docentes e coordenadores de curso.

### **1.2 Objetivos Específicos:**

- ✓ Descrever os conhecimentos necessários para uma boa atuação do docente na função de coordenador;
- ✓ Identificar as habilidades próprias da função;
- ✓ Apresentar atributos (características) pessoais e de relacionamento que diferenciam positivamente a atuação do docente na função.

## **2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, O PAPEL DO COORDENADOR DE CURSO NA UFRPE, O PAPEL GESTOR**

Aqui apresentamos os conceitos difundidos nos cursos de administração sobre as organizações, suas estruturas e o seu papel dentro da sociedade que vivemos hoje. Enfatizamos o papel do gestor e os modelos gerenciais que serviram de base para a análise quantitativa.

### **2.1 Estruturas organizacionais**

De acordo com Chiavenato (2010), vivemos em uma sociedade de organizações, em que quase tudo que se produz é feito dentro delas, utilizando-se de recursos como conhecimento, pessoas, dinheiro, tecnologia, informação para que através do trabalho coletivo as pessoas desempenhem suas funções e produzam o que o individualmente não seria possível produzir.

Assim como Chiavenato (2010) para Wagner, Hollenbeck (2012, p.20). “uma organização é um conjunto de pessoas e materiais reunidos para a realização de objetivos não alcançados por meio de esforços de indivíduos que trabalham sozinhos”. Para Peter Drucker (2004), a sociedade moderna é dotada de grandes instituições organizadas, onde hoje o centro de gravidade deslocou-se para o trabalhador esclarecido, o homem que transforma o conhecimento, que atua com inteligência e não com a força e habilidades técnicas.

Pensando em uma organização lucrativa, o seu propósito é produzir um produto ou serviço para satisfazer as necessidades dos clientes, (CHIAVENATO, 2010). No entanto, entendemos que a universidade é uma organização complexa e não está a serviço apenas da satisfação e necessidades dos clientes, seu papel social ultrapassa essa premissa, neste sentido, em qualquer nível de atuação há a necessidade de um esforço e um nível de conhecimento ainda maior.

Administrar, definido da forma mais simples, é o processo de influenciar comportamentos em organizações nas quais propósitos comuns são identificados, trabalhados em conjunto e realizados. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.20).

Neste sentido, administradores, ou gestores, são as pessoas que planejam, organizam, dirigem e controlam de modo a administrar organizações e unidades organizacionais. Os gestores estabelecem as direções a serem seguidas, alocam as pessoas e recursos entre tarefas, supervisionam desempenhos individuais, grupais e avaliam o progresso rumo às metas e aos objetivos. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Alves e Luz (2014), assim como Seabra et. al (2015) apresentam o modelo de gestão baseado nos estudos de Quinn *et al.* (2003). Segundo esses estudos, as organizações atuam de acordo com um ou mais modelos de gestão, isto é, “conjuntos de práticas administrativas colocadas em execução para atingir um objetivo, capazes de fazer face às suas demandas.” (Seabra et. al 2015, p. 892).

**Quadro 1** - Modelos de Competências Gerenciais de Quinn et al. (2003)

|  | <i>Papéis gerenciais</i> | <i>Competências específicas</i>   |
|--|--------------------------|---|
| <b>Modelo:</b><br>Metas racionais<br><br><b>Ênfase:</b><br>Explicitação de Metas, análise racional e tomada de iniciativa<br><br><b>Valores competitivos:</b><br>Estabilidade e controle<br>Foco externo e diferenciação                               | Diretor                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deixa claro as expectativas através de procesos</li> <li>2. Estabelecimento de metas e objetivos</li> <li>3. Selecionar alternativas</li> <li>4. Definir os papéis e as tarefas de cada colaborador</li> <li>5. Estabelecer regras e políticas</li> <li>6. Instruir bem técnicos, professores e estudantes</li> </ol>                       |
|  | Produ-tor                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar as atividades próprias da função</li> <li>2. Focar na coordenação, apresentando elevados índices de produtividade individual</li> <li>3. Gerenciamento do tempo e do estresse</li> <li>4. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo</li> </ol>  |
| <b>Modelo:</b><br>Processos internos<br><br><b>Ênfase:</b><br>Definição de responsabilidades, mensuração e documentação<br><br><b>Valores competitivos:</b><br>Estabilidade e controle<br>Foco interno e integração                                    | Monitor                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar a par de tudo que ocorre na coordenação do curso</li> <li>2. Observar se as regras estão sendo cumpridas</li> <li>3. Monitorar o cumprimento das ações próprias da Coordenação do curso</li> <li>4. Apresentar domínio sobre todos os fatos e detalhes</li> <li>5. Análise de informações com pensamento crítico</li> </ol>           |
|  | Coorde-nador             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar suporte à estrutura e ao fluxo do sistema.</li> <li>2. Apresenta variados recursos para facilitar o trabalho.</li> <li>3. Apresenta organização e coordenação dos esforços do grupo.</li> <li>4. Gerenciamento de Projetos</li> <li>5. Sabe enfrentar crises, conflitos e dificuldades</li> <li>6. Credibilidade e confiança</li> </ol> |
| <b>Modelo:</b><br>Relações humanas<br><br><b>Ênfase:</b><br>Participação, resolução de conflitos e criação de consenso<br><br><b>Valores competitivos:</b><br>Flexibilidade e autonomia<br>Foco interno e integração                                   | Mentor                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão de si e dos outros</li> <li>2. Comunicação eficaz</li> <li>3. Desenvolvimento dos colaboradores</li> </ol>  |
|  | Facilita-dor             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituição de equipes</li> <li>2. Processo decisório participativo</li> <li>3. Gerenciamento de conflitos</li> </ol>  |
| <b>Modelo:</b><br>Sistemas abertos<br><br><b>Ênfase:</b><br>Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento de mudanças<br><br><b>Valores competitivos:</b><br>Flexibilidade e autonomia<br>Foco externo e diferenciação | Inovador                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convívio com a mudança</li> <li>2. Pensamento criativo</li> <li>3. Gerenciamento de mudanças</li> </ol>   |
|  | Negocia-dor              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituição e manutenção de uma base de poder</li> <li>2. Negociação de acordos e compromissos</li> <li>3. Apresentação de ideias</li> </ol>   |

**Fonte:** Elaboração própria, a partir dos estudos de Alves, Luz (2014) e Seabra, Paiva e Luz (2015).

De acordo com o modelo, o gestor apresenta oito papéis gerenciais que tem como características competências específicas a partir do modo de conceber de cada gerente. No entanto, é importante frisar que segundo os autores Quinn *et al* (2003) é preciso pensar em um mundo em que nada é estável, há uma necessidade de enxergar todos os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta, um modelo amplo e integrado. Ainda sobre modelos de gestores, encontramos nos estu-

dos Mintzberg (1986) que o trabalho de um executivo vai além do que aponta a administração clássica: planejar, organizar, coordenar e controlar.

Para Mintzberg, essas quatro palavras dizem pouco do que eles realmente fazem, de acordo com o autor as funções dos gerentes podem ser descritas em termos dos vários papéis ou conjuntos organizados de condutas que eles desempenham. Dessa forma, a atividade de um executivo é classificada em dez papéis: três papéis interpessoais que originam três papéis informacionais, sendo esses dois grupos responsáveis por capacitar o executivo a desempenhar quatro papéis decisórios, como apresentado no quadro a seguir (MINTZBERG, 1986, apud TOSTA et. al, 2012, p.8).

**Quadro 2 - Papéis do executivo**

| <i>Categoria</i> | <i>Papel</i>              | <i>Atividade</i>   |
|------------------|---------------------------|--|
| Interpessoal     | Ligado à imagem do chefe  | Devido à sua posição de chefe de uma unidade organizacional, todo executivo precisa desempenhar algumas obrigações de natureza cerimonial.   |
|                  | Líder                     | Todo executivo deve motivar e encorajar os funcionários, procurando conciliar suas necessidades individuais e os objetivos da empresa.   |
|                  | Contato                   | Mantém contatos interpessoais com os subordinados e com a rede de contatos visando principalmente obter informações.   |
| Informacional    | Monitor                   | Busca permanentemente a informação, interrogando seus contatos e seus subordinados.  |
|                  | Disseminador              | Transmite algumas das informações privilegiadas diretamente a seus subordinados, que não teriam acesso a elas de outra forma.  |
|                  | Porta-voz                 | Envia algumas de suas informações a pessoas não pertencentes à sua unidade. Além disso, precisa informar e satisfazer pessoas influentes que controlam sua unidade organizacional.   |
| Decisória        | Empreendedor              | Procura melhorar sua unidade, adaptando-a às mudanças do meio ambiente; procura novas ideias.  |
|                  | Manipulador de distúrbios | Aquele que responde involuntariamente às pressões. A mudança ocorre sem seu controle e se vê obrigado a agir sob pressões demasiadamente fortes para serem ignoradas.                |
|                  | Locador de recursos       | Cabe a ele a responsabilidade de decidir sobre quem obterá o que na sua unidade organizacional. É encarregado de projetar a estrutura de sua unidade. Autoriza importantes decisões. |
|                  | Negociador                | Executivos em todos os níveis gastam considerável tempo em negociações. Estas são parte integrante do trabalho do executivo.   |

**Fonte:** Mintzberg (1986)

Considerando que a função de um coordenador de curso não é exatamente de um executivo, mas de um gerente que deve impulsionar a qualidade do curso, competências específicas são essenciais para sua atuação, pois cada vez mais o contexto atual atribui à função gerencial o sucesso das

organizações, KARPIN (1995, p. 5 apud BITENCOURT 2004, p.8) aponta que “bons gestores são a chave para uma melhor economia competitiva e melhores resultados organizacionais”.

Neste sentido, é urgente o estudo e a difusão da necessidade de um bom gestor acadêmico, sendo esse intitulado como coordenador de curso. Neste sentido,

A coordenação de curso acaba sendo o setor responsável pela gestão e pela qualidade do curso no seu mais amplo sentido. O gestor de curso, na maioria das vezes, aprende a ser dirigente já exercendo a função e com autoaprendizado, essa aprendizagem do professor que se torna administrador é autodirecionada e envolve aprender com o trabalho através da experiência, ouvir colegas, outras pessoas (funcionários da instituição) (PALMEIRAS e SZILAGYI 2011, p.54)

É certo que não devemos atribuir ao coordenador de curso toda responsabilidade da qualidade e direcionamento do curso, mas é importante tê-lo como um referencial, um impulsionador da eficácia organizacional no seu espaço de atuação.

## 2.2 Atribuições do coordenador de curso na UFRPE

Os estudos de Heerdet (2002), Silva (2002), Tosta, Dalmau, Kelly Tosta e Tecchio (2012), Alves e Luz (2014), dentre outros, ressaltam que as organizações universitárias, estão submetidas às exigências do mercado como qualquer outra organização. Necessitam evoluir, em busca de prestar serviços de qualidade. Esta evolução preconiza uma administração não mais amadora e sim profissional em todos os níveis da organização, como condição sine qua non de sustentabilidade, no meio em que está inserida.

Os gestores universitários adquirem papel imprescindível na condução do ensino superior, já que os resultados a ser alcançados, em qualquer tipo de organização, dependem em grande parte da qualidade das ações gerenciais” (MARRA, 2003 apud ALVES, LUZ, 2014)

Moraes (2004, apud DOMINGUES, PELEIAS, WALTER, KROENKE 2011, p. 190) aponta três requisitos essenciais para exercer o cargo de gestor de curso em IES brasileiras: ter titulação de mestre ou doutor, conforme as exigências do MEC; ser contratado pelo regime mensalista de 40 horas, para maior dedicação ao curso; e ministrar aulas no curso que coordena.

Na UFRPE, o coordenador de curso de graduação dispõe das seguintes atribuições: cabe ao coordenador de curso: a) convocar e presidir as reuniões do respectivo colegiado; b) representar o Colegiado junto aos órgãos deliberativos da Universidade, na forma do Estatuto e deste Regimento; c) submeter ao Colegiado as modificações propostas ao pleno ou currículo do curso; d) encaminhar expediente e processos aprovados no Colegiado de Coordenação Didática; e) coordenar e fiscalizar a execução dos planos e a programação do respectivo curso, tomando as medidas adequadas ou propondo-as aos órgãos competentes; f) adotar, em caso de urgência, providências da competência do Colegiado, *ad referendum* deste, ao qual as submeterá no prazo de 48 (quarenta e oito) horas; g)

atuar junto aos departamentos responsáveis pelas disciplinas que constituem o currículo pleno, traçando com os respectivos diretores as normas que conduzem a ministração racional e objetiva do curso; h) cumprir e/ou fazer cumprir as determinações do Colegiado e plano do curso, da Administração Superior e de seus Conselhos, bem como zelar pelo cumprimento das disposições pertinentes, no Estatuto e neste Regimento Geral Regimento da UFRPE (RES. Nº 96/75).

As nove atribuições elencadas no regimento e descritas acima pouco auxiliam o gestor coordenador de curso, pois não evidenciam os conhecimentos, as habilidades e características pessoais necessárias para uma boa atuação na função. FISCHER et al., 2008, citada por (TOSTA, et.al 2012) afirmam que um dos temas da área de administração que têm mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial é o que trata do conceito de competência e de sua apropriação no espaço organizacional. No entanto, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências gerenciais, verifica-se que esta é uma área que, apesar de possuir reconhecida importância, tem sido pouco desenvolvida nas organizações, onde ainda prevalece a visão tradicional de qualificação (BITENCOURT, 2001).

Neste sentido, estudar, discutir e difundir através da pesquisa a visão dos coordenadores de curso da UFRPE e de docentes possibilita ir além dessa visão de qualificação, através apenas de cursos específicos de formação, pois o conhecimento por si só não modifica a realidade, é importante pensar em um projeto de universidade que possibilita a gestão do conhecimento, a troca de vivências e experiências.

### **2.3 O papel gestor**

Estudos na área da administração apontam para os vários papéis desempenhados pelos gestores, para Mintzberg (2001), muitos pensadores acreditam que bons gestores sejam o trabalhador que está junto, que “bota a mão na massa”, outros apontam os gestores que analisam os fatos, de “fora” do processo, outros ainda acreditam que bons gestores são os que sabem liderar pessoas, o clássico Fayol insiste que o bom gerente é essencialmente um bom controlador. O fato é que no imaginário das pessoas, a ideia clássica do “carrasco” como sendo o gestor eficiente fica evidente quando:

a imagem deixada por todos os autores clássicos sobre a função do gerente é que se trata de um cargo altamente sistemático e cuidadosamente controlado. Esse é o folclore. Os fatos são bem diferentes. (MINTZBERG, 2001, p. 34)

Para Drucker (1990), gerentes são as pessoas capazes de alterar a capacidade da organização de produzir.

Chamei de “gerentes” os trabalhadores instruídos, administradores ou profissionais individuais, de quem se esperam, em virtude de sua posição ou de seu conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto

significativo no desempenho e nos resultados de conjunto. Eles não são, em absoluto, a maioria dos trabalhadores instruídos. Porque no trabalho intelectual, como em todos os outros, também há trabalho não-especializado e rotina. Mas constituem uma proporção muito maior, no total da força de trabalho intelectual, do que indica o organograma de qualquer organização (DRUCKER, 1990, p. 8).

Caracterizando ainda o papel do gestor Peter Drucker afirma que seja um gestor intermediário ou seja de alto escalão, o gerente precisa ser eficaz, isto é, capaz de conseguir que as coisas certas sejam feitas, deve ainda tomar decisões e não apenas seguir ordens, tomando assim a responsabilidade para si. Ainda de acordo com o autor, para a realização do “trabalho manual, precisamos apenas de eficiência; isto é, capacidade para fazer certo as coisas, em vez de capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas” (DRUCKER, 1990, p.2).

Diversos autores apontam divergências entre o que é posto como o papel do gestor e o que realmente faz o gestor no interior de uma organização. Para Mintzberg (2001), com base no que foi observado nas suas pesquisas, existem quatro mitos sobre a função gerencial. O primeiro é em relação ao gerente ser um planejador sistemático e ponderado, de acordo com Mintzberg (2001) o que há de fato é um ritmo inflexível, atividades caracterizadas por brevidade, variedade e descontinuidade.

Outro mito apontado pelo autor é a premissa de que os gerentes não realizam atividades regulares, não possuem atividade de rotina. O fato é que além de lidar com a execução de uma série de obrigações regulares, incluindo rituais e cerimoniais, negociações e processamento de informações que ligam a organização ao ambiente externo. Outro mito da literatura apontado por Mintzberg (2001), é o fato do gerente clássico ter o dever de receber todas as informações através de um gigantesco e abrangente banco de dados, de acordo com o autor o que ocorre no dia a dia das organizações é que a maior fonte de informação do gestor é a comunicação verbal, a troca de telefones e reuniões.

Por fim, ainda segundo Mintzberg (2001), o mito de colocar a administração como se tornando uma ciência e uma profissão. Para o autor, uma breve observação da função do gerente rompe com essa ideia, pois ciência envolve ordenação de programas e procedimentos sistemáticos, determinados analiticamente. A realidade é que a programação do tempo do gerente, o processamento de informações, entre outros aspectos permanecem na cabeça de cada gerente.

Em contrapartida Drucker (1990) afirma que devemos aprender a fazer organizações de tal forma que qualquer homem que tenha força em uma área importante seja capaz de pô-la para trabalhar, isto é, qualquer pessoa dotada de conhecimentos pode aprender a ser um bom gerente, aprender a forma certa de realizar as coisas.

Os livros sobre o aperfeiçoamento dos gerentes, por exemplo estão focalizando um “homem para qualquer situação” em seu retrato para o gerente do amanhã.

Ah, dizem que um gerente deve ter habilidades extraordinárias como analista e como tomador de decisões. Deve ser bom no trato com as pessoas e no conhecimento da organização e de relações de poder, bom em matemática e ter discernimento artístico e imaginação criadora. O que parece que está se querendo é um gênio universal... (DRUCKER, 1990, p.17)

Na verdade o que se espera de um gestor é que ele tenha capacidade de aprender e pôr em prática seus conhecimentos, auxiliando seus colaboradores e o seu próprio fazer administrativo. Em outras palavras, “não há razão alguma para qualquer pessoa normalmente dotada não possa ser competente em qualquer tipo de prática. Maestria pode certamente escapar-lhe; para ela, precisa-se possuir talento especial; mas o que precisamos para eficácia é competência” (DRUCKER, 1990, p.22).

Apresentando sumariamente o que Drucker considera como critérios para um gerente eficaz temos: a prática do controle do tempo, o foco das ações para os resultados e não para as técnicas e instrumentos, apresentam resultados baseados nas forças e não nas fraquezas, esforça-se para estabelecer e manter suas prioridades; sabem que decisões são fundamentais, assim não dão rapidamente para que não possam tomar decisões erradas.

Como vimos na revisão da literatura em relação ao papel do gestor, não precisamos de coordenadores de curso “super heróis” ou “heroínas”, que tenham conhecimentos e habilidades em todos os aspectos gerencial, pedagógico, de comunicação, matemáticos, entre outros. Há a necessidade de um gestor que tenha vontade e perspicácia de aprender e ensinar, de fazer e de coordenar os trabalhos. Enfim, há uma necessidade de um coordenador de curso que incorpore o seu papel e tenha vontade de aprender e mostrar resultados significativos para além dos muros da universidade.

### 3 EVOLUÇÃO DOS MODELOS GERENCIAIS, CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Apresentamos as concepções relativas a evolução dos modelos gerenciais a partir da abordagem de Quinn et.al (2003), discutimos a expressão *competências* e sua polissemia tanto no mundo gerencial quanto acadêmico.

#### 3.1 Evolução dos modelos gerencias

Segundo Quinn et al (2003), no fazer diário das suas atribuições, todos acreditam que estão fazendo certo, assim toda ação é pautada por uma ideia de como deve ser feito e como fazer da melhor maneira possível, revelando na prática o modo de ver e administrar do gestor. Ao longo dos anos e dos processos de evolução social e econômico, novos modelos vão surgindo, não necessariamente extinguindo-se o que já existe, mas sim incorporando novas formas e estruturas. Assim baseado no levantamento histórico de Mirvis (1985), Quinn et al (2003) apresenta quatro modelos que servem de parâmetro para nosso estudo e para um maior entendimento dos papéis e perfis dos gestores.

O Modelo das Metas Racionais, apresenta o cifrão como símbolo e ressalta a eficácia traduzida em produtividade e lucro, neste modelo os gestores devem enfatizar a elucidação dos objetivos organizacionais, possuir uma análise racional tomando iniciativas sempre em função do lucro, o valor último neste modelo é a realização e a maximização do lucro. Assim, o gerente deve ser: direto, decisivo e pragmático.

O Modelo dos Processos internos, tem por símbolo uma pirâmide, esse modelo também é conhecido como Burocracia Profissional, os critérios de eficácia estão pautados na estabilidade e na continuidade dos processos, de acordo com esse modelo a rotinização promove a estabilidade, assim definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros, é fundamental. A hierarquia é uma ferramenta essencial e as decisões são pautadas por regras, estruturas e tradições existentes, assim o gestor deve ser tecnicamente competente.

O Modelo das Relações Humanas, apresenta como símbolo o círculo, pois a ênfase está no compromisso coletivo, na coesão e moral, o processo decisório se caracteriza por um profundo envolvimento, a função do gerente neste modelo é assumir o papel do mentor empático e de facilitador centrado no processo.

O Modelo dos Sistemas Abertos, representado por uma ameba, preconiza a eficácia organizacional a partir da capacidade de adaptabilidade e apoio externo. Neste modelo, a ênfase dada ao gerente é que atue de modo flexível, resolva os problemas de maneira criativa e tenha uma boa adaptação política, assim se caracteriza como um gerente inovador criativo e um negociador dotado

de astúcia política. Este modelo revela ainda um afastamento de uma economia de produtos para a nascente economia de serviços.

Hoje, num mundo globalizado, onde as tecnologias da comunicação e informação aproximam pessoas e serviços, há a emergência de um modelo com premissas inclusivas, enxergando os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta, sendo mais amplo e integrado. Neste sentido, pensar modelos a partir de modelos é importante, mas sabendo que não estamos restritos a eles.

### 3.2 Conceito de competências e competências gerenciais

Na literatura acadêmica e no mundo empresarial a expressão *competência* tem compreendido controversos conceitos e dimensões.

Fleury e Fleury (2001) ao dissertar sobre o conceito de competência iniciam apontando a ambiguidade da palavra e os vários sentidos que a mesma possui “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo”. (Fleury e Fleury 2001, p. 184).

Zarifian (1999 apud Fleury e Fleury 2001, p.5) define competência como “a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”.

Os estudos de (Tosta et. al, 2012), assinalam a competência, vista por alguns autores (em sua maioria norte-americanos, que desenvolveram suas pesquisas nos décadas de 1970, 1980 e 1990), como um conjunto de qualificações que permite um melhor desempenho no trabalho ou em determinada situação.

Por outro lado, segundo Fischer et al. (2008), a partir dos trabalhos de Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Fleury (1995), foi possível contestar a definição de competência associada à qualificação e associá-la às realizações das pessoas e ao que elas entregam ao meio onde se inserem. Nessa abordagem tem-se a competência em ação, com um indivíduo que sabe e mobiliza seu repertório em diferentes contextos. (Tosta et. al, 2012, p.5).

Para Durand (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10) “o conceito de competência está baseado em três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes), e engloba não apenas questões de ordem técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho”.

De acordo com os estudos de Sant’Ana (2014), nos últimos anos, uma vertente integradora tem procurado definir a competência a partir da junção das correntes anglo-saxônica e francesa. Barbosa e Scianni (2006) assinalam que, apesar das diferenças conceituais apresentadas, ambas as correntes teóricas convergem no que concerne à passagem da competência individual à coletiva.

Entretanto, os autores salientam que enquanto a corrente anglo-saxônica compreende que o resultado, ou a competência final da organização, é alcançado em virtude de comportamentos isolados dos indivíduos, principalmente dos gerentes, a corrente francesa confere maior importância aos processos de interação, comunicação, troca de significados e aprendizado coletivo na ação (SANT'ANA, 2014, p. 26)

Para Chiavenato (2010), competências são as qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas. No entanto, ainda segundo o autor, num mundo de transformações constantes, a aquisição de uma nova competência necessária significa quase sempre o abandono de outra que se tornou ultrapassada. Assim, o administrador deve possuir o que o autor aponta como competências duráveis: o conhecimento, a perspectiva e a atitude. Essa noção de competência e de abandono contrapõe a ideia de autores que advogam pela incorporação e integração das competências, como é o caso de Quinn et al (2003, p. 11) "nesse mundo complexo e volátil, as soluções simples tornaram-se suspeitas".

Cada vez mais a sociedade exige dos órgãos públicos uma maior eficiência e eficácia, bem como formas diferenciadas de atuação para que alcancem de maneira significativa os resultados esperados: serviços públicos de qualidade.

No âmbito da gestão empresarial, há muito se discute a questão das competências gerenciais, cuja articulação deve culminar com o alcance dos objetivos organizacionais, expressos, geralmente, em forma de resultados quantitativos e econômicos. No âmbito da gestão pública, os objetivos são complexos e muitas vezes ambíguos, exigindo dos gestores uma lógica de ação particular. Entretanto, a lógica empresarial tem penetrado o domínio da gestão pública, implicando mudanças na forma como os gestores atuam. (BRIGATO, 2011, p. 649)

De acordo com Amaral “o aperfeiçoamento permanente dos servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. Não é uma demanda interna ao serviço público, mas uma necessidade, quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual”. (AMARAL, 2006, p. 548).

Não só as demandas internas de melhoria do serviço público, mas a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96) impulsionou às universidades a mudar significativamente seu modo de gestão, especialmente porque no artigo oitavo prevê avaliação das instituições de educação superior. “VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino” (LDB/9.394/1996). Muitas vezes quando o processo de avaliação aponta fragilidades, estas são diretamente relacionadas às competências técnicas do gestor.

O modelo gerencial para a administração pública pressupõe que o gestor público, dotado de uma racionalidade gerencial, poderia dar conta de resolver todos os problemas que lhe são colocados, uma vez que seria treinado para isolar as atividades umas das outras e aquelas da autoridade direta e para avaliar o desempenho dos serviços e das atividades governamentais por meio de indicado-

res objetivos. Tal visão não é compartilhada por Mintzberg (1998), que percebe as atividades do governo como complexas, interconectadas e, muitas vezes, ambíguas. Uma racionalidade puramente econômica ou gerencial não seria apropriada para se gerir o setor público e medir seus resultados, a não ser em situações muito específicas, como a operação de uma loteria. (BRIGATO, 2011, p. 651)

De acordo com Schwella (2005), citado por Brigato (2011), a globalização, as desigualdades econômicas e sociais, a complexidade dos problemas, a erosão da confiança dentre outros, demandam do gestor público um perfil de liderança para que possa atuar de maneira eficaz as demandas.

Amaral (2006) afirma que as competências que o dirigente deve possuir, devem ser adequadas aos objetivos institucionais. Sua proposta é baseada no chamado modelo de gestão por competências, que “significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho” (AMARAL, 2006, p. 554).

Para a autora, a gestão por competência implica maior responsabilidade dos gestores, pois envolve lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente e questionar-se. O coletivo é prioritário, o que significa afirmar que a “grande referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada, o sentido comum do trabalho.” (AMARAL, 2006, p. 557).

De acordo com a autora, a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação. Neste sentido, até que ponto os gestores dos cursos estão fazendo uso de tais mecanismos para o objetivo final de sua função? Ou ainda, como tem ocorrido a aprendizagem organizacional ao ponto de gerar uma universidade adequada à inovação?

Por fim, entende-se que de maneira geral, apesar das divergências conceituais, os autores ressaltam a necessidade de se mudar o perfil da administração pública, especialmente, no Brasil. Neste sentido, emerge um novo perfil do gestor público em todas as áreas de atuação, no caso abordado, do Coordenador de Curso de Graduação. Carbone (2005) ressalta: o desenvolvimento de competências humanas é o resultante de três fatores: interesse da pessoa por aprender, ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo.

Assim, a competência profissional como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e de comportamentos que se exerce em um determinado contexto (ZARIFIAN, 2008), pode ser verificada na prática profissional do indivíduo, mas não é sua e exclusiva responsabilidade.

## 4 PESQUISAS ANTERIORES

Nesta seção apresentamos as pesquisas anteriores sobre o tema, enfatizando que boa parte dessas pesquisas foram realizadas em instituições privadas, destacando a relevância de se discutir e apresentar dados a partir de instituições públicas.

### 4.1 Histórico das pesquisas realizadas sobre a temática

Ao buscar as competências necessárias para o exercício da função de coordenador de curso através da literatura, encontramos vários estudos recentes que tratam da temática, sumarizados no **quadro 3** e discutidos neste capítulo. Observa-se uma grande incidência de foco em instituições privadas e em cursos de Administração e Ciências Contábeis.

**Quadro 3** - Resumo da revisão de literatura. Na última coluna, têm-se os principais resultados de cada um dos estudos especificados

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Autoria/ano:</b><br/>Silva (2002)</p> <p><b>Foco:</b><br/>Universidade de Caxias do Sul</p>                             | <p><b>Curso(s):</b><br/>Administração de Empresas</p> <p><b>Sujeitos:</b><br/>Coordenadores e orientadores, stakeholders: diretores de unidades de ensino, chefias de departamento e pró-reitoria de graduação. Alunos e professores</p> | <p>Necessidade de ter uma formação em gestão universitária e/ou um maior treinamento para o exercício da função</p>  |
| <p><b>Autoria/ano:</b><br/>Heerdt (2002)</p> <p><b>Foco:</b><br/>UNISUL (Inst. Privada)</p>                                   | <p><b>Curso(s):</b><br/>Direito, Administração com Habilitação em Comércio Exterior, Ciência da Computação, Filosofia, Serviço Social, Arquitetura, Enfermagem e Relações Internacionais</p> <p><b>Sujeitos:</b><br/>Coordenadores</p>   | <p>Salienta-se a importância da comunicação, da interação, do relacionamento interpessoal, da liderança, das atitudes pessoais, planejamento e conhecimento.</p>   |
| <p><b>Autoria/ano:</b><br/>Lopes, Leite, Pederneiras, Pereira (2005)</p> <p><b>Foco:</b><br/>5 universidades particulares</p> | <p><b>Curso(s):</b><br/>Ciências Contábeis</p> <p><b>Sujeitos:</b><br/>Coordenadores</p>   | <p>Gestor empreendedor - procura integrar, mobilizar e colocar uma ação de maneira sistemática, junto aos professores e aluno, orientando-os, acompanhando o seu desempenho e ainda controlando os recursos físicos e humanos para operacionalização do Projeto Pedagógico. Levando em consideração os indicadores de desempenho acadêmico dos cursos de Ciências Contábeis.</p> |
| <p><b>Autoria/ano:</b><br/>Vasconcelos (2006)</p> <p><b>Foco:</b><br/>Instituição de Ensino Superior Privado</p>              | <p><b>Curso(s):</b><br/>Diversos</p> <p><b>Sujeitos:</b><br/>Professores, coordenadores e diretores</p>  | <p>Os atributos ressaltados tem relação com o desenvolvimento integral do ser humano.</p>  |
| <p><b>Autoria/ano:</b><br/>Walter, Rocha, Domingues, Tontini</p>  | <p><b>Curso(s):</b><br/>Administração</p>  | <p>Discrepâncias entre ações desejadas e efetivamente realizadas e demasiado enfoque interno.</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| (2007).<br><b>Foco:</b><br>Instituições de Ensino Superior do Oeste do Paraná  | <b>Sujeitos:</b><br>Gestores dos cursos                                   |   |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Leoni, Andrade, Vasconcelos (2008)<br><b>Foco:</b><br>Universidade Estácio de Sá/RJ (Inst. Privada) | <b>Curso(s):</b><br>Enfermagem<br><b>Sujeitos:</b><br>Gerentes e diretora | Competência técnica: conhecimento de enfermagem, administrativa, pedagógica e emocional |

**Quadro 3 -** Resumo da revisão de literatura. Na última coluna, têm-se os principais resultados de cada um dos estudos especificados (cont.)

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Autoria/ano:</b><br>Marquesin, Pentead, Baptista (2008)<br><b>Foco:</b><br>Estudo genérico, pauta-se em argumentações        | <b>Curso(s):</b><br>Vários<br><b>Sujeitos:</b>  | Destaca-se que o coordenador deve ampliar o seu olhar para a diversidade de pontos de vista e apropriar-se, assim, da organização, do trabalho e da iniciativa para a garantia de atividades para o grupo, o que exige tempo suficiente e seguro para transmitir confiança e previsão de sucesso.                                   |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Delpino, Candido, Mota, Campos, Dejuste (2008)<br><b>Foco:</b><br>Pesquisa Bibliográfica                 | <b>Curso(s):</b><br><b>Sujeitos:</b>  | O coordenador de curso deve congrega os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculado ao trabalho, agregando valor econômico para instituição.  |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Cabeço e Requena (2011)<br><b>Foco:</b><br>IES privadas.   | <b>Curso(s):</b><br><b>Sujeitos:</b><br>Diretores de curso  | Coordenador deve ser gestor de pessoas e gestor estratégico, apresentar perfil de liderança e/ou boa relação interpessoal, essas características devem estar associadas ao seu compromisso com as metas da instituição.   |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Domingues, Peleias, Walter, Kroenke (2011)<br><b>Foco:</b><br>IES (não especificado: pública ou privada) | <b>Curso(s):</b><br>Ciências Contábeis<br><b>Sujeitos:</b><br>Coordenadores de curso.                           | Apesar dos entrevistados apresentarem perfil intra-empresarial, suas principais dificuldades estão relacionadas ao enfrentamento de riscos, o que a literatura destaca como importante.   |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Argenta (2011)<br><b>Foco:</b><br>Instituições privadas  | <b>Curso(s):</b><br><b>Sujeitos:</b><br>Dirigentes institucionais, gestores acadêmicos, coordenadores de curso. | As competências necessárias ao coordenador: características pessoais – negociação, responsabilidade, proatividade, organização e criatividade), o conhecimento administrativo – formação para gestão, habilidade gerencial e planejamento estratégico, as relações interpessoais – saber ouvir, autocontrole, política e cooperação |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Tosta, Dalmau, Kelly Tosta, Tecchio (2012)<br><b>Foco:</b>   | <b>Curso(s):</b><br><b>Sujeitos:</b>  | as universidades devem preocupar-se com a capacitação e o desenvolvimento não apenas de seu corpo docente, mas também de técnicos, especialmente da gerência, pois esta é o “alicerce de funcionamento da organização. São eles os responsáveis por propi-  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Pesquisa bibliográfica   |   | ciar e facilitar a capacitação de toda a sua equipe”  |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Palmeiras, Szilagyi (2012)<br><br><b>Foco:</b><br>Universidade de Passo Fundo, Campus Central | <b>Curso(s):</b><br><br><b>Sujeitos:</b><br>diretores, coordenadores professores e funcionários | Destacam a habilidade de tomar decisões como a mais importante com exceção do grupo e professores que ficou em último lugar no grau de importância. Por outro lado ética não foi a atitude mais importante para exercer a função de coordenador, na percepção dos coordenadores, diretores e professores, somente os funcionários a destacaram como mais importante, para os demais, essa atitude ficou em segundo lugar, após responsabilidade e iniciativa. |

**Quadro 3** - Resumo da revisão de literatura. Na última coluna, têm-se os principais resultados de cada um dos estudos especificados (cont.)

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Autoria/ano:</b><br>Alves e Luz (2014)<br><br><b>Foco:</b><br>Universidade pública mineira   | <b>Curso(s):</b><br>Administração e de Ciências Contábeis<br><br><b>Sujeitos:</b><br>Alunos   | Os alunos de Administração entendem que as competências ideais sejam as de produtor, coordenador, mentor e diretor, nessa ordem; enquanto os de Ciências Contábeis pensam que um bom coordenador deve apresentar as competências de mentor, coordenador, produtor e diretor.   |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Alves e Luz (2014),<br><br><b>Foco:</b><br>Universidade pública  | <b>Curso(s):</b><br>Ciências Contábeis<br><br><b>Sujeitos:</b><br>Discentes   | Evidenciaram que a coordenadora atende, em parte, aos anseios dos discentes, pois se destaca no papel de mentor, competência apontada por eles como mais importante. Como resultado final, revelou-se a necessidade, por parte da coordenadora, do desenvolvimento de competências mais voltadas à criatividade, inovação, abertura a novos conceitos e ideias e estímulo à participação dos membros envolvidos no processo em ações grupais direcionadas à tomada de decisão. |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Bassoli, (2014)<br><br><b>Foco:</b><br>Instituição privada   | <b>Curso(s):</b><br><br><b>Sujeitos:</b><br>Coordenadores de cursos, cujas graduações alcançaram conceito máximo no ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes). | coordenador de curso como um gestor universitário, que deve se adequar as novas demandas do mercado.<br>Nas IES privadas, o Coordenador de Curso se assemelha a uma função gerencial inespecífica.   |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Sant`ana (2014)<br><br><b>Foco:</b><br>Instituições federais de ensino superior do Estado de Goiás: UFG, IF Goiano e IFG | <b>Curso(s):</b><br><br><b>Sujeitos:</b><br>Coordenadores de curso de graduação   | Os procedimentos para aplicação do instrumento demonstraram que o mesmo pode ser flexível e aplicável, levando-se em consideração as especificações e necessidades de cada instituição.  |
| <b>Autoria/ano:</b><br>Seabra, Paiva e Luz (2015). (2015, 896).<br><br><b>Foco:</b><br>IES pesquisadas: 13 eram                                 | <b>Curso(s):</b><br>Enfermagem<br><br><b>Sujeitos:</b><br>Coordenadoras de curso  | Apresentou como resultado os papéis de mentor, diretor e facilitador, apontando que é possível ajustar os processos seletivos e avaliativos para o exercício do cargo, compreendendo as dificuldades de formação das competências profissionais exigidas no exercício da função gerencial. Desta-  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| privadas e apenas uma delas era pública |  | ca-se: "as experiências de trabalho anteriores à ocupação do cargo de coordenação de curso contribuíram de forma positiva para o exercício das funções", (2015, 896) a figura do "humano" está sempre pontuado nas respostas, assim como o acúmulo e a sobrecarga das atividades gerenciais em detrimento das atividades acadêmicas. |
|---|--|--|

**Quadro 3:** Resumo da revisão de literatura. Na última coluna, têm-se os principais resultados de cada um dos estudos especificados (cont.)

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Autoria/ano:</b><br/>Pedrotti e Pianezzer (2016)</p> <p><b>Foco:</b><br/>Centro Universitário Leonardo da Vinci</p>                 | <p><b>Curso(s):</b></p> <p><b>Sujeitos:</b><br/>Coordenadores de curso do NEAD</p>                                  | <p>O coordenador deve ter relacionamento interpessoal saudável com sua equipe de trabalho, baseado num clima de confiança; deve propor um ambiente participativo entre o NDE e o colegiado do seu curso estar alerta às dificuldades encontradas pelo acadêmico no âmbito geral do curso, a fim de propor melhorias; ter capacidade de elaborar estratégias que aproximem a equipe para melhorar o processo de ensino-aprendizagem, formação continuada dos docentes; ser o articulador e o divulgador das ações, mas, ao mesmo tempo, deve ter a atitude de saber investigar, conversar e planejar com os seus de forma coletiva ou mesmo individual, com o intuito de chegar às metas traçadas e colocadas no Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Desafio: diminuição da evasão escolar. gestão administrativa: contratação e orientação de docentes e tutores internos muitas vezes novatos, contratação e orientação de conteudistas, acerto de carga horária de docentes, supervisão do número de alunos nas turmas.</p> |
| <p><b>Autoria/ano:</b><br/>Ferreira e Paiva (2017)</p> <p><b>Foco:</b><br/>Instituições privadas de ensino superior</p>                   | <p><b>Curso(s):</b><br/>Administração e Ciências Contábeis</p> <p><b>Sujeitos:</b><br/>Coordenadores de Cursos</p>  | <p>Achados deste estudo demonstraram que os coordenadores de cursos consideram a maioria das competências gerenciais disponibilizadas como muito utilizada e importante, indicando que as competências gerenciais exercem um papel significativo no desempenho das suas funções e que esses coordenadores estão inseridos em um contexto de alta produtividade.</p>  |
| <p><b>Autoria/ano:</b><br/>Júnior, de Paula, Prudenciano e Rezende,</p> <p><b>Foco:</b><br/>Instituição de Ensino Superior particular</p> | <p><b>Curso(s):</b><br/>Administração</p> <p><b>Sujeitos:</b><br/>Coordenador do curso e diretor da instituição</p> | <p>Concluiu-se que enquanto o coordenador de curso tem uma visão mais interna com relação às competências, o diretor dá um peso maior às competências relacionadas ao mercado. Conclui-se também que a gestão de competências se constitui em um instrumento valioso para a visualização das competências essenciais ao cargo</p>  |

**Fonte:** Elaboração própria

A dissertação de mestrado de Silva (2002), *Competências Gerenciais dos Coordenadores e Orientadores do Curso de Graduação em Administração de Empresas: um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul*, objetivou identificar as competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas, levando em consideração a importância do curso de graduação em tornar o conhecimento acessível ao corpo social. O estudo foi realizado na Universidade de Caxias do Sul, Instituição comunitária e regional. A investigação foi exploratória e de natureza qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas com coordenadores e orientadores,

stakeholders: diretores de unidades de ensino, chefia de departamento e pró-reitoria de graduação e focus group, entrevista em grupo com alunos e professores, utilizou-se da Análise de Conteúdo para interpretação dos dados. No estudo foi avaliado o nível do preparo, considerando experiência, formação em gestão universitária e treinamento para o exercício da função, assim como o levantamento das principais atividades realizadas e os papéis assumidos no desempenho da função. Destacou-se a necessidade de ter uma formação em gestão universitária e/ou um maior treinamento para o exercício da função. Entre os conhecimentos destaca-se o conhecimento da região, da universidade como um todo, do estudo-da-arte na área de atuação e do projeto pedagógico. Quanto às habilidades, foram destacadas os saberes da vida e da academia, ou seja, experiência associada à docência, pesquisa e extensão e os saberes da vida para gerenciar conflitos. As atitudes citadas caracterizam o perfil de líder. Além dos conhecimentos, habilidades e atitudes, foram identificadas três macros competências gerenciais alinhadas à estratégia institucional: atua de maneira sistemática junto aos alunos orientando-os, acompanhando o seu desempenho e a integralização dos seus estudos; planeja, organiza, direciona e controla recursos físicos e humanos para a operacionalização do Projeto Pedagógico, garantindo a qualidade; monitora, sente, reage e aprende com situações de integração, gerenciando as potencialidades internas e externas.

No mesmo ano, Heerdt (2002), apresentou a pesquisa intitulada: Competências Essenciais dos Coordenadores de Curso em uma Instituição de Ensino Superior. As competências essenciais são abordadas sob o enfoque de diversos autores e diversas tipologias, no entanto, o trabalho está focado na competência individual baseada em três dimensões: o conhecimento, as habilidades e as atitudes, as quais estão associadas a aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho. Justifica-se a pesquisa, ressaltando que o estudo das competências essenciais permite direcionar o foco e concentrar energias no desenvolvimento e melhoria de atividades que gerem vantagem competitiva, agreguem valor e aumentem a qualidade dos serviços prestados pela organização. O estudo foi classificado como estudo de caso, exploratório que visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o assunto: coordenação no âmbito acadêmico. Para seleção dos dados, partiu-se das questões: Quais as competências essenciais que podem contribuir para melhorar o desempenho das atividades de coordenação é adequada para esse tipo de procedimento de pesquisa?. (II) Quais são as situações adequadas para o uso da amostragem não probabilística? (III) Quais são as limitações do uso de amostragem não probabilística?. Iniciou-se a pesquisa, junto aos coordenadores, buscando por meio de entrevistas semiestruturadas e abertas e utilizando como apoio um questionário para obter informações específicas sobre as atividades desenvolvidas por eles, sobretudo no que tange ao ensino, pesquisa e extensão, e às atividades administrativas envolvidas nesta função. Os coordenadores foram classificados numericamente de um a oito, correspondendo respectivamente às seguintes áreas: Direito, Administração com Habilitação em Comércio Exterior, Ciência da

Computação, Filosofia, Serviço Social, Arquitetura, Enfermagem e Relações Internacionais. E as respostas limitam-se às opções: (I) Sim: S; (II) Não: N; (III) Desconhece: X. Uma síntese dos pontos considerados importantes no papel de coordenador, salienta-se a importância da comunicação, da interação, do relacionamento interpessoal, da liderança, das atitudes pessoais, planejamento e conhecimento. Segundo a pesquisa, os coordenadores devem possuir conhecimentos sobre as seguintes questões: Missão, visão, finalidades e objetivos da instituição; Normas da instituição (Estatuto, regimento, manuais); Áreas de atuação (correlata ao curso) Gerenciais; Procedimentos técnicos (processos e atribuições relativos às suas funções) Pedagógicos; Acadêmicos; Já em relação as habilidades, os pesquisados sugerem: estabelecer relacionamentos que sirvam para aprimorar e ajudar, mudar de trabalho (se necessário), maior reflexão, maior planejamento diário, superar dificuldades pessoais. A pesquisa destaca que as atitudes envolvem valores, princípios, pontos de vista, opiniões, percepções; estão relacionadas ao comportamento, fazem parte das características adquiridas por meio de diversas formas de aprendizagem, as atitudes dependem essencialmente da pessoa, cada um precisa trabalhar-se individualmente para incorporar as atitudes consideradas importantes, mais ainda desejadas. Para tanto os pesquisados sugeriram os seguintes meios para agregar atitudes: acreditar no próprio potencial; avaliar constantemente as ações realizadas e os resultados alcançados; avaliar o grau de satisfação dos alunos e professores; ser uma pessoa autêntica; aprender sempre; estar mais presente na instituição; envolver-se efetivamente com a clientela interna e externa. Por fim, por se tratar de um estudo de caso, é desejável a aplicação da pesquisa em outras organizações universitárias. Sugere-se que o estudo seja acompanhado, ou complementado, comparando posteriormente os dados obtidos, para que se possa avaliar, rever e aprofundar o aprendizado com a observação da evolução prática.

No estudo Empreendedorismo Dos Coordenadores Do Curso De Ciências Contábeis: Um Estudo De Caso Nas Universidades Particulares de João Pessoa - PB, Lopes, Leite, Pederneiras, Pereira (2005), os autores evidenciaram conceitos e características da visão inovadora do empreendedorismo e objetivaram demonstrar, através do estudo empírico como está a visão empreendedora dos coordenadores do curso de Ciências Contábeis das Universidades Particulares de João Pessoa. A pesquisa empírica, em 5 universidades particulares de Ciências Contábeis de João Pessoa, através de questionários aos coordenadores do curso de cada instituição. O questionário foi elaborado com seis questões abertas (não estabelecem respostas) e oito questões fechadas (apresentam opções de resposta) técnica: Análise de Conteúdo. A associação entre conhecimentos habilidades e atributos seria o resumo do que os autores consideram fatores necessários para a competência gerencial. Verificou-se que os coordenadores para cumprirem a missão de um gestor empreendedor nos seus cursos, terão que deixar de lado as barreiras das lideranças tradicionais passadas e procurar integrar, mobilizar e colocar uma ação de maneira sistemática, junto aos professores e aluno, orientando-os,

acompanhando o seu desempenho e ainda controlando os recursos físicos e humanos para operacionalização do Projeto Pedagógico. Sendo necessário que os coordenadores levem em consideração os indicadores de desempenho acadêmico dos cursos de Ciências Contábeis, para avaliarem a sua gestão acadêmica frente à competitividade. A hierarquia deve ser respeitada, embora os coordenados devam levar proposta para implantação de projetos modernos. Não devem apenas aceitar, mas tentar introduzir uma nova visão gerencial e conseguir maior liberdade em sua atuação.

A dissertação de Mestrado: *Habilidades e Atitudes Relevantes na Composição do Perfil Profissional de Gestores de Instituição Superior de Caráter Privado*. Apresentada por Paulo Roberto N. M. Vasconcelos (2006), investigou as habilidades e atitudes relevantes para a composição do perfil profissional dos gestores de uma instituição de ensino superior privado. O estudo de caráter exploratório, contribui com a literatura para o aprofundamento do tema ligado a competência e à gestão, o instrumento de pesquisa foi um questionário, respondido por profissionais pertencente a uma instituição de ensino superior de caráter privado, professores e diretores. Foram enviadas 200 correspondências eletrônicas, de dezembro de 2005 a janeiro 2006, sendo retornados 64 (32%) devidamente preenchidos. De acordo com a pesquisa, as habilidades considerados relevantes para o exercício da função são: comunicação, negociação, criatividade, lógica, convivência, flexibilidade, sensibilidade, agilidade, intuição e competitividade; as atitudes foram: responsabilidade, honestidade, equilíbrio, ética, disciplina, entusiasmo, iniciativa, paciência, humildade, ousadia. Por fim, conclui-se que os atributos ressaltados pelos entrevistados tem relação com o desenvolvimento integral do ser humano, e está intimamente relacionado às questões que envolvem o relacionamento humano no ambiente de trabalho. Ressalta-se que a agregação de determinadas habilidades e atitudes ao perfil profissional do gestor acadêmico poderá ser capaz de levá-lo a agir como verdadeiro agente catalisador dos processos produtivos.

No estudo, *De Professor a Gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das instituições de ensino superior da região oeste do paraná*, Walter, Rocha, Domingues, Tontini (2007). Identificaram e analisaram o perfil e as características intraempreendedoras de 27 gestores responsáveis por 41 cursos de graduação em Administração de 20 Instituições de Ensino Superior do Oeste do Paraná, sendo parte integrante de um projeto que investiga o perfil intraempreendedor dos gestores de todos os cursos de Administração do Paraná e de Santa Catarina. Para obtenção dos dados, utilizou-se como principal método a pesquisa exploratória, descritiva e do tipo “survey” e, como instrumento de coleta de dados, um questionário. Como principais resultados, constatou-se que os gestores são, em sua maioria, homens, com grau de titulação de Mestre e que seu principal vínculo empregatício é com a instituição em que atuam como gestores. O pouco tempo de dedicação à gestão, discrepâncias entre ações desejadas e efetivamente realizadas e demasiado enfoque interno de suas ações são aspectos que devem ser melhorados. Como principais atividades

dos gestores, observaram-se: ações focadas nos professores, nos alunos, em atividades de Projeto Político-Pedagógico e na capacitação docente.

No artigo Competências requeridas do diretor e do coordenador de curso de graduação em enfermagem da Universidade Estácio de Sá/RJ. Leoni, Andrade, Vasconcelos (2008), relatam uma experiência de implantação do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Estácio de Sá/RJ. Com o objetivo de conhecer as competências requeridas pelos Coordenadores e pelo Diretor do Curso de Graduação em Enfermagem para melhor gerenciar o processo de implantação. A Diretora com as Coordenadoras dos campi se reuniram para uma auto-avaliação mediante o uso de um questionário com perguntas abertas sobre quais competências deveriam ser desenvolvidas para melhor gerenciar o Curso. O questionário foi respondido pelos gerentes e a Diretora. Essa auto avaliação ocorreu no ano de 2002, com os 3º e 4º períodos em curso ministrados em cinco campi: Campus Rebouças, Campus Akxe, Campus Bangu, Campus Campos dos Goytacazes, Campus Nova Friburgo. O marco conceitual de competência é "a capacidade de um sujeito de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas". Perrenoud. Apoiando-se ainda na concepção de Goleman, que afirma: "A missão básica da liderança é de cunho emocional." Embora não raras vezes essa dimensão básica da liderança permaneça na invisibilidade, ou seja, ignorada, para realizar uma gerência eficiente e eficaz é necessário que as seguintes competências devam ser desenvolvidas: competência técnica (conhecimento de Enfermagem), administrativa, pedagógica e emocional. O estudo se apresenta como relevante para a sociedade, pois mostra a experiência vivenciada pelas autoras na implantação de um Curso de Graduação em Enfermagem que pode servir de parâmetro para outras Enfermeiras envolvidas em processo semelhante poderem desenvolver competências que possam colaborar na formação de enfermeiros competentes, prestando assim uma assistência de qualidade à população.

Marquesin, Penteadó, Baptista (2008), analisaram a figura do coordenador nas instituições de ensino superior e sua importância para obtenção de avanços na qualidade dos cursos oferecidos. A proposta do estudo foi apresentar argumentações sobre as atribuições diretamente relacionadas às relações de orientação e aos instrumentos metodológicos permeados pelo trabalho coletivo, tendo como conceito norteador, o coordenador como um profissional crítico e reflexivo. Destaca-se a atenção às experiências educacionais e à visão estratégica para obtenção das transformações através de reflexões que incentivem o grupo a participar, a observar, a pensar, a analisar e a superar dificuldades atingindo o objetivo proposto. De acordo com o estudo o coordenador deve ampliar o seu olhar para a diversidade de pontos de vista e apropriar-se, assim, da organização, do trabalho e da iniciativa para a garantia de atividades para o grupo, o que exige tempo suficiente e seguro para transmitir confiança e previsão de sucesso. O estudo avalia que a melhoria do ensino e da aprendizagem fica sob a responsabilidade do coordenador.

Já a pesquisa de Delpino, Candido, Mota, Campos, Dejuste (2008), sobre o novo perfil do coordenador de curso no ensino superior aponta novas competências e habilidades consideradas necessárias para um coordenador de curso. Através de uma pesquisa qualitativa, por meio de coleta e análise de dados secundários (livros e artigos sobre o tema em questão), bem como dados empíricos sobre o exercício da coordenação de curso de ensino superior, baseados em experiências vividas pelas próprias autoras, que são coordenadoras de curso em Instituições de Ensino Superior (bacharelado e tecnólogo). De acordo com o estudo, o coordenador de curso deve ser “uma pessoa que congregue os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho, agregando valor econômico para a Instituição e valor social para si mesmo”. Assinala que a atividade de coordenação de um curso deixou de ser meramente burocrática, para ser uma atividade de gestão que envolve desde a captação de alunos no mercado até a viabilidade financeira do curso, conhecendo as necessidades da área e tomar decisões que beneficiem todo o curso e Instituição.

Ainda segundo as autoras, as Instituições de Ensino Superior foram obrigadas a adaptarem-se ao novo cenário de competitividade e lutarem pela sua permanência neste ambiente turbulento. Em razão de sua importância, as Instituições não podem descuidar do trabalho de coordenadores competentes, já que os mesmos desempenham o papel de protagonistas do processo, responsáveis pela atividade fim e de múltiplas funções. Requer, portanto, uma pessoa que transforme cotidianamente a informação em competência, entendendo por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao perfil do profissional que atua em coordenação. O artigo pretende estimular a discussão sobre o “Papel do Coordenador de Curso Superior em IES”, permitindo-lhes a adoção de práticas que contribuam não apenas para cumprirem com as exigências competitivas que o mercado lhes impõe, como também, pensar na importância da manutenção e desenvolvimento de práticas pedagógicas que garantam a qualidade dos cursos oferecidos.

O artigo: Critérios para a escolha do coordenador pedagógico de curso do ensino superior privado, Cabeço e Requena (2011), traçam o perfil desejado do Coordenador de Curso (CP) e propõe uma forma de avaliação para candidatos ao cargo de coordenador. O estudo foi realizado através de levantamento bibliográfico sobre as características atuais dos coordenadores pedagógicos e entrevistas com dois diretores de curso do Estado do Mato Grosso e Paraná, a fim de levantar os problemas decorrentes da contratação de CPs despreparados para o cargo. Concluiu-se que nos dias atuais, o coordenador de curso de IES privada deve ser gestor de pessoas e gestor estratégico, além disso, apresentar perfil de liderança e/ou boa relação interpessoal, associando essas características ao seu compromisso com as metas da instituição privada. Os resultados propuseram um estilo de contratação para o Coordenador de Curso baseada na avaliação do currículo no que tange o envolvimento efetivo anterior com setores políticos, gerenciais, acadêmicos e institucionais e em entrevista que compreenda questões relacionadas às responsabilidades e desafios que o cargo apresenta.

Segundo os autores, a Instituição Privada, hoje em dia, considera o cumprimento do Projeto Pedagógico como não sendo atividade única a ser desenvolvida pelo Coordenador de Curso do Ensino, cabe ao Coordenador de Curso a adoção de estratégias eficientes que conciliem objetivos acadêmicos, financeiros e administrativos. O estudo apresenta ainda que a crescente cobrança por parte da IES faz com que coordenadores, tradicionalmente ligados apenas à gestão acadêmica, desenvolvam novas habilidades, tais como a de gestão de pessoas e liderança de equipe, ainda segundo o estudo, na Instituição Pública o papel do coordenador de curso parece ser mediado apenas pelo cumprimento do projeto pedagógico (MARQUESIN et al, 2008).

A pesquisa Identificação e análise do perfil dos gestores de cursos de Ciências Contábeis nos estados de São Paulo e Santa Catarina. Domingues, Peleias, Walter, Kroenke (2011), identifica e analisa o perfil, as características e as ações intraempreendedoras dos gestores de cursos de graduação em Ciências Contábeis dos estados de Santa Catarina e de São Paulo. Pesquisa descritiva do tipo levantamento, através de questionário adaptado de Walter et al. (2007), baseado em Mastella (2005) e em Dornelas (2003). Para o estudo, algumas mudanças foram realizadas no questionário: elaboração de uma carta de apresentação específica ao público respondente (coordenadores dos cursos de Graduação em Ciências Contábeis); aposição da expressão “Ciências Contábeis” nos pontos do questionário em que foi requerido; eliminação de um bloco de questões relativas às decisões tomadas pelo colegiado do curso; revisão e ajuste do texto de várias assertivas, adaptadas ao público respondente e também para melhorar a compreensão pelos respondentes; revisão e ajuste no layout final visando ampliar sua clareza. Verificou-se que os gestores têm baixa interação com o entorno do curso de graduação, tendo uma visão mais interna e endógena, com predominância de atividades operacionais ligadas ao atendimento de alunos e de professores. Os gestores pesquisados apresentaram perfil intraempreendedor de acordo com os critérios de Dornelas (2003), sendo suas principais dificuldades relacionadas ao enfrentamento de riscos, o que Meyer Jr. (2000) e Kuratko et al. (1993) destacam como característica intraempreendedora importante. Indicando desacordo em relação ao que deveria existir nas ações desempenhadas pelos gestores de forma geral, como ressaltam Catelli et al. (1999), no sentido de realizar o monitoramento do ambiente externo, além do planejamento operacional. Sugere-se, para futuras pesquisas, ampliar a amostra, abrangendo outros estados do país, bem como realizar um estudo interdisciplinar comparando o perfil e a atuação de gestores de diferentes cursos de graduação. Além disso, também se sugere aprofundar a avaliação das ações mais importantes realizadas pelos gestores por meio de uma análise qualitativa, bem como incluir uma verificação das dificuldades por eles enfrentadas no exercício da função administrativa. Outra possibilidade ainda consiste no emprego de outros testes estatísticos para análise dos dados.

A tese de Christiane Amaral Argenta, 2011, sobre a Gestão de instituições privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso: desafios e sugestões, objetivou identificar os

principais desafios na atuação dos coordenadores de curso de instituições de ensino superior privadas e fornecer sugestões para a superação, diagnosticar as competências necessárias aos coordenadores de curso. A pesquisa, de abordagem qualitativa, caracterizada como pesquisa-ação, ocorreu no período de 2010 até meados de 2011, participaram da pesquisa 71 sujeitos, entre eles dirigentes institucionais, gestores acadêmicos, coordenadores de curso de graduação e administrador. Os procedimentos para a coleta dos dados da pesquisa foram análise documental, entrevistas semiestruturadas, questionário, transcrição parcial do encontro, síntese e notas descritivas e analíticas da pesquisadora. No processo de análise dos documentos foi utilizado a análise de conteúdo para categorização. De acordo com o estudo foi possível inferir que “a parceria e não a concorrência entre as quatro IES é considerada como o caminho necessário para enfrentar as preocupações e desafios de maneira coesa, com troca de experiência e na busca pela sobrevivência através da complementaridade das habilidades e das competências das quatro IES para a manutenção da competitividade no mercado” (Argenta, 2011, p.84). As competências necessárias aos coordenadores de curso identificadas no estudo foram: as características pessoais (negociação, responsabilidade, proatividade, organização e criatividade), o conhecimento administrativo (formação para gestão, habilidade gerencial e planejamento estratégico), As relações interpessoais (saber ouvir, autocontrole, política e cooperação), o conhecimento didático-pedagógico (metodologias, experiência, conhecimento pedagógico do curso, capacitação didático-pedagógica), a liderança (motivação do grupo, capacidade de decisão e trabalho em equipe), conhecimento de legislação.

O artigo Gestores Universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais, os autores Tosta, Dalmau, Kelly Tosta, Tecchio (2012), apresentam um referencial teórico para discussão sobre o papel desempenhado pelos gestores intermediários na gestão das universidades federais e sobre as competências necessárias para execução de suas atividades. De caráter qualitativo, classificado como exploratório e descritivo, por meio da pesquisa bibliográfica. A investigação abordou os seguintes assuntos: competências, competências gerenciais, o papel do gerente, a universidade e o desenvolvimento de pessoas nas universidades federais. As principais referências do estudo são Bitencourt (2001), Ruas (2005), Trevizan (2004), Fleury (2008), Zarifian (2008). De acordo com a pesquisa, as universidades devem preocupar-se com a capacitação e o desenvolvimento não apenas de seu corpo docente, mas também de técnicos, especialmente da gerência, pois esta é o “alicerce de funcionamento da organização. São eles os responsáveis por propiciar e facilitar a capacitação de toda a sua equipe” (TREVIZAN, 2004, p. 3).

O estudo de Jenifer de Brum Palmeiras, Rosani Sgari Szilagy (2012): Perfil e Competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES, discute as competências necessárias para um Coordenador de Curso na percepção de 11 diretores,

31 coordenadores 134 professores e 24 funcionários da Universidade de Passo Fundo, Campus Central. Foram mensurados o grau de importância das diferentes competências para o exercício da função. A pesquisa iniciou com uma etapa exploratória qualitativa, para identificação e definição das competências necessárias, e outra etapa descritiva e quantitativa, em que se mensurou o grau de atendimento às competências requeridas para o cargo. Utilizou-se o anagrama CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para classificar as competências identificadas. As percepções indicam que o conhecimento dos regramentos, instrumentos e planos institucionais é fundamental para o exercício do cargo. Destacam a habilidade de tomar decisões como a mais importante com exceção do grupo e professores que ficou em último lugar no grau de importância. Por outro lado ética não foi a atitude mais importante para exercer a função de coordenador, na percepção dos coordenadores, diretores e professores, somente os funcionários a destacaram como mais importante, para os demais, essa atitude ficou em segundo lugar, após responsabilidade e iniciativa.

O artigo *Competências gerenciais dos coordenadores dos cursos de administração e de ciências contábeis de uma universidade pública mineira: o que pensam os discentes?* das autoras Alves e Luz (2014), objetivou descrever e analisar como se configuravam as competências gerenciais dos coordenadores dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis de uma universidade pública mineira, na visão dos discentes. Foi realizado uma pesquisa de campo, descritiva, de abordagem quantitativa, baseada em um estudo de caso. Os dados foram extraídos de 305 questionários aplicados aos alunos de todos os períodos dos dois cursos, sendo 147 de Administração e 158 de Ciências Contábeis. O instrumento de coleta contemplou 16 afirmativas, em que o respondente deveria, com base em uma escala de Likert de seis pontos, analisar as competências gerenciais, requeridas e efetivas, do coordenador. Para análise dos questionários foi utilizada a estatística univariada (medidas de posição) e bivariada (correlação). A tabulação foi feita por meio da planilha eletrônica Excel e do software estatístico SPSS, que possibilitaram a construção de gráficos e tabelas. Na tabulação dos dados oriundos dos 305 questionários respondidos. Assim como nos estudos Seabra, Paiva e Luz (2015), optou-se pelo modelo de Quinn et al. (2003), como referencial para a pesquisa, tal modelo apresenta quatro modelos de gestão distintos entre si que apoiam as ações nas modernas de hoje: o modelo das relações humanas, que prioriza a participação, a abertura, o compromisso e a moral; o modelo dos sistemas abertos, o qual dá ênfase à inovação, à adaptação, ao crescimento e à aquisição de recursos; o modelo das metas racionais, com foco na clareza de objetivos, na direção, na produtividade e na realização; e, por último, o modelo de processos internos, o qual está centrado na documentação, no gerenciamento de informações, na estabilidade e controle. A cada modelo apresentado, correspondem papéis gerenciais a serem executados pelos indivíduos, bem como as competências necessárias para que o comportamento esperado se efetive. Os resultados apontaram que os dois coordenadores atendem, em parte, aos anseios dos alunos, apresentando as competên-

cias de mentor e produtor como efetivas ou reais. Os alunos de Administração entendem que as competências ideais sejam as de produtor, coordenador, mentor e diretor, nessa ordem; enquanto os de Ciências Contábeis pensam que um bom coordenador deve apresentar as competências de mentor, coordenador, produtor e diretor. Sugere-se, para pesquisas futuras, um estudo que identifique as competências gerenciais em desenvolvimento em instituições de ensino superior, incluindo a investigação de como ocorre o processo de aquisição e desenvolvimento de competências do coordenador de curso e dos aspectos do contexto organizacional que influenciam positiva ou negativamente nesse processo.

Nesmária Sany Costa Alves e Talita Ribeiro da Luz (2014), também investigaram A percepção de alunos de uma universidade pública de Minas Gerais sobre as competências gerenciais da coordenadora do curso de Ciências Contábeis, o estudo teve como objetivo analisar as competências gerenciais da coordenadora do curso de Ciências Contábeis de uma IES pública do estado de Minas Gerais na percepção dos discentes. A teoria em que se fundamenta a pesquisa é a de (QUINN et. al, 2003), consiste de conceitos relativos às competências gerenciais, que envolve quatro modelos de gestão distintos entre si pautados nas modernas ações de um gerente. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, baseada em um estudo de caso, cujos dados foram extraídos de 158 questionários aplicados a alunos do 1o ao 8o períodos do curso estudado. O instrumento de coleta contemplou 16 afirmativas, em que o respondente deveria, com base em uma escala de Likert de seis pontos, analisar as competências gerenciais, requeridas e efetivas, da coordenadora. Os resultados evidenciaram que a coordenadora atende, em parte, aos anseios dos discentes, pois se destaca no papel de mentor, competência apontada por eles como mais importante. Como resultado final, revelou-se a necessidade, por parte da coordenadora, do desenvolvimento de competências mais voltadas à criatividade, inovação, abertura a novos conceitos e ideias e estímulo à participação dos membros envolvidos no processo em ações grupais direcionadas à tomada de decisão.

A tese de doutorado de Djalma Antonio Bassoli, O coordenador de curso superior de instituições de ensino superior privadas: análise dos contributos políticos, gerenciais, acadêmicos e institucionais (2014), apresenta o coordenador de curso como um gestor universitário, que deve se adequar as novas demandas do mercado. Foram investigados coordenadores de cursos, cujas graduações alcançaram conceito máximo no ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes). A metodologia utilizada consistiu na pesquisa bibliográfica e de campo, a pesquisa de campo, considerou a aplicação de um protocolo de investigação proposto por Franco (2002), que busca identificar o perfil do coordenador ideal. Participaram da pesquisa 60 coordenadores de curso, escolhidos aleatoriamente de um universo de 143. O coordenador de curso que tinha características muito pe-

culiaries, passou de modo significativo nas IES privadas, a se assemelhar a uma função gerencial inespecífica.

Na sua dissertação de mestrado, Roseane da Silva Sant`ana (2014), buscou desenvolver um instrumento flexível e válido para mensurar as competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação de instituições de ensino superior. De acordo com o estudo, o coordenador de curso de graduação possui importância estratégica para a consecução dos objetivos das instituições de ensino superior. Há, contudo, lacuna de conhecimentos científicos relacionados aos comportamentos, competências e atribuições para o exercício da função, assim como há a ausência de ações planejadas para o desenvolvimento de docentes para a gestão. A pesquisa propõe a investigação das variáveis de competência necessárias ao desempenho da função de coordenador de curso, por meio da realização de uma ampla pesquisa bibliográfica, bem como elencar as competências essenciais, por meio da análise de especialistas, dividindo-as em dimensões. A coleta de dados foi desenvolvida com coordenadores de curso de graduação atuantes nas instituições federais de ensino superior do Estado de Goiás: UFG, IF Goiano e IFG. Para realizar a análise da confiabilidade dos resultados foi aplicado o método —Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna do constructo. Para verificar a validade do instrumento foi realizada a Análise de Clusters, utilizando o software estatístico SPSS, visando o agrupamento dos itens similares, originando agrupamentos de competências. O teste —Alfa de Cronbach demonstrou índice da confiabilidade das informações, na maioria das dimensões, com índices acima de 0,7. A Análise de Clusters apresentou 20 (vinte) agrupamentos, contudo, a maior parte dos itens que compõem os agrupamentos está inserida em uma mesma realidade dimensional proposta pela literatura, confirmando que as dimensões apresentadas pelo arcabouço teórico podem ser utilizadas. Os procedimentos para aplicação do instrumento demonstraram que o mesmo pode ser flexível e aplicável, levando-se em consideração as especificações e necessidades de cada instituição.

Seabra, Paiva e Luz (2015) analisaram como são vivenciadas as competências gerenciais, ideais e reais, de coordenadores de cursos de graduação em Enfermagem. Tendo o marco conceitual quatro modelos gerenciais que se pautam em duas dicotomias axiológicas: estabilidade e controle versus flexibilidade e autonomia; e foco interno e integração versus foco externo e diferenciação. Cada modelo de gestão implica duas possibilidades de atuação dos gestores em dois papéis, totalizando oito papéis possíveis (diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, inovador e negociador) e três competências específicas para o exercício de cada um deles. O estudo foi descritivo qualitativo, através de entrevistas semi-estruturadas com 14 coordenadoras de curso, cujo dados foram submetidos a Análise de Conteúdo. Apresentou como resultado os papéis de mentor, diretor e facilitador, apontando que é possível ajustar os processos seletivos e avaliativos para o exercício do cargo, compreendendo as dificuldades de formação das competências profissionais exigidas no e-

xercício da função gerencial. Destaca-se: "as experiências de trabalho anteriores à ocupação do cargo de coordenação de curso contribuíram de forma positiva para o exercício das funções", (2015, 896) a figura do "humano" está sempre pontuado nas respostas, assim como o acúmulo e a sobrecarga das atividades gerenciais em detrimento das atividades acadêmicas. Ainda segundo o estudo, "nos âmbitos do real e do ideal, os papéis mais destacados foram o de mentor, diretor e facilitador, cujas competências podem ser aprimoradas e aprendidas continuamente" (2015, p. 896). No entanto, "a aprendizagem da função gerencial que elas executam no interior das IES não foi simples ou tranquila, exigindo esforços pessoais permanentes e, nem sempre, podendo contar com apoio institucional" (2015, p. 896). As limitações apontadas pela pesquisa foram: a abrangência profissional, que se deu somente com coordenadoras de cursos de enfermagem, impossibilitando generalizações para as coordenações de outros cursos, outro viés seria a questão de gênero, apenas coordenadoras do sexo feminino e a abrangência do estudo às coordenações de cursos de graduação em enfermagem localizados na cidade de Belo Horizonte.

Em 2016, Gabriela Pedrotti, Lucia Cristiane Moratelli Pianezzer apresentam o artigo Atribuições de um coordenador de curso no ensino a distância, que teve como objetivo trazer à tona conceitos teóricos de educação a distância – EAD – e sua gestão, com o intuito de destacar e refletir sobre o papel do coordenador de curso frente aos desafios da EAD, no Centro Universitário Leonardo da Vinci, mais especificamente no NEAD – Núcleo de Educação a Distância da Uniasselvi, bem como apontar quais caminhos este profissional poderá seguir, a fim de trabalhar em parceria com os docentes, tutores internos, tutores externos e acadêmicos. Este artigo é fruto do acompanhamento e observação do trabalho desenvolvido pelos coordenadores de curso do NEAD, com pesquisas bibliográficas, buscando descrever suas funções e tarefas no dia a dia dentro da instituição, visando a possíveis contribuições para a melhoria dessas tarefas.

Em Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE, Jesuína Maria Pereira Ferreira, Kely Cesar Martins de Paiva (2017), analisaram o grau de utilização e de importância das competências gerenciais em instituições privadas de ensino superior na Cidade de Fortaleza, Ceará, segundo a percepção de coordenadores de Cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis. A pesquisa foi caracterizada como de campo, descritivo-exploratória, com abordagens quantitativa e qualitativa, ou seja, com métodos mistos. Os dados de 17 questionários foram tratados por meio da estatística descritiva, com a utilização do software Statistical Package for Social Sciences (SPSS); já os dados das 17 entrevistas com roteiro semiestruturado foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2010). Foram elaborados um questionário e um roteiro semiestruturado para a entrevista, o questionário foi composto por duas escalas Likert de quatro pontos, uma relacionada aos níveis de importância e a outra aos níveis de utilização das competências gerenciais, listadas a partir de uma síntese de diferentes

referências teóricas (BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996; RUAS, 2001; DUTRA, 2001). Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva (MAROCO, 2010) com a utilização do software Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Após a aplicação do questionário, procedeu-se à entrevista de cada um dos abordados, cujo roteiro semiestruturado inclui perguntas sobre suas competências, níveis de importância e de sua utilização no cotidiano do coordenador. Tais dados foram submetidos à Análise de Conteúdo, especialmente à categorial.

Achados deste estudo demonstraram que os coordenadores de cursos consideram a maioria das competências gerenciais disponibilizadas como muito utilizada e importante, indicando que as competências gerenciais exercem um papel significativo no desempenho das suas funções e que esses coordenadores estão inseridos em um contexto de alta produtividade. As autoras esperam que os resultados do estudo possam ser úteis, em especial, às IES, no sentido de orientar a realização de intervenções organizacionais na área de desenvolvimento gerencial. Podem ainda contribuir, especificamente, para orientar os processos de autodesenvolvimento e de gestão de carreiras dos coordenadores de curso das IPES estudadas. Os achados desta pesquisa indicam que os coordenadores de curso estão inseridos em um contexto de alta produtividade, já que consideraram a maioria das competências analisadas muito utilizada por eles e muito importante para o desempenho das suas funções. Contudo, como não foi possível se aprofundar nesse quesito, por isso se recomenda explorar essa constatação em futuras pesquisas. Mesmo neste estudo tendo respondido aos objetivos propostos de forma satisfatória, há limitações que devem ser consideradas: a análise das competências em uma única categoria de IES, ou seja, a categoria faculdade, e também o número limitado de respondentes. Desse modo, sugere-se que a pesquisa seja estendida para outras categorias de IES, como, por exemplo, universidades e centros universitários, e que sejam comparados os achados desta pesquisa com de outras investigações em diferentes IES localizadas nos diversos estados brasileiros. Também parece importante que, além da identificação das competências dos coordenadores de curso, fosse investigado como ocorrem a aquisição, o desenvolvimento e o aprimoramento dessas competências.

No artigo Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma instituição de Ensino Superior, Júnior, de Paula, Prudenciano e Rezende, identificaram as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do cargo de coordenador de curso de administração. Através da pesquisa bibliográfica criou-se um questionário para ser aplicado com o diretor e o coordenador do curso de Administração, a análise dos dados partiu de uma comparação entre o resultados da entrevista, a pesquisa apresentou diferença no foco de visão do diretor e do coordenador com relação ao cargo, principalmente quanto as habilidades e atitudes pertinentes ao cargo, enquanto o coordenador de curso tem uma visão mais interna com relação as competências, o diretor dá um peso maior às competências relacionadas ao mercado. O estudo assinala ainda que a

gestão de competência é um instrumento valioso para visualização das competências essenciais ao cargo.

## 5 MÉTODOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Apresentamos o caminho metodológico seguido e as informações gerais que caracterizam os respondentes.

### 5.1 Percurso metodológico

De acordo com Vergara (2013), há várias taxionomias para classificação da pesquisa. Tomando por base a taxionomia adotada pela autora citada, este estudo se classifica quanto aos fins como uma pesquisa descritiva, por expor as percepções dos coordenadores e docentes dos cursos de graduação da UFRPE.

Em relação aos meios de investigação, dispomos da pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa” (Vergara, 2013, p. 43).

A pesquisa de campo, definida “como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (Vergara, 2013, p. 43).

Para pesquisa de campo, foi aplicado um questionário em formato eletrônico (ver *Apêndice*), enviado para os 46 coordenadores de cursos de graduação na modalidade presencial dos campos: SEDE, UAG, UACSA, UAST. Solicitamos que cada um, além de respondê-lo, enviasse o respectivo *link* para pelo menos 2 professores que lecionam no curso. Além disso, foram enviados *e-mails* solicitando preenchimento para 177 professores, de maneira aleatória, para que tivéssemos uma amostragem diversificada.

O questionário estava dividido em sete seções. Na primeira teve por objetivo subsidiar o respondente com uma visão geral da pesquisa. Apresentou-se a pesquisa e solicitou-se o preenchimento, assegurando a garantia do sigilo quanto à identificação do respondente e o respeito no tocante a consolidação e divulgação dos resultados. Informava-se, ainda, a estimativa do tempo médio de resposta (25 minutos).

A segunda seção destinava-se a caracterizar o respondente, com questões acerca da maior titulação acadêmica, cursos em que atua, tempo de docência na UFRPE e total, faixa etária e gênero.

A seção seguinte continha questões específicas para quem estivesse, atualmente, exercendo a coordenação de algum curso (*Responda somente se você, atualmente, ESTÁ EXERCENDO a Coordenação de algum Curso...*).

A quarta seção, com itens de resposta aberta, destinou-se a apreender as experiências anteriores dos docentes que não estavam exercendo a função de Coordenador de Curso.

A quinta seção buscou-se a relação do respondente com a função de coordenador de curso. As duas últimas seções, foram apresentadas 53 afirmativas concernentes ao exercício da coordenação, cuja importância para a função deveria ser avaliada em uma escala que oferecia as seguintes possibilidades: *grande/indispensável, superior à média, mediana, inferior à média e pouco/desnecessário*. Permeava toda essa seção a seguinte questão principal: *Para uma Coordenação de Curso eficaz e de sucesso, qual a relevância de cada uma das competências gerenciais a seguir?* O instrumento continha ainda três itens de controle, que solicitavam que fosse escolhida uma alternativa específica (*Por favor, assinale inferior à média neste item*).

No período de 15 dias, houve um retorno de 49 respostas, sendo 21 de coordenadores de curso (15 da SEDE, 1 da UAG, 2 da UAST e 3 da UACSA,) e 28 de docentes. Alguns desse responderam como coordenadores, por serem substitutos em exercício eventual ou por terem essa função na pós-graduação ou em outra área, o que foi desconsiderado. Assim, no primeiro grupo, ficaram efetivamente apenas coordenadores que eram titulares no momento em que completaram a pesquisa.

Na validação das respostas, mediante a verificação das três questões de controle, encontraram-se onze respondentes que assinalaram incorretamente ao menos uma delas. Considerando que um erro poderia ser um engano involuntário, adotou-se o critério de excluir somente os respondentes com respostas incorretas a dois ou aos três itens. Isso resultou na eliminação de oito respondentes do grupo dos docentes.

Os dados foram tabulados em uma planilha excel, criando-se gráficos e tabelas cuja análise consolidou os resultados e as conclusões da dissertação. Após tabulação dos dados, surgiu a necessidade de elencar as competências gerenciais por ordem de relevância, como não há uma metodologia consolidada para avaliar resultados utilizando a escala de Likert, a dúvida passou a ser quais pesos devem ser atribuídos às alternativas, não sendo justo o mesmo peso para todas as alternativas.

Dessa forma, na busca por um embasamento mais sólido, estabeleceu-se nesta pesquisa um método, utilizando como parâmetro a série de Fibonacci, para comparar os dados dos resultados de cada competência apresentada e realizar assim um ranking para auxiliar a comparabilidade e possibilitar o alcance do objetivo principal, de apresentar as competências requeridas ao docente investido na função de coordenador de curso.

A <sup>1</sup>sequência de Fibonacci é uma sucessão de números que, misteriosamente, aparece em muitos fenômenos da natureza. Descrita no final do século XII pelo italiano Leonardo Fibonacci, ela é infinita e começa com 0 e 1. Os números seguintes são sempre a soma dos dois números anteriores. Portanto, depois de 0 e 1, vêm 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34...

---

<sup>1</sup> <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/o-que-e-a-sequencia-de-fibonacci/>

Essa série supre a necessidade proposta inicialmente de buscar uma forma balanceada e harmônica para a hierarquia entre as alternativas, assim, foi escolhida a sequência: 0, 1, 2, 3 e 5, a mudança na série de um para zero foi estabelecida, pois inferiu-se que quem respondeu a questão com a alternativa “pouca/desnecessária” não atribuiu nenhuma importância para a mesma, sendo então desconsiderada do cálculo. Ainda para o cálculo dividiu-se por 100, para expressar o ranking em percentual. Portanto, a fórmula em símbolos matemáticos, ficou:

$$R = 100 * \frac{(5g + 3s + 2m + i)}{5r}$$

Sendo:

- R: percentual de relevância da competência;
- g: quantidade de respostas para a alternativa “grande/indispensável”;
- s: quantidade de respostas para a alternativa "superior à média";
- m: quantidade de respostas para a alternativa "mediana";
- i: quantidade de respostas para a alternativa "inferior à média";
- r: quantidade de respondentes.

Desse modo, foi possível determinar o grau de relevância de cada competência e compará-las, sendo discutidas na apresentação dos resultados.

## 5.2 Caracterização dos respondentes

Para obtenção dos dados, enviamos e-mail para os 46 cursos de graduação na modalidade presencial da UFRPE, apresentando e explicando a importância da pesquisa. Solicitávamos a divulgação do *link* contendo o questionário (*em apêndice*) para pelo menos dois docentes que lecionassem nos cursos. Obtivemos um retorno de 49 respostas, sendo 21 de coordenadores de curso de graduação e 28 de docentes que lecionam nos diversos cursos da UFRPE e que, mesmo eventualmente assumindo alguma coordenação, foram classificados apenas como docentes.

Essa seção apresentará informações prestadas por todos os respondentes, mesmo os que responderam incorretamente os três itens de controle. Isso se justifica por se tratar, aqui, de respostas qualitativas, mediante as quais se terá uma ideia do perfil dos coordenadores e dos docentes e a partir das quais não será inferida qualquer conclusão sobre atributos gerenciais do coordenador do curso. Já na parte de análise das respostas aos itens específicos de gestão, não serão computadas as respostas dos oito docentes enquadrados no critério de exclusão.

A *tabela 1* apresenta os respondentes quanto à sua maior titulação acadêmica, notando-se a ampla predominância doutores.

Foi grande a distribuição dos respondentes pelas áreas do conhecimento (*Quadro 4*).

**Tabela 1:** caracterização dos respondentes quanto à maior titulação; (os percentuais da parte sombreada são calculados em relação ao total da coluna; os demais com respeito à linha).

|                        | <i>Docentes</i> | <i>Coordenadores</i> | <i>Total</i> |
|------------------------|-----------------|----------------------|--------------|
| Doutorado              | 25 (89%)        | 20 (95%)             | 45 (92%)     |
| Doutorado em andamento | 1 (4%)          | 1 (5%)               | 2 (4%)       |
| Mestrado               | 1 (4%)          | 0 (0%)               | 1 (2%)       |
| Mestrado em andamento  | 1 (4%)          | 0 (0%)               | 1 (2%)       |
| Total                  | 28 (57%)        | 21 (43%)             | 49 (100%)    |

**Fonte:** dados da pesquisa

Relativamente ao tempo de docência na UFRPE (*Figura 1*), a maioria dos coordenadores (17) leciona na universidade há *entre três e dez anos*, enquanto, entre os docentes, a predominância (25) é da faixa que está na universidade *há mais de cinco anos*. É notável que apenas dois coordenadores (10%) tenham tempo de docência na UFRPE superior a dez anos, a faixa que domina entre os docentes, com 16 respondentes. Isso poderia indicar que professores com mais tempo de serviço tivessem pouco interesse em assumir a função. Até certo ponto, essa percepção é corroborada quando se observa o tempos de docência total no ensino superior (UFRPE e outras instituições – *Figura 2*): embora se tenha um equilíbrio (meio a meio) entre os 16 coordenadores, dos quais oito (38%) estão na profissão há mais de cinco anos e outros oito (38%) há mais de dez, a proporção entre os docentes é de 3 (11%) na primeira faixa e 22 (79%) na segunda – mais de sete vezes mais.

**Quadro 4 - áreas da maior titulação dos respondentes**

| <i>Docentes (24 áreas)</i>                                  | <i>Coordenadores (19 áreas)</i>                                       |
|---|---|
| Administração   | Biologia Vegetal  |
| Armazenagem - Propriedades Físicas dos Materiais Biológicos | Biotecnologia Industrial  |
| Biociência Animal   | Ciência da Computação   |
| Botânica  | Ciências Agrárias   |
| Ciência da Computação                                       | Engenharia Florestal - Tecnologia e utilização de produtos florestais |
| Ciência dos Alimentos                                       | Ecologia  |
| Ciências agrárias   | Educação  |
| Ciências e Engenharia de Materiais                          | Engenharia de Materiais   |
| Cirurgia Veterinária  | Engenharia Agrícola   |
| Computação aplicada à Saúde,                                | Engenharia Agrícola - Energia na Agricultura                          |
| Economia  | Engenharia Civil  |
| Educação  | Engenharia de Produção  |
| Educação matemática   | Engenharia Elétrica   |
| Engenharia Elétrica   | Física da Matéria Condensada  |
| Engenharias   | Recursos pesqueiros e aquicultura                                     |
| Física  | Sociais Aplicadas - Consumo, Cotidiano e Desenvolvimento Social       |
| Letras  |   |

|  |   |
|--|---|
| Medicina Veterinária<br>Morfologia<br>Nutrição - Ciência dos alimentos<br>Oceanografia<br>Saúde<br>Tecnologia bioquímico-farmacêutica<br>Veterinária - Clínica Médica. | Sociologia<br>Sociologia da Educação<br>Tecnologias Educacionais. |
|--|---|

Fonte: dados da pesquisa

Figura 1 - Tempo de docência na UFRPE

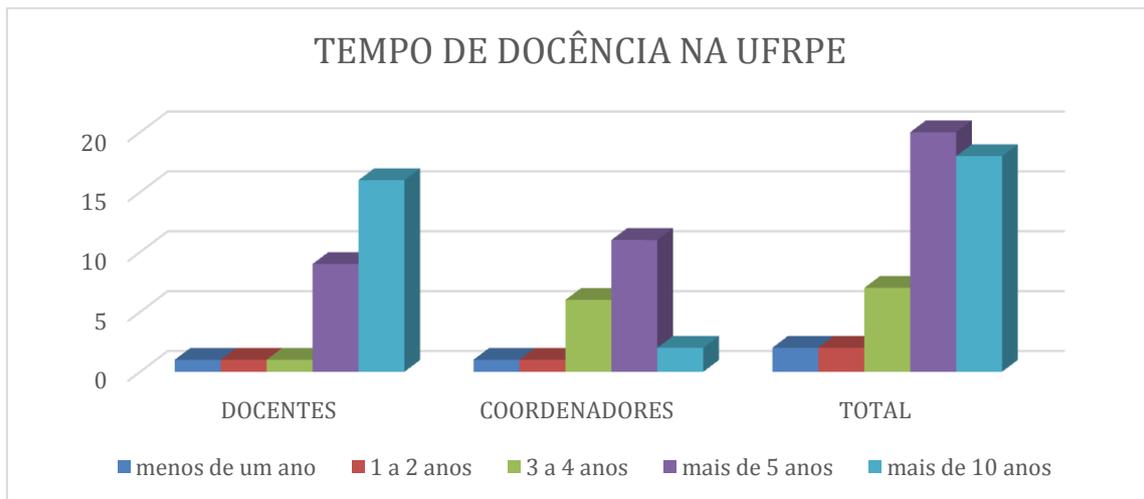
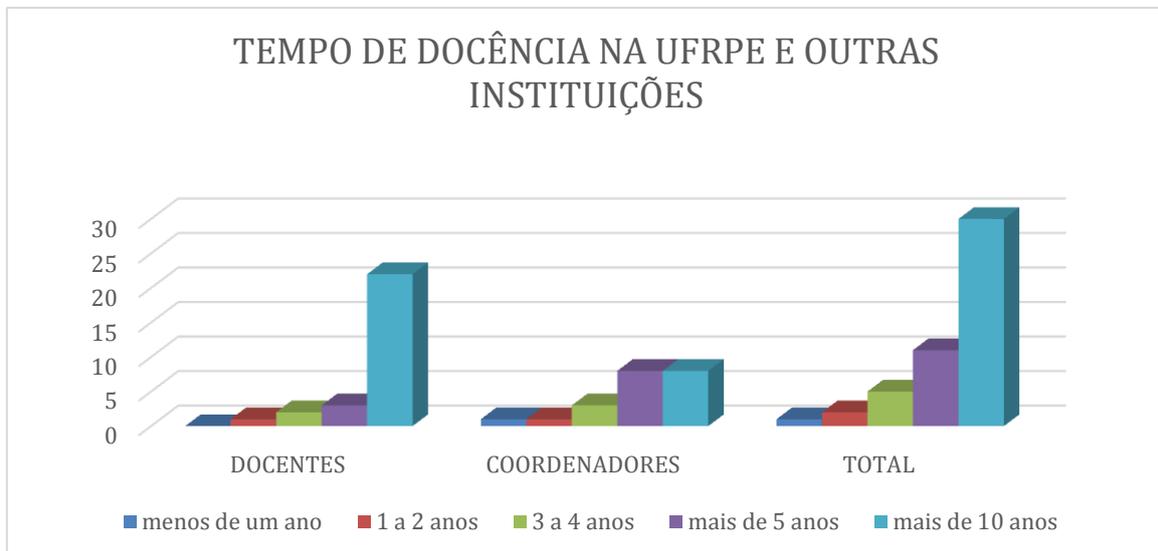
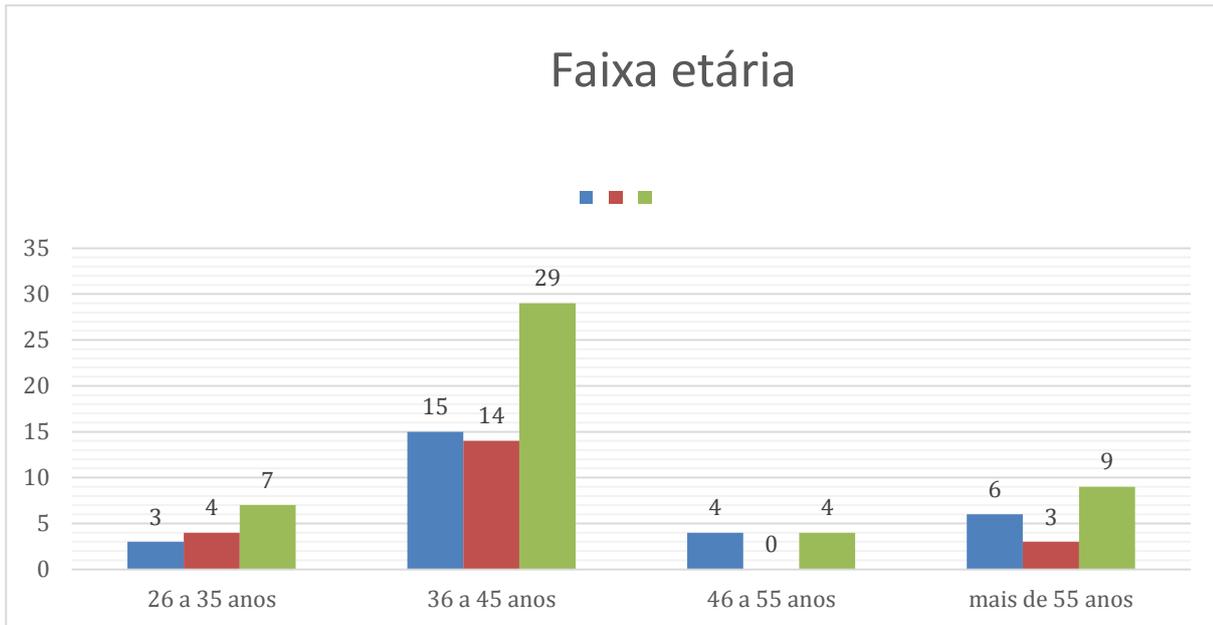
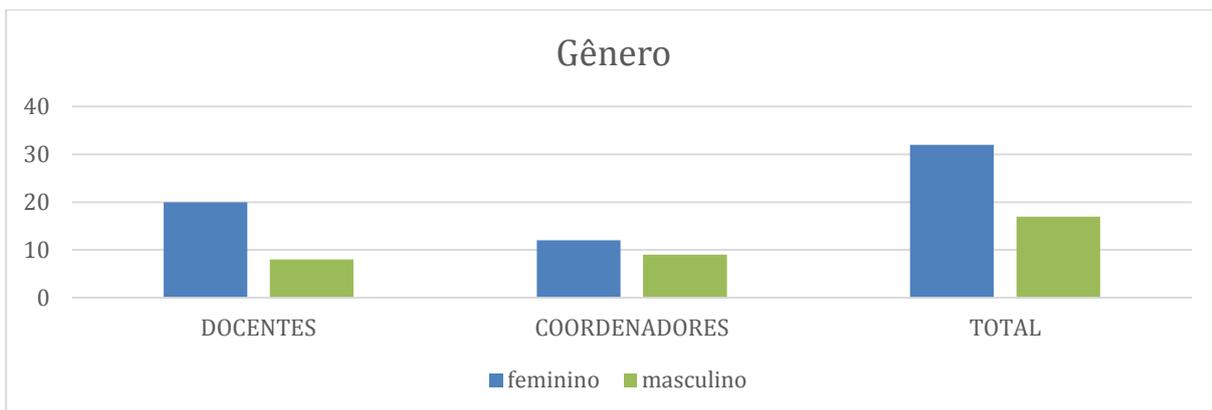


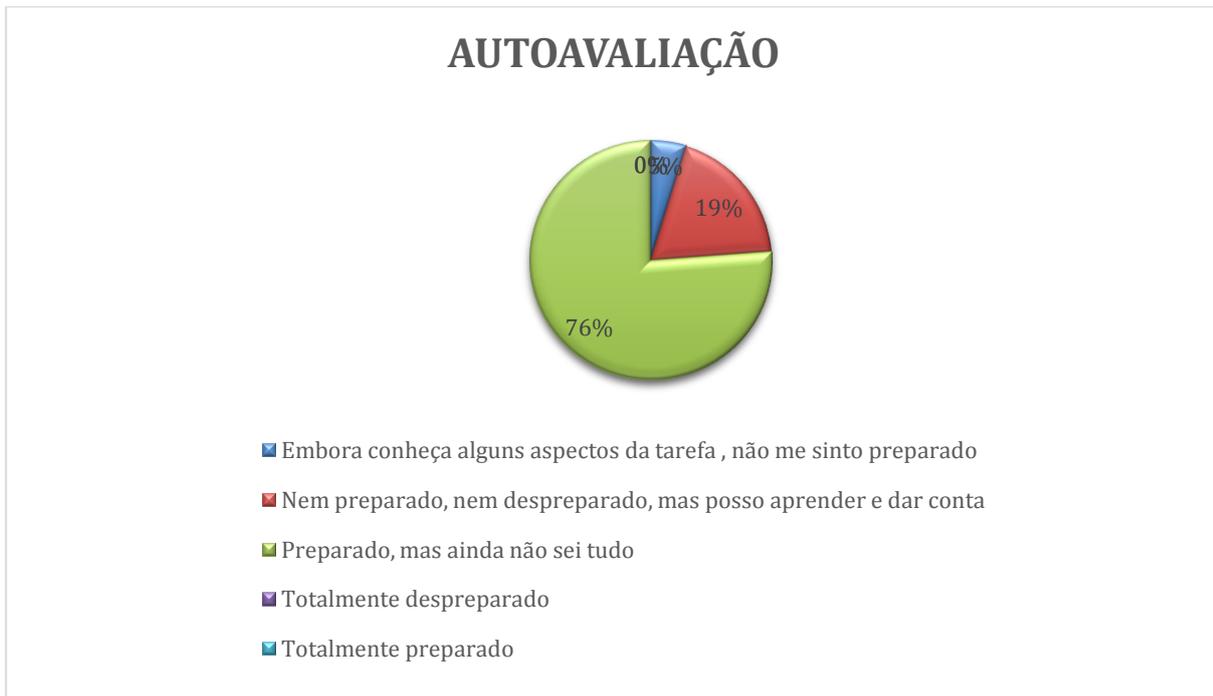
Figura 2 - Tempo total de docência no ensino superior (UFRPE e outras instituições)



Em relação a faixa etária, predomina a faixa *entre trinta e seis a quarenta e cinco anos*, tanto entre os docentes como entre os coordenadores (*Figura 3*). Quanto ao gênero, a predominância do feminino (71%) entre os docentes é atenuada, passando a 57% no grupo dos coordenadores (*Figura 4*).

**Figura 3 - Faixa etária dos respondentes****Figura 4 - Os respondentes, quanto ao gênero**

Em relação a autoavaliação quanto a estar preparado para o exercício da função, questão exclusiva para os coordenadores, apenas um afirmou que, embora conheça alguns aspectos da tarefa, não se sente preparado; quatro não se sentem nem preparados, nem despreparados, mas com condições de aprender e dar conta; e dezesseis se consideram preparados, mas que ainda não sabem tudo. Nenhum dos coordenadores respondentes apontou estar totalmente preparado ou totalmente despreparados (*Figura 5*).

**Figura 5** - Autoavaliação dos coordenadores quanto à preparação para função

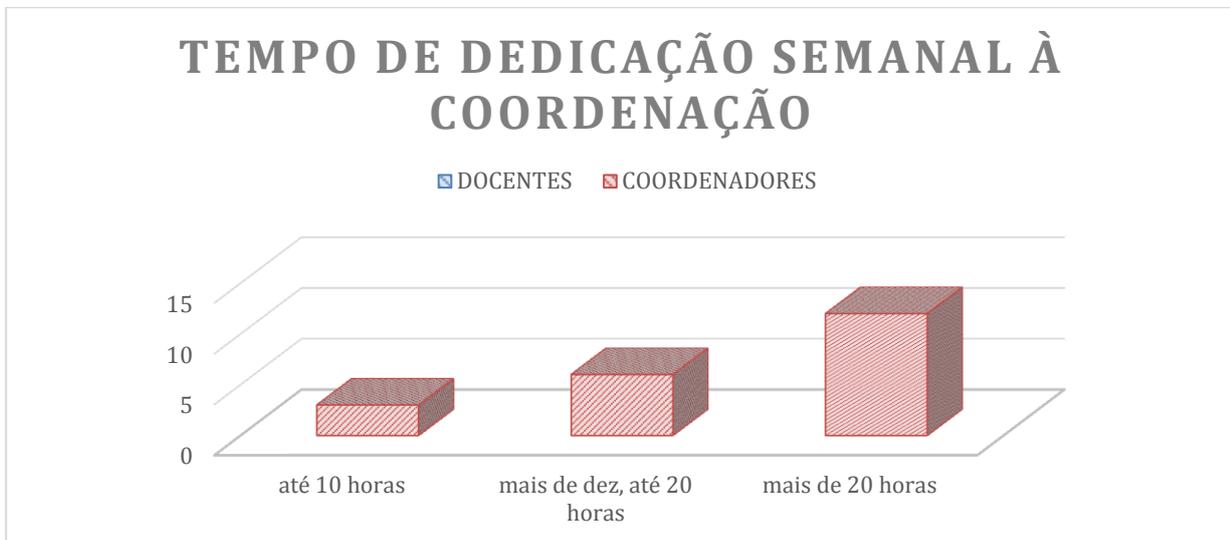
Questionados quanto ao tempo total (contínuo ou intercalado) de atuação na Coordenação desse Curso, quarenta e três por cento dos coordenadores a exercem há menos de um ano; vinte e quatro por cento, há mais de um e menos de dois anos; vinte e oito por cento, há mais de dois, até quatro anos; e apenas cinco por cento há mais de quatro anos (**Figura 6**).

**Figura 6** - Tempo de atuação na Coordenação de Curso

Em relação ao tempo de dedicação semanal à atuação na coordenação do curso, doze coordenadores apontaram gastar mais de vinte horas, seis dos vinte e um responderam que passam mais de dez até vinte horas semanais e apenas três com menos de dez horas semanais dedicados as ativi-

dades da coordenação (*Figura 7*). Podemos inferir, assim como encontrado em pesquisas anteriores, que a atuação na função demanda um tempo considerável na rotina dos docentes.

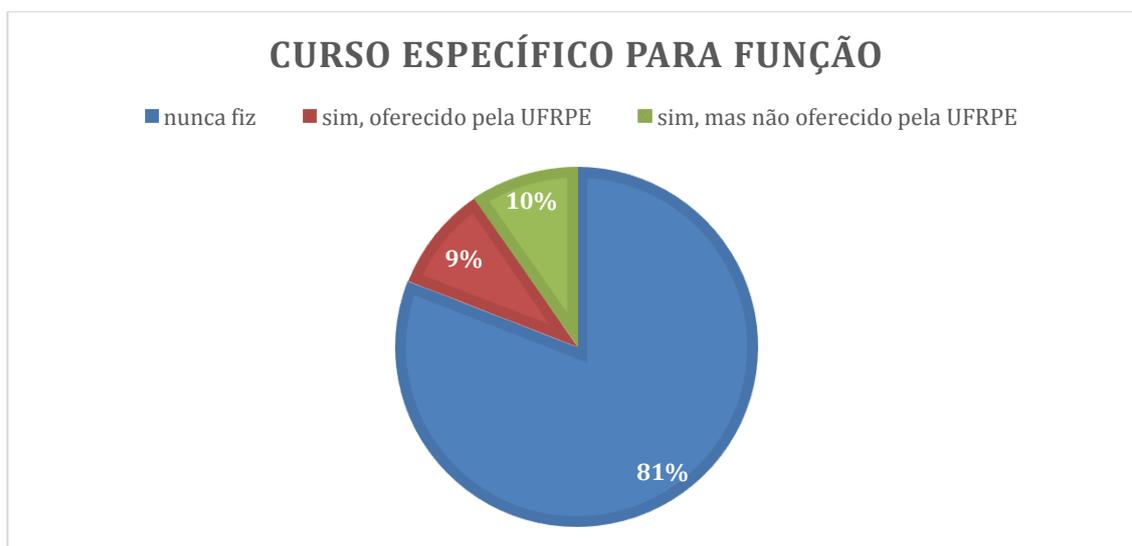
**Figura 7 - Tempo de dedicação semanal às atividades da coordenação**



Em questão apresentada a todos os respondentes, foi perguntado sobre o exercício de outras atividades administrativas acadêmicas, tanto na UFRPE como em outras instituições públicas de ensino superior. No grupo de docentes, encontramos exercício anterior de coordenações de cursos, coordenações gerais de curso, supervisão de área, coordenação de programas, coordenadores de curso de especialização, membros de NDE, membros de comissões e coordenadores de programas de pós-graduação. Entre os coordenadores tivemos: eventual substituição de coordenações gerais e de curso, participação em comissão de criação de curso de graduação, vice coordenação de curso de pós graduação, membro do COAA e CCD, membro de colegiados, comissões e comitês internos, supervisor de área, coordenação de monitorias, comissão de pesquisa, membro suplente de CCD de curso de graduação, membro de NDE e CCD.

Em resposta à questão acerca de terem feito algum curso específico, preparatório para o exercício da coordenação, nada menos que 17 coordenadores (81%) responderam negativamente. Apenas 4 (19%) confirmaram ter participado de treinamento para tanto, sendo que dois o fizeram fora da UFRPE e outros dois na própria instituição (*Figura 8*). Esse contexto corrobora o que pesquisas anteriores já apontaram: a maior parte dos docentes assume a coordenação de curso com pouca ou nenhuma experiência geral, aprendendo a fazer, fazendo.

**Figura 8** - Participação em curso específico para atuação na coordenação de curso.



Considerando o tempo atual de exercício na função de coordenador de curso (dois anos), questionamos se este período corresponde ao ideal para obtenção de resultados positivos/significativos para o curso. Cinquenta e sete por cento dos docentes responderam que sim, trinta e nove por cento que não, e quatro por cento preferiu não opinar. Já em relação ao grupo de coordenadores, cinquenta e dois por cento responderam que sim, quarenta e três por cento responderam que não e cinco por cento preferiu não opinar.

Entre os mais variados argumentos em relação a ser o tempo ideal, tivemos, dos docentes, afirmações como:

- “acho um tempo justo, visto ser muito desgastante...”,
- “Considero importante a renovação periódica”,
- “faz com que tenhamos mais rotatividade, e mais pessoas participem e entendam o que é administrar um curso.”,
- “a oxigenação trazida com a rotatividade é benéfica ao curso. Além disso, trata-se de uma atividade cumulativa, o que desgasta o docente e impede o desenvolvimento de atividades em outras esferas acadêmicas.”,
- “é possível promover diferenciações em relação a gestão anterior e também melhorar o que é necessário”,
- “cargo fosse terceirizado, pois requer muito tempo do docente e impacta na produção”.

No grupo de coordenadores os argumentos não destoaram em relação aos dos docentes:

- “Ocupa muito de seu tempo”,
- “Em dois anos é possível realizar uma bom trabalho.”,

- “visto que dependendo do tamanho do departamento, possui outras atividades administrativas, não sobrecarregando o docente, além das aulas na graduação e pós graduação, pesquisas, projeto de extensão entre outras atividades.”
- “O período de dois anos também evita que o docente fique saturado no cargo, e para os alunos é interessante apenas dois anos promovendo uma maior rotatividade visto que cada docente tem um perfil, ou seja, possuem diversas formas de trabalhar.”

Entre os que opinaram por não ser um tempo ideal, tivemos como argumentos:

- “pois a maioria dos coordenadores tem sua primeira experiência administrativa qnd entram na coordenação. Geralmente, os docentes que estão iniciando sua carreira acadêmica entram na coordenação para pontuar em probatório ou pq são empurraria pelos mais antigos a contribuïrem com o curso. Qnd os coordenadores entram não sabem como funciona a universidade. Os dois anos iniciais dão o know how, no entanto, ao final do primeiro mandato eles não querem mais continua”,
- “Deveria ser de 4 anos como os outros cargos, porque é necessário tempo principalmente se for atualizar o PPC de um curso.”,
- “Leva um tempo considerável para o coordenador novato estudar do regimento da UFRPE e dominar as normas que regem o dia a dia da coordenação. Nesse período de adaptação sobra pouco tempo para outras ações”,
- “Acho pouco porém os coordenadores normalmente exercem dois mandatos. 4 anos. Devido á burocracia as ações se tornam demoradas.”,
- “Porque demanda tempo para implementar e ter respostas das novas idéias”.

As justificativas dos coordenadores em relação ao tempo não ser suficiente, foram, por sua vez:

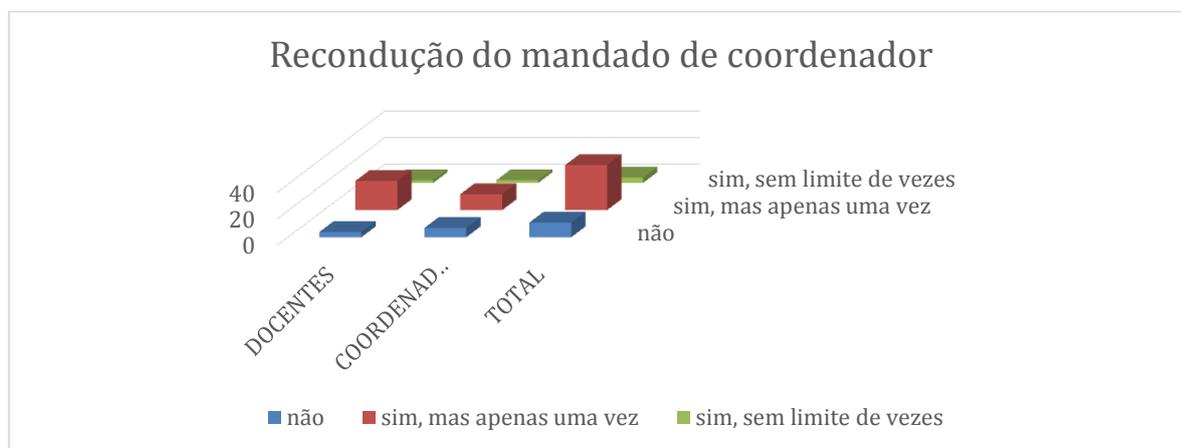
- “O mandato deveria ser de 3 anos, período de ciclo avaliativo do curso.”,
- “pois mudanças em um curso de sentem a longo prazo. Além disso, quando se assume a coordenação, existe uma fase de adaptação, aprendizado, transição, em que não há muitos avanços. Outra questão é que o trabalho burocrático toma muito tempo, e sobre pouco tempo para pensar e implantar melhorias ao curso, então 2 anos acaba sendo pouco tempo”,
- “3 anos seria o tempo ideal para duração do mandato em uma coordenação de curso. Pois os cursos de graduação geralmente são avaliados com esse intervalo de tempo.”,
- “porque há um momento de se inteirar da função e outro para obter resultados, porém como já fui eventual substituta por 2 vezes já tenho uma ideia dos problemas e possíveis soluções”,

- “Não, devido a morosidade do trâmite dos processos e aquisição de material ou construção de infraestrutura”,
- “não é suficiente para obter resultados positivos significativos para o curso, pois, interfere nas lógicas de estruturação, formação de agendas. Deveria durar 4 anos, embora não haja pessoas interessadas na função.”,
- “passei um ano aproximadamente para me inteirar das demandas do cargo e do curso. Creio que cada mandato deveria ser de 4 anos”,

Ainda acerca da duração ideal do mandato da Coordenação de Curso, questionamos se o respondente considerava saudável que houvesse reconduções sucessivas, contraditoriamente, o índice do sim foi o melhor avaliado, por mais que seja por apenas uma vez...Ora, se o tempo de dois anos é suficiente, haveria necessidade da recondução?

Uma hipótese para isso é que, como a função de coordenador de curso demanda muito tempo para o gerenciamento do curso, impondo abdicção de atividades ligadas à pesquisa e à extensão, muitos docentes preferiram responder que sim... desde que o reconduzido seja qualquer outro que não ele mesmo, o que considera que seja o melhor para si, pessoalmente.

**Figura 9** - Recondução do coordenador



## 6 PERFIS PREFERENCIAIS E FUNÇÕES DE MAIOR RELEVÂNCIA PARA EXERCÍCIO DA COORDENAÇÃO DE CURSO

Por fim, apresentamos os dados relativos às respostas aos itens de habilidades gerenciais explicitamente avaliados pelos respondentes e a respectiva análise quantitativa.

A *tabela 2* apresenta a compilação de todas as respostas fornecidas pelos consultados, separados por grupo: coordenadores, docentes e total. Analisando esses dados, observamos que para o grupo de *docentes*, as três principais funções gerenciais de um coordenador de curso são:

- Compartilhar metas e objetivos,
- Estabelecer metas e objetivos
- Realizar cuidadosamente as atividades próprias da função.

Tomando por base a classificação dos papéis gerenciais, desenvolvida por Quinn et al. (2003), o modelo gerencial em destaque aponta para as Metas Racionais. Tal modelo evidencia a explicitação de metas, análise racional e a tomada de decisão, distinguindo como valor competitivo a estabilidade, controle, foco externo e diferenciação. Desta forma, o papel gestor do coordenador de curso, na visão dos docentes, seria o de *diretor* e *produtor*.

Em relação ao grupo de *coordenadores* as funções gerenciais com maior ênfase foram:

- Realizar cuidadosamente as atividades próprias da função,
- Saber gerenciar crises, conflitos e dificuldades e
- A busca permanente pela informação,

Essas funções são características de dois modelos gerenciais apontados por Quinn et al. (2003), a saber, o das Metas Racionais e o de Processos Internos. Esse último destaca a definição das responsabilidades, da mensuração e da importância da documentação, tendo como valores competitivos a estabilidade, o controle, o foco interno e a integração. Assim, os papéis gerenciais dos coordenadores de curso, conforme eles próprios, são os de *coordenador* e de *produtor*, respectivamente.

A comparação entre as três habilidades selecionadas em cada grupo parece sugerir que docentes sentem falta de uma gestão mais clara, compartilhada e transparente, pois deram grande peso a metas e objetivos – aspecto que não despontou entre os coordenadores. Infere-se que esse é um ponto a que esses últimos devam dedicar mais atenção.

Por outro lado, entende-se que buscar informação e gerir conflitos apareçam no grupo coordenadores: essas são habilidades tipicamente exigidas de quem coordena pessoas, portanto media conflitos, e de quem gerencia um setor em uma organização, e depende de outras pessoas e instâncias para bem exercer o seu papel e bem cumprir a parte que lhe compete. O docente, se nunca passou pela chefia, não tem essa percepção com tanta clareza.

- Considerando o total de respondentes, as principais funções gerenciais do coordenador de curso são:

- Realizar cuidadosamente as atividades próprias da função,
- Estabelecimento de metas e objetivos e

Saber enfrentar crises, conflitos e dificuldades.

A primeira não surpreende, pois aparece como destaque já nos dois grupos separados. Das outras duas, uma – gerenciar crises - foi destaque entre os coordenadores, enquanto a outra – estabelecer metas e objetivos – vem do grupo dos docentes. Isso parece indicar uma concordância cruzada entre os grupos: uma parte importante dos coordenadores destacou a questão dos objetivos, e um número interessante de docentes concorda com a importância da gestão e conflitos. Conclui-se que não é que os coordenadores não considerem importante o já mencionado compartilhamento e a fixação de objetivos: o que pode estar ocorrendo é uma falta de ênfase na prática dessa função.

Segundo Quinn et al. (2003), a partir das escolhas do total de respondentes, evidenciam-se os modelos de *Metas Racionais* e *Processos Internos*, sendo de *coordenador* e de *produtor* os papéis respectivamente associados.

### 6.1 Funções consideradas de menor relevância para exercício da coordenação de curso

As competências gerenciais classificadas com um menor percentual de relevância para atuação do coordenador de curso, segundo a avaliação do grupo de docentes, foram:

- Constituir e manter uma base de poder externa,
- Focar na coordenação apresentando elevados índices de produtividade individual;
- Passar considerável tempo com discussões e escuta com outros órgãos.

Entre os coordenadores, surgiram como de menor relevância:

- Constituir e manter uma base de poder externa;
- A relação de troca de informação com pessoas influentes;
- O envio de informações relevantes a pessoas influentes.

De imediato, destaca-se a salutar visão dos coordenadores de não se engajar em um *plano de poder*. Somente pessoas que pretendem se perpetuar na posição que ocupam, ou galgar instâncias superiores, se interessam em construir e manter uma base externa e em agradar pessoas influentes – muitas vezes chegando à uma asquerosa bajulação. Esses aspectos serem destaques pela baixa adesão é um aspecto muito positivo.

Docentes compartilham significativamente essa posição com os coordenadores ao também darem pouca importância à constituição de uma base de poder externa e explicitarem a questão da alta produtividade individual – outro sintoma de ambição pessoal. Porém acrescentam a questão de discussões e escuta com outros órgãos, o que pode ser induzido por um excesso “matadores da produtividade e eficácia”: reuniões improdutivas, discussões subjetivas e inconsequentes, boataria e “fofocas de

corredor”. Novamente, objetividade e transparência na gestão e na comunicação despontam com procedimentos fundamentais, pois através deles os se evitam os inconvenientes recém citados.

**Quadro 5** - Todas as respostas e os respectivos índices de importância em percentual

| <b>DOCENTES</b>   |            | <b>COORDENADORES</b>  |            | <b>TOTAL</b>  |            |
|---|------------|---|------------|---|------------|
| Por favor, assinale "Inferior à média" neste item                                   | <b>24%</b> | Por favor, assinale "Inferior à média" neste item                                   | <b>18%</b> | Por favor, assinale "Inferior à média" neste item                                   | <b>21%</b> |
| Constituir e manter uma base de poder externa                                       | <b>52%</b> | Constituir e manter uma base de poder externa                                       | <b>39%</b> | Constituir e manter uma base de poder externa                                       | <b>45%</b> |
| Focar na coordenação apresentando elevados índices de produtividade individual      | <b>56%</b> | Manter uma relação de troca de informação com pessoas influentes                    | <b>44%</b> | Focar na coordenação apresentando elevados índices de produtividade individual      | <b>53%</b> |
| Passar considerável tempo com discussões e escuta com outros órgãos                 | <b>59%</b> | Enviar informações relevantes a pessoas influentes                                  | <b>48%</b> | Manter uma relação de troca de informação com pessoas influentes                    | <b>53%</b> |
| Participar de eventos e cerimônias referentes a instituição e ao curso externamente | <b>61%</b> | Passar considerável tempo com discussões e escuta com outros órgãos                 | <b>50%</b> | Enviar informações relevantes a pessoas influentes                                  | <b>54%</b> |
| Enviar informações relevantes a pessoas influentes                                  | <b>61%</b> | Focar na coordenação apresentando elevados índices de produtividade individual      | <b>50%</b> | Passar considerável tempo com discussões e escuta com outros órgãos                 | <b>54%</b> |
| Manter uma relação de troca de informação com pessoas influentes                    | <b>63%</b> | Passar considerável tempo com discussões e escuta com colaboradores                 | <b>54%</b> | Passar considerável tempo com discussões e escuta com colaboradores                 | <b>60%</b> |
| Por favor, assinale "Superior à média" neste item                                   | <b>64%</b> | Gerenciar os projetos do curso  | <b>55%</b> | Passar considerável tempo com discussões e escuta aos docentes                      | <b>60%</b> |
| Passar considerável tempo com discussões e escuta aos discentes                     | <b>64%</b> | Apresentar variados recursos para facilitar o trabalho                              | <b>56%</b> | Apresentar variados recursos para facilitar o trabalho                              | <b>61%</b> |
| Passar considerável tempo com discussões e escuta aos docentes                      | <b>64%</b> | Desenvolver os colaboradores (professores, técnicos administrativos)                | <b>57%</b> | Desenvolver os colaboradores (professores, técnicos administrativos)                | <b>61%</b> |
| Passar considerável tempo com discussões e escuta com colaboradores                 | <b>65%</b> | Passar considerável tempo com discussões e escuta aos docentes                      | <b>57%</b> | Dar suporte à estrutura e ao fluxo do sistema                                       | <b>62%</b> |
| Dar suporte à estrutura e ao fluxo do sistema                                       | <b>66%</b> | Dar suporte à estrutura e ao fluxo do sistema                                       | <b>58%</b> | Gerenciar os projetos do curso  | <b>62%</b> |
| Apresentar variados recursos para facilitar o trabalho                              | <b>66%</b> | Passar considerável tempo com discussões e escuta aos discentes                     | <b>60%</b> | Participar de eventos e cerimônias referentes a instituição e ao curso externamente | <b>62%</b> |
| Desenvolver os colaboradores (professores, técnicos administrativos)                | <b>66%</b> | Participar de eventos e cerimônias referentes a instituição e ao curso internamente | <b>63%</b> | Passar considerável tempo com discussões e escuta aos discentes                     | <b>62%</b> |
| Constituir equipes de trabalho  | <b>66%</b> | Participar de eventos e cerimônias referentes a instituição e ao curso externamente | <b>63%</b> | Por favor, assinale "Superior à média" neste item                                   | <b>64%</b> |
| Negociar os acordos e compromissos com os colaboradores internos                    | <b>67%</b> | Por favor, assinale "Superior à média" neste item                                   | <b>64%</b> | Participar de eventos e cerimônias referentes a instituição e ao curso internamente | <b>65%</b> |
| Negociar os acordos e compromissos com setores externos                             | <b>68%</b> | Conviver bem com mudanças   | <b>66%</b> | Negociar os acordos e compromissos com os colaboradores internos                    | <b>66%</b> |
| Participar de eventos e cerimônias referentes                                       | <b>68%</b> | Negociar os acordos e compromissos com  | <b>66%</b> | Negociar os acordos e compromissos com  | <b>67%</b> |

|                                       |  |                           |  |                  |  |
|---------------------------------------|--|---------------------------|--|------------------|--|
| a instituição e ao curso internamente |  | os colaboradores internos |  | setores externos |  |
|---------------------------------------|--|---------------------------|--|------------------|--|

**Quadro 5** - Todas as respostas e os respectivos índices de importância em percentual (cont.)

| <b>DOCENTES</b>  |            | <b>COORDENADORES</b>   |            | <b>TOTAL</b>   |            |
|--|------------|--|------------|--|------------|
| Deixar clara as expectativas da gestão   | <b>69%</b> | Negociar os acordos e compromissos com setores externos  | <b>66%</b> | Constituir equipes de trabalho   | <b>69%</b> |
| Gerenciar os projetos do curso   | <b>69%</b> | Apresentar novas ideias  | <b>66%</b> | Deixar clara as expectativas da gestão   | <b>70%</b> |
| Organizar e coordenar os esforços do grupo   | <b>72%</b> | Procurar novas ideias  | <b>66%</b> | Estabelecer regras e políticas   | <b>70%</b> |
| Participar em comissões e reuniões dos conselhos   | <b>72%</b> | Estabelecer regras e políticas   | <b>67%</b> | Observar se as regras estão sendo cumpridas  | <b>71%</b> |
| Observar se as regras estão sendo cumpridas  | <b>73%</b> | Agir de forma adequada sob pressão   | <b>67%</b> | Apresentar novas ideias  | <b>72%</b> |
| Motivar e encorajar os funcionários, conciliando suas necessidades individuais e os objetivos da instituição | <b>73%</b> | Gerenciar bem o tempo e o estresse do dia a dia  | <b>69%</b> | Gerenciar bem o tempo e o estresse do dia a dia  | <b>73%</b> |
| Estabelecer regras e políticas   | <b>74%</b> | Observar se as regras estão sendo cumpridas  | <b>70%</b> | Agir de forma adequada sob pressão   | <b>73%</b> |
| Analisar as informações com pensamento crítico   | <b>74%</b> | Deixar clara as expectativas da gestão   | <b>71%</b> | Organizar e coordenar os esforços do grupo   | <b>73%</b> |
| Estabelecer processo decisório participativo   | <b>74%</b> | Constituir equipes de trabalho   | <b>72%</b> | Estabelecer processo decisório participativo   | <b>74%</b> |
| Monitorar o cumprimento das ações próprias da Coordenação do curso   | <b>76%</b> | Ter reconhecida sua credibilidade e confiança  | <b>73%</b> | Conviver bem com mudanças  | <b>74%</b> |
| Gerenciar bem o tempo e o estresse do dia a dia  | <b>77%</b> | Organizar e coordenar os esforços do grupo   | <b>74%</b> | Motivar e encorajar os funcionários, conciliando suas necessidades individuais e os objetivos da instituição | <b>74%</b> |
| Fomentar um ambiente produtivo de trabalho   | <b>77%</b> | Estabelecer processo decisório participativo   | <b>74%</b> | Procurar novas ideias  | <b>74%</b> |
| Ter reconhecida sua credibilidade e confiança  | <b>77%</b> | Motivar e encorajar os funcionários, conciliando suas necessidades individuais e os objetivos da instituição | <b>75%</b> | Ter reconhecida sua credibilidade e confiança  | <b>75%</b> |
| Gerenciar as mudanças de maneira eficaz  | <b>77%</b> | Fomentar um ambiente produtivo de trabalho   | <b>77%</b> | Participar em comissões e reuniões dos conselhos   | <b>77%</b> |
| Instruir bem técnicos, professores e estudantes  | <b>79%</b> | Possuir pensamento criativo  | <b>77%</b> | Fomentar um ambiente produtivo de trabalho   | <b>77%</b> |
| Apresentar novas ideias  | <b>79%</b> | Instruir bem técnicos, professores e estudantes  | <b>78%</b> | Monitorar o cumprimento das ações próprias da Coordenação do curso   | <b>77%</b> |
| Compartilhar com sua equipe os objetivos da instituição e do curso   | <b>79%</b> | Monitorar o cumprimento das ações próprias da Coordenação do curso   | <b>78%</b> | Gerenciar as mudanças de maneira eficaz  | <b>78%</b> |
| Buscar permanentemente a informação  | <b>79%</b> | Mostrar domínio sobre as diretrizes e resoluções referentes ao curso   | <b>78%</b> | Instruir bem técnicos, professores e estudantes  | <b>79%</b> |

**Quadro 5** - Todas as respostas e os respectivos índices de importância em percentual (cont.)

| <b>DOCENTES</b>  |            | <b>COORDENADORES</b>   |            | <b>TOTAL</b>   |            |
|--|------------|--|------------|--|------------|
| Adaptar o curso as mudanças do meio ambiente   | <b>79%</b> | Gerenciar conflitos  | <b>78%</b> | Adaptar o curso as mudanças do meio ambiente   | <b>79%</b> |
| Agir de forma adequada sob pressão   | <b>79%</b> | Manter boas relações interpessoais com os colaboradores e com a rede de contatos visando obter informações relevantes  | <b>78%</b> | Analisar as informações com pensamento crítico   | <b>80%</b> |
| Mostrar domínio sobre as diretrizes e resoluções referentes ao curso   | <b>82%</b> | Adaptar o curso as mudanças do meio ambiente   | <b>78%</b> | Mostrar domínio sobre as diretrizes e resoluções referentes ao curso   | <b>80%</b> |
| Gerenciar conflitos  | <b>82%</b> | Gerenciar as mudanças de maneira eficaz  | <b>79%</b> | Gerenciar conflitos  | <b>80%</b> |
| Conviver bem com mudanças  | <b>83%</b> | Compartilhar metas e objetivos   | <b>80%</b> | Possuir pensamento criativo  | <b>80%</b> |
| Possuir pensamento criativo  | <b>83%</b> | Compreender a si aos outros  | <b>80%</b> | Manter boas relações interpessoais com os colaboradores e com a rede de contatos visando obter informações relevantes  | <b>81%</b> |
| Transmitir informações relevantes aos colaboradores, especialmente aquelas que não teriam acesso a elas de outra forma | <b>83%</b> | Definir o papel e a tarefa de cada colaborador   | <b>81%</b> | Compartilhar com sua equipe os objetivos da instituição e do curso   | <b>82%</b> |
| Procurar novas ideias  | <b>83%</b> | Ter uma comunicação eficaz   | <b>81%</b> | Buscar permanentemente a informação  | <b>82%</b> |
| Definir o papel e a tarefa de cada colaborador   | <b>84%</b> | Participar em comissões e reuniões dos conselhos   | <b>81%</b> | Definir o papel e a tarefa de cada colaborador   | <b>82%</b> |
| Manter boas relações interpessoais com os colaboradores e com a rede de contatos visando obter informações relevantes  | <b>84%</b> | Transmitir informações relevantes aos colaboradores, especialmente aquelas que não teriam acesso a elas de outra forma | <b>82%</b> | Transmitir informações relevantes aos colaboradores, especialmente aquelas que não teriam acesso a elas de outra forma | <b>82%</b> |
| Compreender a si aos outros  | <b>86%</b> | Estabelecer metas e objetivos  | <b>84%</b> | Compreender a si aos outros  | <b>83%</b> |
| Ter uma comunicação eficaz   | <b>86%</b> | Analisar as informações com pensamento crítico   | <b>85%</b> | Ter uma comunicação eficaz   | <b>83%</b> |
| Saber enfrentar crises, conflitos e dificuldades   | <b>87%</b> | Compartilhar com sua equipe os objetivos da instituição e do curso   | <b>85%</b> | Compartilhar metas e objetivos   | <b>87%</b> |
| Realizar cuidadosamente as atividades próprias da função   | <b>90%</b> | Buscar permanentemente a informação  | <b>85%</b> | Saber enfrentar crises, conflitos e dificuldades   | <b>88%</b> |
| Estabelecer metas e objetivos  | <b>95%</b> | Saber enfrentar crises, conflitos e dificuldades   | <b>89%</b> | Estabelecer metas e objetivos  | <b>89%</b> |
| Compartilhar metas e objetivos   | <b>95%</b> | Realizar cuidadosamente as atividades próprias da função   | <b>90%</b> | Realizar cuidadosamente as atividades próprias da função   | <b>90%</b> |
| Por favor, assinale "Grande/Indispensável" neste item  | <b>96%</b> | Por favor, assinale "Grande/Indispensável" neste item  | <b>94%</b> | Por favor, assinale "Grande/Indispensável" neste item  | <b>95%</b> |

**Fonte:** dados da pesquisa

Observação: um quadro completo, com todos os dados colhidos, encontra-se no **Apêndice B**.

**Quadro 6 - Atributos e formas de atuação para uma coordenação de curso de sucesso – ponto de vista dos docentes**

| <b>CONHECIMENTOS</b><br>(informação, saber o quê, saber o porquê) | <b>HABILIDADES</b><br>(técnica, capacidade, saber como) | <b>ATTITUDES</b><br>(querer fazer, identidade, determinação) |
|---|---|--|
| Conhecer bem os regulamentos do cargo.                            | Atendimento ao aluno                                    | Disciplina   |
| Preparo para a atividade  | Atendimento acadêmico                                   | Comprometimento  |
| Conhecer o perfil dos alunos e suas demandas.                     | Objetividade na tomada de decisões                      | Ser Paciente   |
| Atualização do plano pedagógica                                   | Comunicação interpessoal                                | Ponderação   |
|   | Ser organizado / saber realizar planejamentos           | Liderança  |
|   | Apoio às decisões dos professores                       | Ético.   |
|   | Organização   | Integração   |
|   | Resolução de conflitos entre docentes e discentes       | Ter Humildade  |
|   | Organização   | Ser sociável   |
|   | organização de processos                                | Flexibilidade  |
|   | Celeridade na resolução de problemas                    | Espírito de líder não de chefe.                              |
|   | Trabalho em equipe e respeito às diferenças             | Responsabilidade   |

|  |  |                             |
|--|--|-----------------------------|
|  | Ter disponibilidade de tempo para atendimento a alunos e professores | ser criatividade            |
|  | Capacidade de trabalho   | Empatia                     |
|  | Empatia com os problemas dos alunos                                  | Transparência               |
|  | Boa relação com instancias superiores                                | Respeito                    |
|  | Organizada   | Ter atitude                 |
|  | Matrícula  | Proatividade e criatividade |
|  | Participação das reuniões e ficar atento as novas ideias.            | Imparcialidade              |
|  | Bom relacionamento com os alunos                                     | Força de vontade            |
|  | Atender na medida do possível as demandas do curso                   | Honesto.                    |
|  | Ter boa capacidade de articulação e interação                        |                             |

**Fonte:** dados da pesquisa

**Quadro 7 -** Atributos e formas de atuação para uma coordenação de curso de sucesso – ponto de vista dos coordenadores

| <b>CONHECIMENTOS</b><br>(informação, saber o quê, saber o porquê)    | <b>HABILIDADES</b><br>(técnica, capacidade, saber como)     | <b>ATTITUDES</b><br>(querer fazer, identidade, determinação) |
|--|---|--|
| Saber ler uma resolução e entender                                   | Gerenciamento   | Democrática  |
| Conhecimento da legislação acadêmica                                 | Comunicação   | Diálogo  |
| Conhecimento dos procedimentos burocráticos                          | Ter uma secretária atenta                                   | Boa comunicação  |
| Formação Pedagógica específica para a formação de professores.       | Gestão  | capacidade de diálogo  |
| Discutir e propor melhorias e modificações no PPC do curso           | Planejamento  | dedicação  |
| Conhecimento do PPC do curso   | Ouvir   | Cordialidade   |
| Conhecimento dos órgãos da universidade e suas atribuições           | Planejamento  | Diálogo  |
| Conhecimento das resoluções da universidade                          | Sensibilidade com alunos e professores                      | Liderança  |
| A coordenação atenta a legislação vigente.                           | Matrículas em tempo real                                    | Ética profissional   |
| Interesse profissional no desenvolvimento do curso e da Universidade | Empatia com os alunos                                       | Participativa  |
|  | Comissões: CCD, COOA e outras que funcione                  | Sagacidade   |
|  | Boa capacidade de organização                               | Capacidade de articulação (diplomacia)                       |
|  | Equipe  | Organização  |
|  | Ação colegiada. Atuação horizontalizada.                    | cooperação   |
|  | ser comprometida com o trabalho                             | amplo e bom relacionamento                                   |
|  | Organização   | Inclusiva  |
|  | Acompanhar o desenvolvimento dos alunos, orientá-los quando | Foco   |

|  |   |         |
|--|---|---------|
|  | necessário, em conjunto com o corpo docente |         |
|  | Coordenação atuante                         | Empatia |

**Quadro 7 -** Atributos e formas de atuação para uma coordenação de curso de sucesso – ponto de vista dos coordenadores (cont.)

| <b>CONHECIMENTOS</b><br>(informação, saber o quê, saber o porquê) | <b>HABILIDADES</b><br>(técnica, capacidade, saber como)  | <b>ATTITUDES</b><br>(querer fazer, identidade, determinação)             |
|---|--|--|
|   | acompanhamento discente  | ter respeito e paciência pelas decisões dos colegiados                   |
|   | Organização  | Liderança  |
|   | Capacidade de organização  | Resiliência  |
|   | Organização  | Ético e ter satisfação em ser coordenador (a) e não apenas por obrigação |
|   | Planejamento   |  |
|   | Bom relacionamento interpessoal com professores e estudantes   |  |
|   | Boa capacidade de construir relações interpessoais harmoniosas e produtivas  |  |
|   | Capacidade de dar e receber feedbacks  |  |
|   | Discutir e propor melhorias para os laboratórios e atividades práticas, visando o aperfeiçoamento técnico dos alunos |  |
|   | ser uma pessoa metódica  |  |
|   | senso de equipe  |  |
|   | organização de horário   |  |

**Fonte:** dados da pesquisa

## 6.2 Outras inferências e considerações

Podemos inferir que, tanto para o grupo de docentes quanto para o de coordenadores, as atividades próprias da coordenação são de extrema relevância, evidenciando o quanto o modelo ideal de gestão proposto pelos clássicos da administração ainda está no imaginário das pessoas. Outros itens bem classificados, que apoiam essa afirmativa, são os de *estabelecer e compartilhar metas*. Salientamos que os dois modelos evidenciados, o de *metas racionais* e o de *processos internos*, estão intimamente ligados a relação de *controle, hierarquia e processos*.

Neste sentido, por mais que haja críticas à burocracia e às relações de poder dentro da universidade, perpetuam-se os modelos estabelecidos, de forma consciente ou não.

Outro fator que remete a relação de permanência de um modelo gerencial fechado, imbuído do estereótipo clássico de planejar, organizar, dirigir e controlar, está revelado no índice dos itens procurar novas ideias e apresentar novas ideias. A primeira dessas afirmativas, por exemplo, tem um índice de 83% na classificação dos docentes, baixando para 66% entre os coordenadores. Além do distanciamento avaliativo entre um grupo e outro, revela-se o quanto inovação e criatividade estão distantes enquanto prioridades gerenciais.

Embora, na descrição dos atributos essenciais à organização, o item *organizar e coordenar os esforços do grupo* tenha sido apontado como um fator relevante para uma atuação eficaz e bem-sucedida, seu índice global de 73% do total de respondentes, embora elevado, ficou abaixo do que consideramos que seria de se esperar.

Um item que destoou muito, em relação a visão dos docentes e coordenadores foi o da *participação em comissões e reuniões de conselhos*: enquanto, para os coordenadores, essa atividade possui uma considerável importância, o mesmo não se confirma entre os docentes. Já foi comentado que excesso de reuniões e reuniões improdutivas podem ser uma condição que contribui para essa visão dos docentes. A rigor, a partir da experiência e convivência com colegas, pode-se afirmar que raramente quem ocupa cargo de chefia efetivamente gosta de participar de reuniões, fazendo-o principalmente por dever de ofício.

Finalmente, outro aspecto interessante diz respeito aos itens *Passar considerável tempo com discussões e escuta aos discentes* e *Passar considerável tempo com discussões e escuta aos docentes*. Ambos tiveram uma baixa avaliação, no entanto, estão relacionados ao diálogo, um dos atributos mais elencados anteriormente em geral considerado fundamental para uma gestão participativa.

### 6.3 Pontos de vistas, o que revela o CHA (conhecimento, habilidades, atributos)

Considerando os atributos e formas de atuação para uma coordenação de curso de sucesso elencados por docentes e coordenadores (**Ver quadro 5 e 6**), destacamos que para o grupo de docentes os conhecimentos necessários para o sucesso da coordenação, aparecem de forma genérica

- Conhecer bem os regulamentos do cargo;
- Preparo para atividade;
- Conhecer o perfil dos alunos e suas demandas;
- Atualização do plano pedagógico

Ratificando, mais uma vez, a falta de preparo para o exercício da função, ou mesmo uma noção muito vaga do que realmente faz um coordenador de curso.

Já os coordenadores, pontuaram conhecimentos específicos relacionados diretamente às suas vivências:

- Saber ler uma resolução e entender;
- Conhecimento da legislação acadêmica;
- Conhecimento dos procedimentos burocráticos;
- Formação Pedagógica específica para a formação de professores.
- Propor melhorias e modificações no PPC do curso
- Conhecimento do PPC do curso
- Conhecimento dos órgãos da universidade e suas atribuições
- Conhecimento das resoluções da universidade
- A coordenação atenta a legislação vigente.
- Interesse profissional no desenvolvimento do curso e da Universidade

Vários docentes e coordenadores apontaram as habilidades de organização, apoio e atendimento aos discentes como sendo as mais relevantes para o sucesso de uma coordenação.

Já em relação as atitudes, os docentes apontaram uma variedade de palavras, não tendo uma com repetições significativas. Assim, conectamos a liderança, a força de vontade e a pro atividade. Para os coordenadores, o diálogo é mais determinante para uma coordenação de sucesso.

Por fim, é importante ressaltar que há muito a ser difundido em relação às competências próprias para um coordenador de curso, assim como novas perspectivas de qualificação profissional, tendo, como bem enfatizado pela pesquisa, o diálogo o ponto chave para uma transformação real das práticas cotidianas desses profissionais.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, **Revista do Serviço Público**, 57(4), pp.549-563, Out/Dez 2006.

ALVES, Nesmária Sany Costa, LUZ, Talita Ribeiro. A percepção de alunos de uma universidade pública de minas gerais sobre as competências gerenciais da coordenadora do curso de ciências contábeis. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade Florianópolis – Santa Catarina – Brasil 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. ISBN: 978-85-68618-00-4 <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131942/2014-287.pdf?sequence=1>. Acesso em: 16 mar. 2018.

ALVES, Nesmária Sany Costa; LUZ, Talita Ribeiro. Competências gerenciais dos coordenadores dos cursos de administração e de ciências contábeis de uma universidade pública mineira: o que pensam os discentes?. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade Florianópolis – Santa Catarina – Brasil 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. ISBN: 978-85-68618-00-4 <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131981/2014-291.pdf?sequence=1>. Acesso em: 16 mar. 2018.

ARGENTA, Christiane Amaral Lunkes. Gestão de instituições de ensino superior privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso: desafios e sugestões (Tese de Doutorado). <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/9612/1/Christiane%20Amaral%20Lunkes%20Argenta.pdf>

BASSOLI, Djalma A. **O coordenador de curso superior de instituições de ensino superior privadas: análise dos contributos políticos, gerenciais, acadêmicos e institucionais**. São Carlos, 2014, 239 fl. Universidade de São Paulo. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-17072014-092602/publico/DyjalmaAntonioBassoliDEFINITIVO.pdf>

BRIGATO Ésther, Angelo. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR** [en línea] 2011, 9 (Julio): [Fecha de consulta: 25 de octubre de 2017] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227830011>>

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).  
\_\_\_\_\_. Lei 9.394, 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm).

CABEÇO Ludimila Canuto; REQUENA Ivan Brim. Critérios para a escolha do coordenador pedagógico de curso do ensino superior privado. **Revista Ibero-Americana de Estudos**, 2011 p. 106-122. <http://seer.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/4885>. Acesso em: 16 mar. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DELPINO, Rosemar; CANDIDO, Maria Lúcia Baltazar; MOTA, Ana Clara da; DEJUSTE, Maria Tereza : Ensino Superior: o novo perfil do coordenador de curso. **XII Encontro Latino Americano**

**de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba  
[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivosEPG/EPG00823\\_01\\_O.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00823_01_O.pdf). Acesso em: 16 mar. 2018.

DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; PELEIAS, Ivam Ricardo; WALTER, Silvana Anita; KROENKE, Adriana. Identificação e Análise do Perfil dos Gestores de Cursos de Ciências Contábeis nos Estados de São Paulo e Santa Catarina. **Revista Base** (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 8, núm. 2, abril-junho, 2011, p. 189-201 Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

DRUKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Tradução de Jorge Fortes. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

FERREIRA, JMP, PAIVA, KCM: Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE. **RACE**, Joaçaba, v. 16, n. 2, p. 681-702, maio/ago. 2017 <https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/download/13057/pdf>. Acesso em: 16 mar. 2018.

FLEURY, Maria; Fleury, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FRANCO, Décio; RODRIGUES, Edna de Almeida; CAZELA, Moises M.(Orgs.) A Importância do Gestor organizacional e da consultoria (Maria Cristina Pavan de Moraes). IN: **Tecnologias e Ferramentas de Gestão**. Cap. 02. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012. Edição especial.

GIL, Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas. 1999.

HEERDT, APS. **Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior**.2002. 100 fl. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82563>

LEONI, Miriam G.; ANDRADE, Lúcia de F. S.; VASCONCELOS, Elizabeth C. Competências Requeridas do Diretor e do Coordenador de Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Estácio de Sá/RJ. **Cogitare Enfermagem**, vol. 13, núm. 2, abril-junho. <http://www.redalyc.org/html/4836/483648979017/>. Acesso em: 16 mar. 2018.

LOPES, Jorge E. G.; LEITE, Daniela C. C.; PEDERNEIRAS, M. M. M; PEREIRA, D. M. V. G. Empreendedorismo dos coordenadores do curso de ciências contábeis: um estudo de caso nas Universidades Particulares de João Pessoa-PB. **V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur**. Mar del Plata – Espanha, 8, 9 y 10 de dec. de 2005. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97007>

MARCON, Silvana Regina Ampessan. Atribuições dos cargos de coordenação e subcoordenação de cursos de graduação. **XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**. “Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social”. Florianópolis, 7 a 9 de dezembro de 2011.

MARQUESIN, Denise Filomena Bagne; PENTEADO, Adriano Franco; BAPTISTA, Denise Cristina. O coordenador de curso da Instituição de Ensino Superior: atribuições e expectativas. **Revista de Educação**. Vol. XI, Nº 12, Ano 2008. <http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/educ/article/view/1917/1821>. Acesso em: 16 mar. 2018.

NOGUEZ, José, TILLMANN A.; DUARTE G. Os saberes e práticas do Coordenador de Curso de Graduação da Universidade Federal de Pelotas. **Educação, Movimentos Sociais e Políticas Governamentais**. Curitiba, 2016.

ODERICH, Cecília. Perfil e competências do gestor em instituições de educação. **Pleide**, Foz do Iguaçu, v. 3, Nº 6, p.75-84, jul/dez. 2009. Acesso em: 16 mar. 2018.

PALMEIRAS, J de Brum, SZILAGYI, RS. Perfil e Competências necessários para um Coordenador de Curso na percepção dos Gestores e Funcionários de uma IES. **Diálogo**, Canoas, n. 20, p. 49 – 76, jan-jun 2012. <http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/viewFile/279/261>

PEDROTTI, G; PIANEZZE, LCM. Atribuições de um Coordenador de Curso no Ensino a Distância. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 4, n. 1, p. 31-40, 2016. [https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/PED\\_EaD/article/viewFile/1481/618](https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/PED_EaD/article/viewFile/1481/618). Acesso em 16 mar. 2018.

SANT'ANA, Roseane da Silva. **Construção de um instrumento para avaliar as competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação**. 2014. 154 f. Universidade Federal De Goiás, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/4327/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Roseane%20da%20Silva%20Sant%27Ana%20-%202014.pdf>

SEABRA, Andresa Lopes Cordeiro; PAIVA, Kely César Martins de e LUZ, Talita Ribeiro da. Competências gerenciais de coordenadoras de cursos de graduação em enfermagem. **Rev. Bras. Enferm.** [online]. 2015, vol.68, n.5, pp.890-898. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003471672015000500890&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672015000500890&lng=pt&nrm=iso)>. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680518i>. Acesso em: 16 mar. 2018.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. **Competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na Universidade de Caxias**. 2002. 133f. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA, Curso de Mestrado. <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/32849>. Acesso em: 16 mar. 2018.

TOSTA, Humberto Tonani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; TECCHIO, Edivandro Luiz. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 01-15, ago. 2012. (<http://www.redalyc.org/html/3193/319327515002/>). Acesso em: 16 mar. 2018.

URBANAVICIUS JUNIOR... et. al. Identificação do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior. Resende, RJ: Associação Educacional Dom Bosco. Disponível: [http://www.economia.aedb.br/seget/artigos07/1314\\_200600030.pdf](http://www.economia.aedb.br/seget/artigos07/1314_200600030.pdf).

VASCONCELLOS, Paulo Roberto. **Habilidades e Atitudes Relevantes na Composição do Perfil Profissional de Gestores de Instituição de Ensino Superior de Caráter Privado**. 2006. 79f. Dissertação de Mestrado (Curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios) Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em <https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/tede/970/1/2006Paulo%20Roberto%20Nascimento%20Meira%20Vasconcellos.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2018.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER, J; HOLLENBECK, R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

WALTER, Silvana Anita; ROCHA, Daniela Torres da, DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza, TONTINI, Gérson. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das instituições de ensino superior da região oeste do Paraná. **Revista ANGRAD** – V. 8, N. 1, jan-fev-mar/2007 – pp. 53-72 [https://www.fecap.br/extensao/artigoteca/Art\\_013.pdf](https://www.fecap.br/extensao/artigoteca/Art_013.pdf)

**APÊNDICE A: o instrumento de pesquisa**  
**Questionário enviado para as coordenações de curso de graduação e docentes**

## O perfil do coordenador de curso: competências para um gestor acadêmico

Prezado(a) Professor(a),

Solicito sua imensa colaboração no preenchimento do instrumento a seguir, contribuindo com minha pesquisa de mestrado intitulada: O perfil do Coordenador de Curso: competências para um gestor acadêmico. Temos como princípio o sigilo e o respeito a todos e todas, fazendo assim uma consolidação e divulgação dos resultados de forma a preservar a identificação do respondente.

Juntamente com o meu orientador, Prof. Dr. Piotr Trzesniak, coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos.

Agradeço imensamente desde já.

Rosaline C. Paixão

### Algumas de suas características (para que possamos compreender melhor as respostas)

Descrição (opcional)

1.1. Qual é a sua maior titulação acadêmica? \*

Especialização

Mestrado

Doutorado em andamento

Doutorado

1.2. Em que área você obteve a sua maior titulação acadêmica? \*

Texto de resposta curta

1.3. Qual a área de sua graduação? Se mais de uma, aquela que mais se aproxima de sua atuação docente atual \*

Texto de resposta curta

1.4. Em que curso de graduação você atua como docente? Se em mais \*  
de um, cite aquele em que tenha maior carga didática; ainda assim  
havendo mais de um, aquele de maior afinidade com sua maior

Texto de resposta curta

---

1.5. Há quanto tempo você atua como docente na UFRPE? \*

- menos de um ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 4 anos
- mais de 5 anos
- mais de 10 anos

1.6. Há quanto tempo você atua como docente do ensino superior \*  
(total, incluindo o tempo de UFRPE)?

- menos de um ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 4 anos
- mais de 5 anos
- mais de 10 anos

**1.7. Por fim, por favor, qual a sua idade? \***

- menos de 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- mais de 55 anos

**1.8. E o seu gênero? \***

- masculino
- feminino
- prefiro não responder

## 2. Responda somente se você, atualmente, ESTÁ EXERCENDO a Coordenação de algum Curso...

Quão bem preparado você se sente para assumir a coordenação de curso?  
Realizando uma autoavaliação você se sente:

- Totalmente preparado
- Preparado, mas ainda não sei tudo
- Nem preparado, nem despreparado, mas posso aprender e dar conta
- Embora conheça alguns aspectos da tarefa , não me sinto preparado
- Totalmente despreparado

**2.1. Você está, presentemente, exercendo a Coordenação de algum \***

- Sim (por favor, responda então os itens a seguir)
- Não (avance diretamente para a próxima seção)

**2.2. Qual o curso coordenado por você?**

Texto de resposta curta

---

2.3. Até o momento atual, qual o seu tempo total (contínuo ou intercalado) de atuação na Coordenação desse Curso?

- mais de 1, até 2 anos
- mais de 2, até 4 anos
- mais de 4, até 10 anos
- mais de 10 anos

2.4. Qual a sua dedicação média semanal às atividades da Coordenação de Curso?

- até 10 horas
- mais de dez, até 20 horas
- mais de 20 horas

2.5. Você já exerceu outras atividades administrativas acadêmicas na UFRPE ou outra Instituição Pública de Ensino Superior? Caso sim, indique, por favor, as três atividades mais recentes exercidas e, entre parênteses, o tempo de duração e o ano de início.

EXEMPLO: CHEFE DO DEPARTAMENTO DE FÍSICA (4 ANOS, A PARTIR DE 2010)

#### **2.5.1. Mais recente**

Texto de resposta curta

---

#### **2.5.2. Segunda mais recente**

Texto de resposta curta

---

#### **2.5.3. Terceira mais recente**

---

### 3. Responda somente se você, atualmente, NÃO ESTÁ EXERCENDO a Coordenação de algum Curso...

Descrição (opcional)

#### 3.1. Você está, presentemente, exercendo a Coordenação de algum \*

Sim (obrigado por ter respondido os itens da seção anterior)

Não (responda, por favor, a questão a seguir)

3.2. Você já exerceu atividades administrativas acadêmicas na UFRPE ou outra Instituição Pública de Ensino Superior? Caso sim, indique, por favor, as três atividades mais recentes exercidas e, entre parênteses, o tempo de duração e o ano de início.

EXEMPLO: CHEFE DO DEPARTAMENTO DE FÍSICA (4 ANOS, A PARTIR DE 2010)

##### 3.2.1. Mais recente

Texto de resposta curta

##### 3.2.2. Segunda mais recente

Texto de resposta curta

### 4. Sua relação e sua visão da Coordenação de Curso

Descrição (opcional)

4.1. Você já exerceu atividades administrativas acadêmicas em alguma Instituição Privada de Ensino Superior? Caso sim, indique, por favor, as três atividades mais recentes exercidas e, entre parênteses, o tempo de duração e o ano de início.

EXEMPLO: VICE REITOR (4 ANOS, A PARTIR DE 2004)

#### 4.1.1. A mais recente

Texto de resposta curta

---

#### 4.1.2. Segunda mais recente

Texto de resposta curta

---

#### 4.1.3. Terceira mais recente

Texto de resposta curta

---

### 4.2. Você exerce ou já exerceu atividades de chefia/liderança/coordenação de equipe profissionalmente, fora do ambiente acadêmico?

- sim, por cinco anos ou mais
- sim, por mais de um, mas menos de cinco anos
- sim, por um ano ou menos
- não, nunca exerci

### 4.3. Você já realizou algum curso específico para atuar como Coordenador de Curso? \*

- sim, oferecido pela UFRPE
- sim, mas não oferecido pela UFRPE
- nunca fiz

### 4.4. Comente a duração do mandato atual de uma Coordenação de Curso (2 anos).

Descrição (opcional)

#### 4.4.1. Essa duração é a ideal para obter resultados positivos significativos para o curso? Por que? Se não, que duração deveria ter? \*

Texto de resposta longa

---

#### 4.4.2. Considerando sua resposta recém dada, acerca da duração ideal do mandato da Coordenação de Curso, você considera saudável que haja reconduções sucessivas? \*

- sim, mas apenas uma vez
-

sim, sem limite de vezes

não

**4.5. Cite entre três e cinco atributos ou formas de atuação de uma Coordenação de Cursos que sejam ABSOLUTAMENTE INDISPENSÁVEIS para que ela seja eficaz e bem sucedida.**

Descrição (opcional)

**4.5.1. \***

Texto de resposta curta

**4.5.2. \***

Texto de resposta curta

**4.5.3. \***

Texto de resposta curta

**4.6. Cite entre dois e quatro atributos ou formas de atuação de uma Coordenação de Curso que sejam ABSOLUTAMENTE CONTRA-INDICADOS para que ela seja eficaz e bem sucedida.**

Descrição (opcional)

**4.6.1. \***

Texto de resposta curta

**4.6.2. \***

Texto de resposta curta

**4.6.3.**

Texto de resposta curta

**4.7. Cite entre duas e quatro iniciativas específicas da Coordenação do Curso voltadas para o fato de que os estudantes ora em formação terão que atuar contínua e eficazmente no mercado de trabalho nos próximos trinta a quarenta anos.**

PARTICULARMENTE, INICIATIVAS PEDAGÓGICAS E DE CONTEÚDO, TENDO EM VISTA A RÁPIDA EXPANSÃO DO CONHECIMENTO EM TODAS AS ÁREAS E A PERMANENTE EVOLUÇÃO DAS FORMAS DE ACEDER, INTERAGIR E ADEQUADAMENTE SELECIONAR E EMPREGAR UM VOLUME MAIS QUE EXPONENCIALMENTE CRESCENTE DE INFORMAÇÕES

**4.7.1. \***

Texto de resposta curta

---

**4.7.2. \***

Texto de resposta curta

---

**4.7.3.**

Texto de resposta curta

---

**4.7.4.**

Texto de resposta curta

---

**4.8. Como a atuação da Coordenação faz diferença nos indicadores de qualidade do curso? Justifique \***

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO COORDENADOR - Grupo I

Considerando a escala a seguir, avalie, por favor, o grau de relevância de cada uma das competência listadas à esquerda para uma atuação eficaz e de sucesso na Coordenação de Curso

Pouca/desnecessária  
Inferior à média  
Mediana  
Superior à média  
Grande/indispensável

**Para uma Coordenação de Curso eficaz e de sucesso, qual a relevância \* de cada uma das competências gerenciais a seguir?**

|                       | Pouca/desnece...      | Inferior à média      | Mediana               | Superior à média      | Grande/indispe...     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Deixar claras as ...  | <input type="radio"/> |
| Estabelecer met...    | <input type="radio"/> |
| Compartilhar me...    | <input type="radio"/> |
| Definir o papel e ... | <input type="radio"/> |
| Estabelecer regr...   | <input type="radio"/> |

**APÊNDICE B: Todas as respostas**

| Resumo das respostas à questão: Para uma Coordenação de Curso eficaz e de sucesso, qual a relevância de cada uma das competências gerenciais a seguir?           |  |                          |     |            |                     |     |            |         |     |            |                     |    |           |                         |     |           |       |
|--|--|--------------------------|-----|------------|---------------------|-----|------------|---------|-----|------------|---------------------|----|-----------|-------------------------|-----|-----------|-------|
|  |  | GRANDE/<br>INDISPENSÁVEL |     |            | SUPERIOR<br>À MÉDIA |     |            | MEDIANA |     |            | INFERIOR<br>A MÉDIA |    |           | POUCA/<br>DESNECESSÁRIA |     |           | TOTAL |
|  |  | D                        | C   | T          | D                   | C   | T          | D       | C   | T          | D                   | C  | T         | D                       | C   | T         |       |
| 1  | Deixar clara as expectativas da gestão   | 10                       | 9   | <b>19</b>  | 5                   | 7   | <b>12</b>  | 2       | 4   | <b>6</b>   | 0                   | 1  | <b>1</b>  | 3                       | 0   | <b>3</b>  | 41    |
|  |  | 50%                      | 43% | <b>46%</b> | 25%                 | 33% | <b>29%</b> | 10%     | 19% | <b>15%</b> | 0%                  | 5% | <b>2%</b> | 15%                     | 0%  | <b>7%</b> | 100%  |
| 2  | Estabelecer metas e objetivos  | 18                       | 14  | <b>32</b>  | 1                   | 4   | <b>5</b>   | 1       | 3   | <b>4</b>   | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 0   | <b>0</b>  | 41    |
|  |  | 90%                      | 67% | <b>78%</b> | 5%                  | 19% | <b>12%</b> | 5%      | 14% | <b>10%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 0%  | <b>0%</b> | 100%  |
| 3  | Compartilhar metas e objetivos   | 18                       | 12  | <b>30</b>  | 1                   | 6   | <b>7</b>   | 1       | 3   | <b>4</b>   | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 0   | <b>0</b>  | 41    |
|  |  | 90%                      | 57% | <b>73%</b> | 5%                  | 29% | <b>17%</b> | 5%      | 14% | <b>10%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 0%  | <b>0%</b> | 100%  |
| 4  | Definir o papel e a tarefa de cada colaborador                                 | 13                       | 13  | <b>26</b>  | 5                   | 4   | <b>9</b>   | 2       | 4   | <b>6</b>   | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 0   | <b>0</b>  | 41    |
|  |  | 65%                      | 62% | <b>63%</b> | 25%                 | 19% | <b>22%</b> | 10%     | 19% | <b>15%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 0%  | <b>0%</b> | 100%  |
| 5  | Estabelecer regras e políticas   | 10                       | 6   | <b>16</b>  | 6                   | 10  | <b>16</b>  | 3       | 5   | <b>8</b>   | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 1                       | 0   | <b>1</b>  | 41    |
|  |  | 50%                      | 29% | <b>39%</b> | 30%                 | 48% | <b>39%</b> | 15%     | 24% | <b>20%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 5%                      | 0%  | <b>2%</b> | 100%  |
| 6  | Instruir bem técnicos, professores e estudantes                                | 13                       | 10  | <b>23</b>  | 2                   | 10  | <b>12</b>  | 3       | 1   | <b>4</b>   | 2                   | 0  | <b>2</b>  | 0                       | 0   | <b>0</b>  | 41    |
|  |  | 65%                      | 48% | <b>56%</b> | 10%                 | 48% | <b>29%</b> | 15%     | 5%  | <b>10%</b> | 10%                 | 0% | <b>5%</b> | 0%                      | 0%  | <b>0%</b> | 100%  |
| 7  | Realizar cuidadosamente as atividades próprias da função                       | 16                       | 17  | <b>33</b>  | 2                   | 3   | <b>5</b>   | 2       | 0   | <b>2</b>   | 0                   | 1  | <b>1</b>  | 0                       | 0   | <b>0</b>  | 41    |
|  |  | 80%                      | 81% | <b>80%</b> | 10%                 | 14% | <b>12%</b> | 10%     | 0%  | <b>5%</b>  | 0%                  | 5% | <b>2%</b> | 0%                      | 0%  | <b>0%</b> | 100%  |
| 8  | Focar na coordenação apresentando elevados índices de produtividade individual | 3                        | 2   | <b>5</b>   | 11                  | 10  | <b>21</b>  | 3       | 6   | <b>9</b>   | 2                   | 1  | <b>3</b>  | 1                       | 2   | <b>3</b>  | 41    |
|  |  | 15%                      | 10% | <b>12%</b> | 55%                 | 48% | <b>51%</b> | 15%     | 29% | <b>22%</b> | 10%                 | 5% | <b>7%</b> | 5%                      | 10% | <b>7%</b> | 100%  |
| 9  | Gerenciar bem o tempo e o estresse do dia a dia                                | 10                       | 7   | <b>17</b>  | 7                   | 9   | <b>16</b>  | 3       | 5   | <b>8</b>   | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 0   | <b>0</b>  | 41    |
|  |  | 50%                      | 33% | <b>41%</b> | 35%                 | 43% | <b>39%</b> | 15%     | 24% | <b>20%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 0%  | <b>0%</b> | 100%  |
| 10   | Fomentar um ambiente produtivo de trabalho                                     | 9                        | 11  | <b>20</b>  | 10                  | 8   | <b>18</b>  | 1       | 1   | <b>2</b>   | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 1   | <b>1</b>  | 41    |
|  |  | 45%                      | 52% | <b>49%</b> | 50%                 | 38% | <b>44%</b> | 5%      | 5%  | <b>5%</b>  | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 5%  | <b>2%</b> | 100%  |
| 11   | Observar se as regras estão sendo cumpridas                                    | 9                        | 7   | <b>16</b>  | 8                   | 10  | <b>18</b>  | 1       | 4   | <b>5</b>   | 2                   | 0  | <b>2</b>  | 0                       | 0   | <b>0</b>  | 41    |
|  |  | 45%                      | 33% | <b>39%</b> | 40%                 | 48% | <b>44%</b> | 5%      | 19% | <b>12%</b> | 10%                 | 0% | <b>5%</b> | 0%                      | 0%  | <b>0%</b> | 100%  |
| 12   | Monitorar o cumprimento das ações próprias da Coordenação do curso             | 9                        | 10  | <b>19</b>  | 9                   | 10  | <b>19</b>  | 2       | 1   | <b>3</b>   | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 0   | <b>0</b>  | 41    |
|  |  | 45%                      | 48% | <b>46%</b> | 45%                 | 48% | <b>46%</b> | 10%     | 5%  | <b>7%</b>  | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 0%  | <b>0%</b> | 100%  |
| Resumo das respostas à questão: Para uma Coordenação de Curso eficaz e de sucesso, qual a relevância de cada uma das competências gerenciais a seguir? (cont. 1) |  |                          |     |            |                     |     |            |         |     |            |                     |    |           |                         |     |           |       |
|  |  | GRANDE/<br>INDISPENSÁVEL |     |            | SUPERIOR<br>À MÉDIA |     |            | MEDIANA |     |            | INFERIOR<br>A MÉDIA |    |           | POUCA/<br>DESNECESSÁRIA |     |           | TOTAL |
|  |  | D                        | C   | T          | D                   | C   | T          | D       | C   | T          | D                   | C  | T         | D                       | C   | T         |       |
| 13   | Mostrar domínio sobre as diretrizes e resoluções referentes ao curso           | 12                       | 11  | <b>23</b>  | 6                   | 7   | <b>13</b>  | 2       | 3   | <b>5</b>   | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 0   | <b>0</b>  | 41    |
|  |  | 60%                      | 52% | <b>56%</b> | 30%                 | 33% | <b>32%</b> | 10%     | 14% | <b>12%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 0%  | <b>0%</b> | 100%  |

|    |  |     |     |            |     |     |            |     |     |            |     |     |           |    |     |           |      |
|----|--|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|-----------|----|-----|-----------|------|
| 14 | Por favor, assinale "Superior à média" neste item                    | 2   | 2   | <b>4</b>   | 18  | 19  | <b>37</b>  | 0   | 0   | <b>0</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 10% | 10% | <b>10%</b> | 90% | 90% | <b>90%</b> | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 15 | Analisar as informações com pensamento crítico                       | 7   | 14  | <b>21</b>  | 13  | 5   | <b>18</b>  | 0   | 2   | <b>2</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 35% | 67% | <b>51%</b> | 65% | 24% | <b>44%</b> | 0%  | 10% | <b>5%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 16 | Dar suporte à estrutura e ao fluxo do sistema                        | 6   | 3   | <b>9</b>   | 9   | 12  | <b>21</b>  | 4   | 5   | <b>9</b>   | 1   | 0   | <b>1</b>  | 0  | 1   | <b>1</b>  | 41   |
|    |  | 30% | 14% | <b>22%</b> | 45% | 57% | <b>51%</b> | 20% | 24% | <b>22%</b> | 5%  | 0%  | <b>2%</b> | 0% | 5%  | <b>2%</b> | 100% |
| 17 | Apresentar variados recursos para facilitar o trabalho               | 7   | 3   | <b>10</b>  | 7   | 9   | <b>16</b>  | 4   | 8   | <b>12</b>  | 2   | 1   | <b>3</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 35% | 14% | <b>24%</b> | 35% | 43% | <b>39%</b> | 20% | 38% | <b>29%</b> | 10% | 5%  | <b>7%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 18 | Organizar e coordenar os esforços do grupo                           | 7   | 9   | <b>16</b>  | 11  | 9   | <b>20</b>  | 2   | 3   | <b>5</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 35% | 43% | <b>39%</b> | 55% | 43% | <b>49%</b> | 10% | 14% | <b>12%</b> | 0%  | 0%  | <b>0%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 19 | Gerenciar os projetos do curso]                                      | 6   | 4   | <b>10</b>  | 12  | 8   | <b>20</b>  | 1   | 7   | <b>8</b>   | 1   | 0   | <b>1</b>  | 0  | 2   | <b>2</b>  | 41   |
|    |  | 30% | 19% | <b>24%</b> | 60% | 38% | <b>49%</b> | 5%  | 33% | <b>20%</b> | 5%  | 0%  | <b>2%</b> | 0% | 10% | <b>5%</b> | 100% |
| 20 | Saber enfrentar crises, conflitos e dificuldades                     | 14  | 15  | <b>29</b>  | 5   | 6   | <b>11</b>  | 1   | 0   | <b>1</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 70% | 71% | <b>71%</b> | 25% | 29% | <b>27%</b> | 5%  | 0%  | <b>2%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 21 | Ter reconhecida sua credibilidade e confiança                        | 10  | 9   | <b>19</b>  | 8   | 9   | <b>17</b>  | 1   | 2   | <b>3</b>   | 1   | 1   | <b>2</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 50% | 43% | <b>46%</b> | 40% | 43% | <b>41%</b> | 5%  | 10% | <b>7%</b>  | 5%  | 5%  | <b>5%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 22 | Compreender a si aos outros  | 13  | 11  | <b>24</b>  | 7   | 9   | <b>16</b>  | 0   | 1   | <b>1</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 65% | 52% | <b>59%</b> | 35% | 43% | <b>39%</b> | 0%  | 5%  | <b>2%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 23 | Ter uma comunicação eficaz   | 13  | 12  | <b>25</b>  | 7   | 7   | <b>14</b>  | 0   | 2   | <b>2</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 65% | 57% | <b>61%</b> | 35% | 33% | <b>34%</b> | 0%  | 10% | <b>5%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 24 | Desenvolver os colaboradores (professores, técnicos administrativos) | 6   | 3   | <b>9</b>   | 8   | 11  | <b>19</b>  | 6   | 5   | <b>11</b>  | 0   | 2   | <b>2</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 30% | 14% | <b>22%</b> | 40% | 52% | <b>46%</b> | 30% | 24% | <b>27%</b> | 0%  | 10% | <b>5%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 25 | Constituir equipes de trabalho                                       | 6   | 9   | <b>15</b>  | 9   | 8   | <b>17</b>  | 4   | 3   | <b>7</b>   | 1   | 1   | <b>2</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 30% | 43% | <b>37%</b> | 45% | 38% | <b>41%</b> | 20% | 14% | <b>17%</b> | 5%  | 5%  | <b>5%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 26 | Estabelecer processo decisório participativo                         | 9   | 9   | <b>18</b>  | 8   | 9   | <b>17</b>  | 2   | 3   | <b>5</b>   | 1   | 0   | <b>1</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 45% | 43% | <b>44%</b> | 40% | 43% | <b>41%</b> | 10% | 14% | <b>12%</b> | 5%  | 0%  | <b>2%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 27 | Gerenciar conflitos  | 12  | 10  | <b>22</b>  | 6   | 10  | <b>16</b>  | 2   | 1   | <b>3</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>  | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |  | 60% | 48% | <b>54%</b> | 30% | 48% | <b>39%</b> | 10% | 5%  | <b>7%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b> | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |

**Resumo das respostas à questão: Para uma Coordenação de Curso eficaz e de sucesso, qual a relevância de cada uma das competências gerenciais a seguir? (cont. 2)**

|    |                             | GRANDE/<br>INDISPENSÁVEL |     |            | SUPERIOR<br>À MÉDIA |     |            | MEDIANA |     |           | INFERIOR<br>A MÉDIA |    |           | POUCA/<br>DESNECESSÁRIA |    |           | TOTAL |
|----|-----------------------------|--------------------------|-----|------------|---------------------|-----|------------|---------|-----|-----------|---------------------|----|-----------|-------------------------|----|-----------|-------|
| 28 | Conviver bem com mudanças   | 12                       | 6   | <b>18</b>  | 7                   | 12  | <b>19</b>  | 1       | 1   | <b>2</b>  | 0                   | 1  | <b>1</b>  | 0                       | 1  | <b>1</b>  | 41    |
|    |                             | 60%                      | 29% | <b>44%</b> | 35%                 | 57% | <b>46%</b> | 5%      | 5%  | <b>5%</b> | 0%                  | 5% | <b>2%</b> | 0%                      | 5% | <b>2%</b> | 100%  |
| 29 | Possuir pensamento criativo | 12                       | 11  | <b>23</b>  | 7                   | 7   | <b>14</b>  | 1       | 2   | <b>3</b>  | 0                   | 1  | <b>1</b>  | 0                       | 0  | <b>0</b>  | 41    |
|    |                             | 60%                      | 52% | <b>56%</b> | 35%                 | 33% | <b>34%</b> | 5%      | 10% | <b>7%</b> | 0%                  | 5% | <b>2%</b> | 0%                      | 0% | <b>0%</b> | 100%  |
| 30 | Gerenciar as mudanças de    | 9                        | 11  | <b>20</b>  | 10                  | 9   | <b>19</b>  | 1       | 0   | <b>1</b>  | 0                   | 1  | <b>1</b>  | 0                       | 0  | <b>0</b>  | 41    |

|    |  |     |     |            |     |     |            |     |     |            |     |     |            |     |     |            |      |
|----|--|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|------|
|    | maneira eficaz   | 45% | 52% | <b>49%</b> | 50% | 43% | <b>46%</b> | 5%  | 0%  | <b>2%</b>  | 0%  | 5%  | <b>2%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 100% |
| 31 | Constituir e manter uma base de poder externa  | 3   | 2   | <b>5</b>   | 7   | 3   | <b>10</b>  | 6   | 9   | <b>15</b>  | 4   | 4   | <b>8</b>   | 0   | 3   | <b>3</b>   | 41   |
|    |  | 15% | 10% | <b>12%</b> | 35% | 14% | <b>24%</b> | 30% | 43% | <b>37%</b> | 20% | 19% | <b>20%</b> | 0%  | 14% | <b>7%</b>  | 100% |
| 32 | Negociar os acordos e compromissos com os colaboradores internos   | 5   | 5   | <b>10</b>  | 12  | 13  | <b>25</b>  | 3   | 2   | <b>5</b>   | 0   | 1   | <b>1</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 41   |
|    |  | 25% | 24% | <b>24%</b> | 60% | 62% | <b>61%</b> | 15% | 10% | <b>12%</b> | 0%  | 5%  | <b>2%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 100% |
| 33 | Negociar os acordos e compromissos com setores externos  | 7   | 5   | <b>12</b>  | 9   | 12  | <b>21</b>  | 2   | 4   | <b>6</b>   | 2   | 0   | <b>2</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 41   |
|    |  | 35% | 24% | <b>29%</b> | 45% | 57% | <b>51%</b> | 10% | 19% | <b>15%</b> | 10% | 0%  | <b>5%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 100% |
| 34 | Por favor, assinale "Inferior à média" neste item  | 1   | 0   | <b>1</b>   | 1   | 0   | <b>1</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 16  | 19  | <b>35</b>  | 2   | 2   | <b>4</b>   | 41   |
|    |  | 5%  | 0%  | <b>2%</b>  | 5%  | 0%  | <b>2%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 80% | 90% | <b>85%</b> | 10% | 10% | <b>10%</b> | 100% |
| 35 | Apresentar novas ideias  | 10  | 5   | <b>15</b>  | 9   | 12  | <b>21</b>  | 1   | 4   | <b>5</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 41   |
|    |  | 50% | 24% | <b>37%</b> | 45% | 57% | <b>51%</b> | 5%  | 19% | <b>12%</b> | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 100% |
| 36 | Participar de eventos e cerimônias referentes a instituição e ao curso internamente                          | 6   | 5   | <b>11</b>  | 11  | 11  | <b>22</b>  | 2   | 3   | <b>5</b>   | 1   | 2   | <b>3</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 41   |
|    |  | 30% | 24% | <b>27%</b> | 55% | 52% | <b>54%</b> | 10% | 14% | <b>12%</b> | 5%  | 10% | <b>7%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 100% |
| 37 | Participar de eventos e cerimônias referentes a instituição e ao curso externamente                          | 5   | 5   | <b>10</b>  | 9   | 10  | <b>19</b>  | 4   | 5   | <b>9</b>   | 1   | 1   | <b>2</b>   | 1   | 0   | <b>1</b>   | 41   |
|    |  | 25% | 24% | <b>24%</b> | 45% | 48% | <b>46%</b> | 20% | 24% | <b>22%</b> | 5%  | 5%  | <b>5%</b>  | 5%  | 0%  | <b>2%</b>  | 100% |
| 38 | Participar em comissões e reuniões dos conselhos   | 7   | 11  | <b>18</b>  | 11  | 10  | <b>21</b>  | 2   | 0   | <b>2</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 41   |
|    |  | 35% | 52% | <b>44%</b> | 55% | 48% | <b>51%</b> | 10% | 0%  | <b>5%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 100% |
| 39 | Motivar e encorajar os funcionários, conciliando suas necessidades individuais e os objetivos da instituição | 9   | 9   | <b>18</b>  | 8   | 10  | <b>18</b>  | 1   | 2   | <b>3</b>   | 2   | 0   | <b>2</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 41   |
|    |  | 45% | 43% | <b>44%</b> | 40% | 48% | <b>44%</b> | 5%  | 10% | <b>7%</b>  | 10% | 0%  | <b>5%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 100% |

**Resumo das respostas à questão: Para uma Coordenação de Curso eficaz e de sucesso, qual a relevância de cada uma das competências gerenciais a seguir? (cont. 3)**

|    |   | GRANDE/<br>INDISPENSÁVEL |     |            | SUPERIOR<br>À MÉDIA |     |            | MEDIANA |    |           | INFERIOR<br>A MÉDIA |    |           | POUCA/<br>DESNECESSÁRIA |    |           | TOTAL |
|----|---|--------------------------|-----|------------|---------------------|-----|------------|---------|----|-----------|---------------------|----|-----------|-------------------------|----|-----------|-------|
| 40 | Compartilhar com sua equipe os objetivos da instituição e do curso  | 10                       | 13  | <b>23</b>  | 9                   | 8   | <b>17</b>  | 1       | 0  | <b>1</b>  | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 0  | <b>0</b>  | 41    |
|    |   | 50%                      | 62% | <b>56%</b> | 45%                 | 38% | <b>41%</b> | 5%      | 0% | <b>2%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 0% | <b>0%</b> | 100%  |
| 41 | Manter boas relações interpessoais com os colaboradores e com a rede de contatos visando obter informações relevantes | 12                       | 11  | <b>23</b>  | 8                   | 9   | <b>17</b>  | 0       | 0  | <b>0</b>  | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 1  | <b>1</b>  | 41    |
|    |   | 60%                      | 52% | <b>56%</b> | 40%                 | 43% | <b>41%</b> | 0%      | 0% | <b>0%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 5% | <b>2%</b> | 100%  |
| 42 | Buscar permanentemente a informação   | 10                       | 13  | <b>23</b>  | 9                   | 8   | <b>17</b>  | 1       | 0  | <b>1</b>  | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 0  | <b>0</b>  | 41    |
|    |   | 50%                      | 62% | <b>56%</b> | 45%                 | 38% | <b>41%</b> | 5%      | 0% | <b>2%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 0% | <b>0%</b> | 100%  |
| 43 | Transmitir informações  | 13                       | 12  | <b>25</b>  | 5                   | 8   | <b>13</b>  | 1       | 1  | <b>2</b>  | 1                   | 0  | <b>1</b>  | 0                       | 0  | <b>0</b>  | 41    |

|    |   |     |     |            |     |     |            |     |     |            |     |     |            |    |     |           |      |
|----|---|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|----|-----|-----------|------|
|    | relevantes aos colaboradores, especialmente aquelas que não teriam acesso a elas de outra forma | 65% | 57% | <b>61%</b> | 25% | 38% | <b>32%</b> | 5%  | 5%  | <b>5%</b>  | 5%  | 0%  | <b>2%</b>  | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 44 | Enviar informações relevantes a pessoas influentes  | 5   | 2   | <b>7</b>   | 10  | 8   | <b>18</b>  | 2   | 7   | <b>9</b>   | 2   | 2   | <b>4</b>   | 1  | 2   | <b>3</b>  | 41   |
|    |   | 25% | 10% | <b>17%</b> | 50% | 38% | <b>44%</b> | 10% | 33% | <b>22%</b> | 10% | 10% | <b>10%</b> | 5% | 10% | <b>7%</b> | 100% |
| 45 | Manter uma relação de troca de informação com pessoas influentes                                | 4   | 1   | <b>5</b>   | 12  | 7   | <b>19</b>  | 3   | 9   | <b>12</b>  | 1   | 2   | <b>3</b>   | 0  | 2   | <b>2</b>  | 41   |
|    |   | 20% | 5%  | <b>12%</b> | 60% | 33% | <b>46%</b> | 15% | 43% | <b>29%</b> | 5%  | 10% | <b>7%</b>  | 0% | 10% | <b>5%</b> | 100% |
| 46 | Adaptar o curso as mudanças do meio ambiente  | 11  | 12  | <b>23</b>  | 7   | 6   | <b>13</b>  | 1   | 2   | <b>3</b>   | 1   | 0   | <b>1</b>   | 0  | 1   | <b>1</b>  | 41   |
|    |   | 55% | 57% | <b>56%</b> | 35% | 29% | <b>32%</b> | 5%  | 10% | <b>7%</b>  | 5%  | 0%  | <b>2%</b>  | 0% | 5%  | <b>2%</b> | 100% |
| 47 | Por favor, assinale "Grande/Indispensável" neste item   | 18  | 18  | <b>36</b>  | 2   | 3   | <b>5</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 0  | 0   | <b>0</b>  | 41   |
|    |   | 90% | 86% | <b>88%</b> | 10% | 14% | <b>12%</b> | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 0% | 0%  | <b>0%</b> | 100% |
| 48 | Procurar novas ideias   | 12  | 5   | <b>17</b>  | 7   | 14  | <b>21</b>  | 1   | 1   | <b>2</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 0  | 1   | <b>1</b>  | 41   |
|    |   | 60% | 24% | <b>41%</b> | 35% | 67% | <b>51%</b> | 5%  | 5%  | <b>5%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 0% | 5%  | <b>2%</b> | 100% |
| 49 | Agir de forma adequada sob pressão  | 10  | 6   | <b>16</b>  | 9   | 12  | <b>21</b>  | 1   | 2   | <b>3</b>   | 0   | 0   | <b>0</b>   | 0  | 1   | <b>1</b>  | 41   |
|    |   | 50% | 29% | <b>39%</b> | 45% | 57% | <b>51%</b> | 5%  | 10% | <b>7%</b>  | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 0% | 5%  | <b>2%</b> | 100% |
| 50 | Passar considerável tempo com discussões e escuta aos discentes                                 | 5   | 4   | <b>9</b>   | 9   | 11  | <b>20</b>  | 6   | 5   | <b>11</b>  | 0   | 0   | <b>0</b>   | 0  | 1   | <b>1</b>  | 41   |
|    |   | 25% | 19% | <b>22%</b> | 45% | 52% | <b>49%</b> | 30% | 24% | <b>27%</b> | 0%  | 0%  | <b>0%</b>  | 0% | 5%  | <b>2%</b> | 100% |

**Resumo das respostas à questão: Para uma Coordenação de Curso eficaz e de sucesso, qual a relevância de cada uma das competências gerenciais a seguir? (cont. 4)**

|    |   | GRANDE/<br>INDISPENSÁVEL |     |            | SUPERIOR<br>À MÉDIA |     |            | MEDIANA |     |            | INFERIOR<br>A MÉDIA |    |           | POUCA/<br>DESNECESSÁRIA |     |           | TOTAL |
|----|---|--------------------------|-----|------------|---------------------|-----|------------|---------|-----|------------|---------------------|----|-----------|-------------------------|-----|-----------|-------|
| 51 | Passar considerável tempo com discussões e escuta aos docentes      | 5                        | 4   | <b>9</b>   | 9                   | 8   | <b>17</b>  | 6       | 8   | <b>14</b>  | 0                   | 0  | <b>0</b>  | 0                       | 1   | <b>1</b>  | 41    |
|    |   | 25%                      | 19% | <b>22%</b> | 45%                 | 38% | <b>41%</b> | 30%     | 38% | <b>34%</b> | 0%                  | 0% | <b>0%</b> | 0%                      | 5%  | <b>2%</b> | 100%  |
| 52 | Passar considerável tempo com discussões e escuta com outros órgãos | 3                        | 2   | <b>5</b>   | 11                  | 8   | <b>19</b>  | 5       | 9   | <b>14</b>  | 1                   | 0  | <b>1</b>  | 0                       | 2   | <b>2</b>  | 41    |
|    |   | 15%                      | 10% | <b>12%</b> | 55%                 | 38% | <b>46%</b> | 25%     | 43% | <b>34%</b> | 5%                  | 0% | <b>2%</b> | 0%                      | 10% | <b>5%</b> | 100%  |
| 53 | Passar considerável tempo com discussões e escuta com colaboradores | 5                        | 3   | <b>8</b>   | 10                  | 9   | <b>19</b>  | 5       | 7   | <b>12</b>  | 0                   | 1  | <b>1</b>  | 0                       | 1   | <b>1</b>  | 41    |
|    |   | 25%                      | 14% | <b>20%</b> | 50%                 | 43% | <b>46%</b> | 25%     | 33% | <b>29%</b> | 0%                  | 5% | <b>2%</b> | 0%                      | 5%  | <b>2%</b> | 100%  |