

Revista Gestão & Conexões
Management and Connections Journal

Vitória (ES), v. 11, n. 2, mai/ago, 2022
ISSN 2317-
5087DOI:10.47456/regec.23175087.2022.11.2.37408.72-
97.

Mariana Ferreira Pessoa

Universidade Federal da Paraíba
(João Pessoa, Paraíba, Brasil)
marianafepessoa@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1563-5469>

Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho

Universidade Federal da Paraíba
(João Pessoa, Paraíba, Brasil)
ana.coelho@academico.ufpb.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0877-6351>

Cinthia Moura Frade

Universidade Federal da Paraíba
(João Pessoa, Paraíba, Brasil)
admcinthiafrade@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2826-816X>

Lucas Andrade de Morais

Universidade Estadual da Paraíba
(Campina Grande, Paraíba, Brasil)
lucasmorais7@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4443-2393>

**Desafios Gerenciais do Professor-Gestor: Um Estudo com
Coordenadores de Curso da Graduação em uma Instituição Federal de
Ensino Superior**

**Managerial Challenges of the Professor-Manager: a Study with
Undergraduate Course Coordinators in a Federal Institution of Higher
Education**

RESUMO

A gestão acadêmica das Instituições Federais de Ensino Superior é caracterizada pela atuação do professor como gestor, e envolve o enfrentamento de muitos desafios. O objetivo desta pesquisa é apresentar os desafios gerenciais enfrentados por docentes enquanto Coordenadores de Curso da Graduação em uma Instituição Federal de Ensino Superior. A pesquisa é caracterizada como qualitativa e de campo, com abordagem exploratória. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado junto aos entrevistados e os procedimentos adotados para tratar e interpretar os dados da pesquisa foram realizados por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontam que os principais desafios enfrentados pelos coordenadores compreendem: falta de recursos financeiros; relacionamento interpessoal com docentes; conciliação de conflitos; lidar com problemas dos discentes; conciliar todas as atividades gerenciais e acadêmicas; realizar mudanças no Projeto Pedagógico do Curso e no currículo do curso; manipular as ferramentas nos sistemas SIGAA, SIPAC.

Palavras-Chave: gestão acadêmica; desafios gerenciais; professor-gestor.

ABSTRACT

The academic management of Federal Institutions of Higher Education is characterized by the professor acting as manager, and involves facing many challenges. The objective of this research is to present the managerial challenges faced by professors as Undergraduate Course Coordinators in a Federal Institution of Higher Education. The research is characterized as qualitative and field research, with an exploratory approach. A semi-structured interview script was used with the interviewees and the procedures adopted to treat and interpret the research data were carried out through content analysis. The results indicate that the main challenges faced by coordinators include: lack of financial resources; interpersonal relationship with professors; conflict conciliation; dealing with student problems; conciliate all managerial and academic activities; make changes in the Pedagogical Project of the Course and in the curriculum of the course; manipulate the tools in the SIGAA, SIPAC systems.

Keywords: academic management; management challenges; professor-manager.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Recebido em: 21/01/2022
Aceito em: 23/03/2022
Publicado em: 02/05/2022

Introdução

O papel da universidade está norteado pela construção do conhecimento, o qual requer a participação de professores capazes de considerar aspectos organizacionais, históricos, culturais e sociais para mobilização e otimização do processo de ensino e aprendizagem, considerando as dimensões técnica, científica e de reflexão (Pimenta, 2011), na busca por formar profissionais capacitados para desempenhar suas funções com competência e responsabilidade.

Em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), contexto abordado neste estudo, a responsabilidade desenvolvida pelo docente, com base na realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão como conjunto de atribuições inerentes a sua função (Veiga, 2006), é repleta de desafios (Barbosa, Mendonça, & Cassundé, 2015), o que torna ainda mais desafiadora sua atuação quando este docente passa a desenvolver atividades administrativas referentes à gestão acadêmica, compreendendo, assim, mais uma função que o mesmo pode desempenhar nas instituições (Mendonça et al., 2012).

Neste ambiente, o empenho em realizar as atividades de gestão de forma hábil torna-se fundamental na busca constante da qualidade do ensino (Araújo, 2016), tendo em vista que, conforme destaca Souza (2018), o exercício gerencial reflete diretamente nos resultados que se pretende alcançar em relação à formação dos discentes.

A referida gestão é compreendida por vários cargos dentro das IFES (coordenação de curso, chefia de departamento, pró - reitoria, reitoria), os quais são desenvolvidos por docentes (Silva & Cunha, 2012), que exercem, assim, a função de professor-gestor, por meio da realização de uma gestão temporária e transitória (Castro & Tomàs, 2011).

Sendo o coordenador de curso da graduação o sujeito de análise do presente estudo, cabe salientar que o empenho disposto na realização de uma gestão acadêmica com qualidade e responsabilidade eleva a posição estratégica e a importância que esse profissional possui, exigindo, de tal modo, a disposição de um perfil completo, o que se torna um desafio frente à busca pela aquisição de competências fundamentais à gestão acadêmica dos cursos de graduação, no intuito de fomentar um ambiente transformador de ensino e aprendizagem (Silva, 2014).

De acordo com Land (2003), o coordenador de curso tem que desenvolver habilidades de negociação, para realizar a comunicação entre a IFES e o ambiente externo, e habilidades interpessoais, para proporcionar um bom relacionamento entre as pessoas; buscar realizar a missão e as estratégias organizacionais da instituição; desempenhar o papel de mediador; possuir valores morais e éticos; e conhecer as normas legais que regem a educação superior.

Quando assume o cargo de coordenador de curso da graduação em instituições públicas, por meio de consulta eleitoral, o docente passa a tomar decisões e exercer atividades com responsabilidades gerenciais, demandando, para isso, a conciliação da dualidade de cargos que o envolve, além de ser um agente de transformação no seu contexto de atuação, desempenhando diferentes papéis com interações complexas (Silva & Nascimento, 2018).

É importante considerar a necessidade de se estudar sobre a temática exposta, no sentido de entender os principais desafios enfrentados pelos coordenadores de

curso da graduação nas IFES, perante a execução das suas atividades como gestores, haja vista que muitos docentes não possuem formação específica e não se sentem preparados para atuar frente à gestão acadêmica, além de ter que desenvolver, concomitantemente, as atividades de docência, uma vez que, quando assumem a coordenação de curso, não deixam de realizar suas demais funções.

Diante do exposto e frente à importância do cargo do professor-gestor em uma IFES, se faz necessário avançar no debate acerca dessa temática, para que se compreendam os desafios gerenciais enfrentados pelos coordenadores de curso da graduação no âmbito público. Neste estudo, os sujeitos de pesquisa são 20 (vinte) coordenadores de curso da graduação de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Para nortear o estudo em questão, buscou-se responder a seguinte questão problemática: **quais os desafios gerenciais enfrentados pelo professor-gestor enquanto Coordenador de Curso no contexto da Graduação em uma Instituição Federal de Ensino Superior?**

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, o objetivo deste estudo é: apresentar os desafios gerenciais enfrentados por docentes enquanto Coordenadores de Curso da Graduação em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Procurou-se desenvolver a pesquisa na instituição em estudo a fim de proporcionar, em nível prático, um conhecimento efetivo sobre a temática exposta, de forma a subsidiar o melhoramento da gestão acadêmica, além de fomentar a possibilidade de análise e reflexão desta instituição, como também de demais IFES em viabilizar a realização de uma formação específica direcionada aos docentes que assumirão cargos de gestão. Ademais, em nível teórico-acadêmico, a pesquisa contribui para a obtenção de uma melhor compreensão acerca dos desafios gerenciais enfrentados pelo professor-gestor, na função de coordenador de curso da graduação, na busca pelo avanço na literatura existente e pela contribuição para a realização de novos estudos nesta área.

Referencial Teórico

A Gestão Universitária nas Instituições Federais de Ensino Superior

As universidades têm um grande desafio de atuar em constante mudança, enfrentando, muitas vezes, momentos de instabilidade e imprevisibilidade, muito diferente do contexto estável e previsível onde se formou (Lima & Villardi, 2015). Com isso, há uma demanda por servidores mais preparados, com formação específica para a gestão, desenvolvendo, assim, um serviço público com qualidade na IFES (Lima & Villardi, 2015). A exigência por gestores públicos mais profissionalizados e bem-preparados é uma estratégia para enfrentar os desafios e superar as dificuldades existentes na gestão universitária (Araújo, 2016).

Gestão é definida como um processo de tomada de decisão e de organização de um conjunto de ações que são empreendidas e envolvem basicamente aspectos gerenciais e técnico-administrativos, considerando as metas e objetivos estabelecidos pela instituição e pelos gestores (Libâneo, 2008). Destarte “é possível analisar o termo gestão, entendendo cada palavra que indica ação, a saber, gerência, administração e direção, como faces do termo gestão, uma prática complexa e ao mesmo tempo delicada, pelo fato de lidar com pessoas” (Paiva, 2006, p. 50).

Em relação à gestão universitária, esta requer para o desenvolvimento eficiente de suas atividades, que o gestor esteja preparado e seja qualificado, bem como desenvolva a formação de um conjunto de competências necessárias para a melhoria das ações organizacionais (Barbosa & Mendonça, 2016). Ainda consoante o entendimento de Barbosa e Mendonça (2016), desenvolver as atividades inerentes à instituição de ensino com excelência é preocupar-se também com a gestão universitária. Portanto, a gestão universitária diz respeito à esfera de abrangência relacionada à educação superior, de modo particular, nas IFES (Souza, 2018).

De acordo com Sousa e Carvalho (2012), a expansão do ensino superior público no Brasil aconteceu com a criação de novos campi e o aumento na oferta de cursos de graduação, através da implantação do Programa Universidade para Todos (PROUNI) e do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Em decorrência disso, houve o aumento da complexidade da gestão na universidade (Salles & Villardi, 2015).

Devido às mudanças ocorridas nas universidades nas últimas décadas, frente a esse novo cenário, os docentes precisaram tornar-se gestores, ampliando, assim, seus papéis para desenvolverem a gestão estratégica dentro das instituições de ensino (Enders & Musselin, 2008; Musselin, 2013). Nesse contexto, atividades que antes não eram desenvolvidas pelo docente, hoje são reconhecidas por sua importância, especificamente as atividades de gestão (Enders & Musselin, 2008; Musselin, 2013). Tais docentes são responsáveis pela gestão universitária, com a realização de práticas gerenciais, decisões e ações que visam o alcance dos objetivos institucionais (Magalhães et al., 2017).

Uma característica da gestão universitária é o aspecto da temporalidade no exercício do cargo de gestão. O docente pode, ao longo de sua carreira, assumir várias funções gerenciais, como por exemplo, uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, pró - reitoria ou reitoria. “Após essa experiência, ele pode retornar à sua função original, o que, na maioria das vezes, significa voltar a ser professor, sem as responsabilidades típicas da gestão universitária” (Silva & Cunha, 2012, p. 147).

A gestão de cursos de graduação, foco deste estudo, requer profissionais com competências para gerir as funções referentes ao cargo de coordenador (Palmeiras & Szilagy, 2011). Dado que a coordenação de curso está situada em um posicionamento estratégico, devido ao “contato constante com os alunos e seus interesses, bem como sendo um canal de comunicação nas negociações existentes entre coordenação de curso, a Pró - Reitoria de Graduação (PRG), a direção de Centro e a sociedade” (Silva & Nascimento, 2018, p. 14).

A coordenação de curso é considerada uma função de muita complexidade e responsabilidade, repleta de desafios e formalidades (Barbosa & Mendonça, 2016; Medeiros, 2019). Com isso, os coordenadores de curso realizam atividades administrativas e acadêmicas em suas áreas de formação, a fim de satisfazer os interesses do curso, tanto referente ao crescimento estrutural e dos recursos que envolvam as estratégias administrativas da instituição, quanto ao crescimento científico que abrange o conhecimento específico da área, exigindo, dessa forma, que estes profissionais se atualizem em relação ao que vem sendo pesquisado (Fleck & Pereira, 2011).

Contudo, como enfatizam Barbosa e Mendonça (2014), há uma lacuna na formação do docente para atuar na coordenação de curso, devido, principalmente, à

ausência de políticas institucionais que subsidiem o desenvolvimento de competências gerenciais. Visto que, mediante essas políticas, seja possível o desenvolvimento de ações integradas na gestão, e a mobilização de competências do professor-gestor (Barbosa & Mendonça, 2016).

Desafios Gerenciais do Coordenador de Curso da Graduação

Os gestores universitários são tidos como os principais agentes na direção das transformações dos processos de trabalho visando atingir à situação desejada, bem como atuam no processo de transposição das competências individuais dos servidores ao nível das competências organizacionais, o que viabiliza o cumprimento de responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas (Pereira & Silva, 2011).

Contudo, tais gestores precisam estar preparados para saber enfrentar os inúmeros desafios que surgem, para, então, conseguir atingir os resultados organizacionais esperados. (Pereira & Silva, 2011). Ainda conforme os autores, existem aspectos que restringem e dificultam a gestão universitária, tais aspectos estão relacionados com a demanda social crescente; pouca importância dada ao desenvolvimento de atitudes adequadas, demandando dos gestores um perfil proativo e comportamentos éticos; revitalização da cultura organizacional; e dificuldade na implantação da gestão por competências.

Na pesquisa realizada por Castro e Tomàs (2011) com gestores acadêmicos em universidades espanholas, as principais dificuldades enfrentadas e relatadas pelos entrevistados foram ter que realizar a presidência de reuniões, particularmente aquelas que contêm grandes números de pessoas; saber gerenciar conflitos e, além disso, lidar com o risco de ser mal-informado devido ao conhecimento insuficiente das leis, normas ou regulamentos internos da instituição de ensino.

Sendo a maior parte dos coordenadores de curso das IFES docentes, tais profissionais não agem e não se sentem como gestores, uma vez que possuem a docência como carreira e não a função gerencial (Lima & Brito, 2016). Conforme Castro e Tomàs (2011) há um baixo interesse demonstrado pelos docentes em assumir a gestão acadêmica. Tal fato pode ser explicado pois os docentes geralmente estão mais voltados para atuar nas atividades de ensino e pesquisa e extensão e, muitas vezes, desconhecem os procedimentos sobre gestão acadêmica.

Silva (2012, p. 78) assinala, ainda, que “a gestão se constitui como uma atividade acadêmica, mas não como essência do trabalho do professor, pois o que define o trabalho acadêmico do professor universitário é o ensino, a pesquisa e extensão”. É fato que muitos docentes assumem a coordenação de um curso por encargo, por possuir uma rotatividade entre estes profissionais, em que cada um terá que se responsabilizar, em algum momento, das funções gerenciais na coordenação de curso por determinado tempo na instituição (Marra & Melo, 2003).

Em relação aos desafios enfrentados pelo professor-gestor, como coordenador de curso da graduação, de acordo com Araújo (2016), um desses desafios é conciliar a gestão administrativa com as atividades pedagógicas, acadêmicas e científicas, uma vez que, ao assumir o cargo, o docente pode não dispor de conhecimento técnico sobre como gerir pessoas e recursos, o que pode ocasionar em dificuldades e impactos negativos nos resultados gerenciais.

A estratégia utilizada pelo professor-gestor para obter uma conciliação de atividades da docência e da coordenação de curso é o aumento do número de horas trabalhadas, o que, muitas vezes, se resume a levar demandas do trabalho para casa, diminuir as atividades de pesquisa, de docência e de extensão e, ademais, contar com a contribuição dos discentes da pós-graduação, mestrandos e/ou doutorandos para a realização das atividades de pesquisa (Marra & Melo, 2003).

Aos gestores universitários têm sido exigido mais tempo na gestão, o que sequer, muitas vezes, trabalhar incessantemente e em tempo integral, sem ter um horário certo para o término do trabalho; e o desenvolvimento de mais competências, em grande parte, devido ao acréscimo de novas responsabilidades de gestão (; Musselin, 2013; Silva & Cunha, 2012).

Barbosa e Mendonça (2014) acrescentam que é importante destacar que a maioria dos professores-gestores das IFES quando assumem a administração, não recebem capacitação ou não possuem experiência para assumir o cargo de gestor, o que demonstra uma instigação do cargo exercido e o desenvolvimento de uma lacuna na formação desses docentes para atuarem como gestores. Tal problema inerente à gestão universitária sobre a ausência de formação específica para os docentes atuarem como coordenadores de curso faz com que, muitas vezes, estes se deparem com a necessidade de resolver situações repentinas, que surgem nas práticas gerenciais dessas instituições (Silva, 2012).

Barbosa e Mendonça (2014) apontam mais desafios enfrentados pelos coordenadores de curso, que são os problemas relacionados à questão orçamentária e à infraestrutura da instituição de ensino; ausência de mão de obra e a falta de formação adequada; e pouca importância dada ao desenvolvimento de competências gerenciais. Há ainda, segundo os autores, sacrifícios pessoais e profissionais que o gestor realiza, bem como a existência de conflitos interpessoais que ele tem que ter habilidade para gerenciar.

Marra e Melo (2003, p. 15) pontuam ainda o excesso de burocracia como um desafio considerável nas IFES que “torna as decisões e os processos mais morosos, tiram a agilidade da atuação gerencial, deixando tudo muito amarrado. Para decisões que, em princípio, seriam simples, tem-se que montar processos que tramitam por várias instâncias da universidade”. Ésther (2011) complementa destacando que a resolução de problemas cotidianos na gestão universitária pode interferir no desenvolvimento de projetos acadêmicos da instituição. A resolução de processos burocráticos na gestão pode demandar muito tempo o que acaba prejudicando as outras atividades que o gestor tem que realizar no dia a dia da sua função.

Vale salientar ainda os desafios apontados por Marra e Melo (2003) recorrente no cargo de coordenador de curso, que é a dificuldade no reconhecimento de sua autoridade, por parte dos docentes, e o desafio de lidar com os relacionamentos interpessoais, com chefias departamentais, docentes, conselhos e entre coordenações.

Silva (2014) elenca como desafio para o coordenador de curso entender e atender as necessidades dos discentes, desenvolvendo um olhar mais atento e sensível para os problemas que os discentes enfrentam, sejam problemas acadêmicos, problemas de relacionamento com os docentes, ou até mesmo problemas pessoais, os quais podem interferir negativamente no desempenho acadêmico destes. Além disso, o coordenador precisa ser articulador na realização de mudanças, quando necessárias, promovendo a sustentabilidade nas instituições de

ensino e alinhando o ensino aos interesses profissionais iminentes dos discentes (Silva, 2014).

Outros desafios surgem no decorrer do dia a dia em relação às práticas no preparo de documentos, à análise de projetos curriculares, às mudanças de disciplinas, entre outros que demandam do professor-gestor o aprendizado para lidar com tais desafios (Lima, Macêdo, & Saeger (2019).

De acordo com Castro e Tomàs (2011), o coordenador de curso, evolui ao longo do período em que está frente à administração universitária, contudo, no final de seu mandato ainda enfrenta novos desafios: o primeiro desafio tem um aspecto mais formal, que envolve uma transferência suave de responsabilidade para o sucessor na gestão; já o segundo tem caráter mais funcional e compreende a entrega eficiente e organizada de todos os problemas pendentes ao novo gestor acadêmico, como forma de priorizar a resolução das demandas mais urgentes e necessárias.

“O desafio na gestão dos cursos superiores requer habilidades inovadoras e empreendedoras dos coordenadores para atender à demanda social e do mercado de trabalho” (Silva, 2014, p. 85). O professor-gestor tem, ainda, como desafio desempenhar o papel de facilitador no processo de desenvolvimento da comunidade na qual a IES está inserida, além de realizar pesquisas voltadas às necessidades locais, em prol do desenvolvimento dos alunos como cidadãos (Silva, 2014).

Diante do exposto sobre o que a literatura dispõe acerca dos desafios gerenciais do coordenador de curso da graduação no âmbito público, o Quadro 1 consolida, de forma sucinta, os principais pontos abordados nesta seção, apresentando os autores mais relevantes mencionados e as abordagens discutidas neste referencial.

Subseção	Principais autores	Principais abordagens
Desafios Gerenciais do Coordenador de Curso da Graduação	Barbosa e Mendonça (2014) Castro e Tomàs (2011) Marra e Melo (2003) Pereira e Silva (2011) Silva (2012) Silva (2014)	Os principais desafios enfrentados pelo coordenador de curso da graduação compreendem: conciliar a gestão universitária com as atividades acadêmicas; excesso de trabalho cotidiano na coordenação; grande fluxo de processos administrativos; conciliar opiniões e gerenciar conflitos; ter o reconhecimento de sua autoridade por parte dos docentes; lidar com a individualidade das pessoas; ausência de formação específica para os docentes atuarem como coordenadores; excesso de burocracia nas demandas administrativas; compreender e atender as necessidades dos discentes.

Quadro 1: principais desafios do coordenador de curso da graduação

Fonte: Elaboração própria (2022).

Procedimentos Metodológicos

A estratégia metodológica utilizada na pesquisa foi a abordagem qualitativa (Bauer, Gaskell, & Allum, 2002; Silveira & Córdova, 2009), ao lidar com interpretações dos desafios gerenciais enfrentados pelo professor-gestor enquanto coordenador de curso, com foco na compreensão e explicação dos discursos desses sujeitos no contexto da graduação de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Para tanto, esta pesquisa é caracterizada como: a) exploratória (Gil, 2018), ao se estudar e tornar mais explícito os desafios gerenciais apresentados pelos entrevistados; b) de campo (Vergara, 2016), por se tratar de uma investigação empírica realizada com coordenadores de curso da graduação em uma IFES; e c) estudo de caso (Yin, 2014;1984) que, neste caso, foi realizado o fenômeno contemporâneo das gestões dos cursos de graduação, do Campus I da IFES.

A universidade possui quatro campi e um total de 16 (dezesesseis) Centros de Ensino, dos quais 13 (treze) compõem o Campus I. Ademais, oferece 98 (noventa e oito) cursos presenciais de graduação, nas mais diversas áreas do conhecimento. O Campus I abrange 76 (setenta e seis) desses cursos distribuídos entre cursos de licenciatura e/ou bacharelado (UFPB, 2022).

Com o intuito de se obter um levantamento de produções científicas acerca do tema deste estudo, foi realizada pesquisas nas plataformas eletrônicas *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL); na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); no Portal de Periódicos CAPES; no *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO); no Catálogo de Teses & Dissertações - CAPES; e no SCOPUS (Elsevier), com várias combinações utilizando diferentes termos de busca.

Foi realizado, também, um levantamento de todos os coordenadores em exercício dos cursos presenciais do Campus I, no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGAA), a fim de identificar e selecionar os sujeitos da pesquisa. O primeiro critério utilizado para selecionar os entrevistados foi fazer uma mesclagem por centro de ensino, visando realizar as entrevistas com os coordenadores das diversas áreas do conhecimento.

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

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

O roteiro de entrevista foi estruturado em duas partes: a primeira parte aborda questões abertas acerca do perfil socioprofissional do entrevistado, com questões sobre gênero, idade, estado civil, titulação, formação acadêmica, como o docente se tornou coordenador de curso, tempo de atuação como gestor acadêmico, entre outras. A segunda parte do roteiro de entrevista apresenta questões abertas referente ao que foi abordado no referencial teórico e apresentado no objetivo do trabalho, como forma de compreender os principais desafios gerenciais enfrentados pelo coordenador de curso no contexto da graduação.

Foram enviados 33 (trinta e três) e-mails para os coordenadores de cursos da graduação das várias áreas do conhecimento, conforme disponibilidade de endereço

eletrônico no site da universidade, abrangendo os 13 (treze) centros de ensino da universidade. Desses e-mails, 20 (vinte) coordenadores responderam e se disponibilizaram voluntariamente a realizar a entrevista. A partir desse número de entrevistas realizadas foi encerrada esta fase da pesquisa, por chegar à saturação teórica das respostas dos entrevistados, em que foi possível perceber algumas repetições nas falas dos coordenadores sobre os relatos de alguns casos ou experiências vivenciadas.

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

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

As entrevistas foram realizadas em dois momentos na universidade. As primeiras entrevistas foram feitas no mês fevereiro de 2020 e o segundo momento das entrevistas foi realizado no mês março do mesmo ano. Cada entrevista durou em média 35 minutos. Alguns entrevistados receberam a entrevistadora na própria coordenação do curso, outros receberam nas salas dos professores.

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

Na primeira etapa, a pré-análise, foi realizada a preparação do material que consistiu na transcrição das entrevistas, via escuta dos áudios gravados no momento das entrevistas. Em seguida foi feita uma leitura e organização desses dados, separando cada entrevista individualmente em documentos diferentes. A transcrição das entrevistas foi realizada pela pesquisadora entre os meses de março e abril do ano de 2020.

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

Terminada a codificação dos dados, a terceira etapa, referente ao tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, foi organizar os dados em categorias. Foi possível estabelecer três categorias de análise, que compreendem: Perfil do

Coordenador de Curso; Trajetória Profissional; e Desafios Gerenciais do Coordenador de Curso. A análise categorial e interpretação dos dados ocorreram nos meses de abril, maio e junho de 2020, em que os dados foram separados em quadros de acordo com cada questão do roteiro de entrevista para facilitar a análise dos resultados da pesquisa.

Análise e discussão dos resultados

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos conforme as entrevistas realizadas, evidenciando os principais desafios enfrentados pelos coordenadores e as dificuldades que surgem na coordenação do curso.

O PG1 comenta sobre os desafios que ele enfrenta no gerenciamento do curso:

O curso continuar existindo, porque o Governo Federal quer acabar com tudo hoje, então, isso é o principal de todos. É... a caracterização de você conseguir manter o curso com um quadro de professores que está diminuindo por conta de aposentadorias, então contratações novas isso é uma dificuldade [...] nós estamos chegando ao momento em ter que fazer revezamento de disciplinas entre períodos (PG1).

É evidente a preocupação do coordenador em conseguir manter o curso na universidade, visto que o atual governo federal quer diminuir a quantidade de cursos oferecidos nas IFES, além da questão da aposentadoria de alguns docentes do centro, o que dificulta a oferta de disciplinas para os alunos cursarem, pois há uma morosidade na realização de processos seletivos para a contratação de docentes para lecionarem tais disciplinas.

Outro desafio encontrado na coordenação de curso pelo PG1 foi tentar desacostumar os discentes de práticas inadequadas que vinham sendo realizadas por estes desde a gestão anterior. Então, o coordenador vem buscando seguir adequadamente a legislação da universidade para que os discentes cumpram as normas do curso.

Aí você tem que começar a reconstruir tudo do zero e isso implica mudança de mentalidade dos alunos, porque os alunos chegam acostumados de uma determinada forma, e aí depois você tem que colocar tudo funcionando burocraticamente direitinho dentro do que é preconizado, nada arbitrário, dentro do regulamento dos cursos de graduação, então, existe todo um procedimento a ser seguido (PG1).

Sobre atitudes e comportamentos éticos que os professores-gestores têm que possuir, Pereira e Silva (2011) abordam essa questão na sua pesquisa enfatizando que os gestores precisam internalizar valores éticos, possuir postura adequada e íntegra em defesa do interesse público.

O PG2 cita os desafios que o curso enfrenta e as dificuldades na realização de algumas demandas pela coordenação. A PG13 menciona no seu relato o mesmo desafio do PG2, os quais são citados abaixo:

Por se tratar de uma instituição pública é... do ponto de vista administrativo, eu tenho dificuldade de reposição e manutenção de equipamentos para um melhor funcionamento da coordenação [...] o relacionamento com os professores, então, é uma dificuldade pelo fato de que tem professor que é mais sensível a entender o problema de um aluno, você conversar com aquele professor que não é tão sensível ao problema, então, é uma dificuldade, e com o departamento, por vezes a gente tem dificuldade com relação a ajustes de distribuição de horários de disciplinas, a oferta da disciplina em si não é o maior problema, mas a distribuição de horário por vezes é um problema (PG2).

Então, a gente monta os horários que é uma dificuldade enorme, porque se a gente quer adequar o horário né pra uma estrutura curricular mais adequada, os departamentos dos professores dizem que não vai ser professor para aquela demanda, então a gente fica entre ou um horário péssimo pro aluno ou entre a possibilidade de ter aulas, o que é terrível (PG13).

Existe certa demora na universidade, por vezes característica do setor público, na substituição e manutenção de materiais e equipamentos da instituição, uma vez que todos os procedimentos legais devem ser seguidos para a formalização do pedido de reposição. Contudo, a agilidade nesses processos administrativos evitaria prejuízos no andamento das atividades.

Outra questão elencada como desafiadora pelo coordenador é o relacionamento com os docentes que não são abertos para compreender os problemas dos discentes, o que dificulta o diálogo com a coordenação na busca por solucionar a situação apresentada. Além disso, há a distribuição de horários das disciplinas em negociação com o departamento que por vezes se torna problemática, em razão de os docentes não aceitarem os ajustes apresentados. O encaixe dos horários é conflituoso porquê de um lado tem a coordenação tentando adequar os horários de acordo com a estrutura curricular, e de outro tem os docentes buscando o melhor horário para eles.

Encerrando a fala do PG2, o último desafio relatado é sobre conseguir gerenciar todas as demandas dos discentes, visto que, o curso que coordena possui turmas diurnas e noturnas o que gera um grande número de discentes, com uma quantidade aproximada de 900 (novecentos) discentes.

O entrevistado PG3 aborda seu principal desafio na sua fala:

Eu acho que é a falta de apoio institucional, eu estou sozinho, por exemplo, a questão da página do coordenador de curso, eu gostaria de melhorar a página, eu acho muito fraco, mas aí não tenho uma competência de fazer uma nova página. E isso não é uma crítica digamos de um lado, de direito, mas um grande problema de burocracia falta de relacionamento com o público (PG3).

O PG3 considera que falta apoio da universidade à coordenação na realização de alguns procedimentos, citando como exemplo o site do curso que ele gostaria de melhorar, mas não consegue devido a essa atribuição não ser sua e não receber apoio

da instituição para realizar essa atualização. Conforme Medeiros (2019), o site do curso é uma ferramenta útil para a comunicação com o público interno e disponibilização de informações ao público externo. Portanto, é necessário ser atualizado constantemente.

Os maiores desafios para o PG4 são relatados e destacados nos trechos a seguir:

Uma coisa que dificulta a gente é a distância também da reitoria, porque a gente lutou bastante pra permanecer na sede, no Campus I né, mas por uma série de razões nos colocaram aqui, tem algumas vantagens aqui, tem, mas essa distância de lá, então, a gente não consegue resolver por telefone [...] revolver também por memorando é tudo muito complicado, se gasta muito tempo e às vezes você precisa ir pessoalmente e aí pra ir pessoalmente você termina perdendo a manhã inteira [...] então, essa distância dificulta um pouco aqui nosso trabalho (PG4)

E o que eu sinto realmente essa questão de continuar com meus encargos normais como se fosse um professor normal, só que eu tenho tudo isso além da coordenação, isso realmente atrapalha a gente, nesse sentido de poder cuidar mais do curso no sentido da sua estrutura curricular, buscar fazer essa reformulação, o que a gente fez foi ajustes pontuais (PG4).

O fato de o curso coordenado pelo PG4 não estar localizado no Campus I da universidade é um desafio porque há a necessidade de se deslocar para tal campus para resolver as demandas do curso junto à Pró-Reitoria de Graduação, o que requer mais tempo e disponibilidade do coordenador.

O outro desafio elencado pelo PG4 é sobre a conciliação de todas as atividades sob sua responsabilidade, já que continua com os mesmos encargos de docente, ao mesmo tempo em que atua como coordenador de curso e que está sentindo dificuldade em realizar a reformulação curricular. Este é um desafio muito discutido ao longo desta pesquisa e que Araújo (2016) também aborda. O autor aponta que o acúmulo de funções do coordenador de curso requer deste a necessidade de saber otimizar seu tempo e ser resolutivo diante das várias atividades demandadas de docente e, também, de gestor.

Para o PG5, os desafios que encontra no curso são:

É manter os alunos no curso, existe um processo de êxodo bastante grande, a gente tá, às vezes, com uma demanda aí de 50% de saída do meio do curso em diante, então, eu acho que esses são os desafios, a gente formar uma turma concisa [...] e divulgar os cursos né pra mostrar essa questão de preconceitos, então, mostrar que é um curso importante [...] que ele tem um poder social muito grande, é um profissional bastante importante para o mercado brasileiro (PG5).

O PG5 reflete no sentido de conseguir manter no curso uma grande quantidade de discentes e formar turmas maiores, visto que existe uma saída muita expressiva destes no meio do curso. Ter a iniciativa de divulgar o curso e a importância do profissional no mercado de trabalho para a sociedade pode contribuir para que as pessoas conheçam e se interessem pelo curso e pela profissão.

Sobre a permanência dos discentes no curso, Sousa (2011) elenca como um dos desafios do coordenador de curso, evidenciando que este tem a preocupação constante de garantir o efetivo aprendizado e a conclusão do curso pelos discentes. Medeiros (2019) também aborda o problema de evasão como um fator desafiador, em que o coordenador de curso é um dos principais atores na busca de soluções desse problema, visto que tem um relacionamento mais aberto com os discentes.

A PG6 pontua os desafios enfrentados na sua gestão:

O SIGAA é um grande desafio, porque ele sai do ar, porque mexem nele trocam coisas [...] e você tá sempre em dúvida se algum comando você deu errado, aí o documento vai pra outro lugar, o documento agora some, quando eu recebo, eu não sei pra que pasta ele vai, mudaram os negócios lá [...] Mas quando os aparelhos de ar condicionado das salas de aula quebram, eu já não tenho muito o que eu possa fazer e eu sei que isso é o fator que eles sempre reclamam, é eu fiz um levantamento de opinião né dos alunos sobre o curso e a parte das instalações físicas a pontuação foi lá embaixo [...] os alunos vêm reclamar aqui, quando você faz uma gestão onde eles se sintam à vontade pra vir aqui, quando não vem é ali na praça, isso quando não vão embora e largam o curso (PG6).

Muitas vezes eu, eu mesma compro, por exemplo, acabou fita adesiva, acabou pincel atômico, tem que continuar dando aula gente, bora toma né, esse nem vai pra “vaquinha”, mas, por exemplo, acabou toner, toner é caro, eu paguei a recarga e depois eu fiz a “vaquinha” [...] os produtos de limpeza, tudo, tudo, tudo, que eu compro, porque não tem verba nem pra comprar produto de limpeza (PG6).

A PG6 sente dificuldade na utilização do SIGAA, principalmente quando acontecem mudanças no sistema, então a realização de um treinamento para ensinar como manipular as ferramentas do SIGAA facilitaria o manuseio do sistema pela coordenadora. Outro desafio é em relação às instalações físicas e equipamentos das salas de aula, em que há uma demora na troca ou manutenção destes o que ocasiona a insatisfação e desmotivação dos discentes em relação ao curso.

A pesquisa de Medeiros (2019) também identificou como fator dificultador a estrutura física das salas de aula sobre aspectos relacionados, por exemplo, com ar-condicionado, *datashow*, carteiras, quadros que podem dificultar as atividades acadêmicas na instituição e interferir no processo de ensino-aprendizagem.

É possível comparar os estudos realizados por Marra e Melo (2003) e por Barbosa e Mendonça (2014), em que os autores abordam como desafios enfrentados pelo coordenador de curso os problemas relacionados à questão orçamentária, dificuldades financeiras, e de infraestrutura em universidades federais, com os resultados desta pesquisa na fala do PG6 sobre a falta de recursos financeiros, em alguns momentos, para adquirir materiais didáticos para os docentes, materiais de secretaria para a coordenação e materiais de limpeza para utilizar na higienização das sala de aula.

O PG7 comenta sobre os desafios que enfrenta no gerenciamento do curso:

O principal desafio é mobilizar o corpo discente e docente nesse processo né, acaba em alguns momentos a figura do coordenador sendo muito solitária [...] então, às vezes, eu acho que assim de mobilização, de entender que é um processo, que pode ser um processo coletivo [...] então, eu acho que o principal desafio é essa mobilização, entender que esse cargo ele não dá plenos poderes, que na verdade ele é uma representação do coletivo, que é exposto, inclusive, pela forma com que ele é definido né por eleição onde o corpo técnico, o corpo docente, o corpo discente participam, então assim, talvez mobilizar todas as pessoas pra estarem juntas (PG7).

Na gestão do PG7, o principal desafio enfrentado é o de conseguir mobilizar todos os autores envolvidos nos processos de ensino-aprendizagem e da gestão acadêmica, que incluem mobilizar discentes, docentes e servidores técnico-administrativos. Compreende-se que este desafio requer do coordenador de curso a competência de saber ouvir as diferentes opiniões das pessoas e saber atuar em equipe. Na pesquisa de Mello, Melo e Mello (2016), os autores destacam que tal desafio trata de questões comportamentais da equipe de trabalho do coordenador, em que este tem que lidar com a individualidade de cada servidor e buscar manter o ambiente de trabalho em harmonia.

Os principais desafios nas gestões das PG8, PG11 e PG19 envolvem:

Principalmente as mudanças que estamos enfrentando agora com a reformulação do projeto pedagógico. Existe uma coisa chamada vaidade, que alguns professores têm, esses professores que são considerados vaidosos, eles são muito resistentes às mudanças, você tirar carga horária de professor porque você que está aqui percebe que aquela disciplina, no acompanhamento daquela disciplina, ela realmente poderia ser dada numa carga horária menor [...] então, o mais difícil é exatamente essa questão de implantar e de mudar os projetos pedagógicos que a gente tá enfrentando outra vez (PG8).

O que é desafio agora que tem sido muito é conseguir fazer essa atualização, essa mudança, a gente precisa adaptar o fluxograma do curso às novas diretrizes curriculares nacionais que foram estabelecidas pelo MEC. A gente tem um prazo curto aí pra fazer essa adaptação, isso está sendo um desafio muito grande, não é fácil (PG11).

Realizar a mudança curricular e melhorar a estrutura de laboratórios de tecnologia (PG19).

Percebe-se que os coordenadores PG8, PG11 e PG19 estão tendo dificuldade na implementação de mudanças necessárias no curso e no Projeto Pedagógico do Curso. Atrelado a isso existe a resistência de alguns docentes a tais mudanças e o curto tempo estabelecido para realizar essas modificações. As falas das entrevistadas se aproximavam daquilo que Silva (2014) já havia discutido sobre o coordenador desenvolver a competência de ser articulador na realização de mudanças quando forem

pertinentes para melhorar a qualidade do curso, conforme foi discutido na seção do referencial teórico desta pesquisa.

Para a PG9, os procedimentos burocráticos da universidade é um desafio:

A burocracia me incomoda um pouco, a forma como acontecem a formalização e o fluxo das coisas, com a chegada dos sistemas de informação eu acredito que isso melhorou, mas a gente ainda precisa trabalhar neles para que as coisas aconteçam um pouco mais rápidas e elas resultem no que verdadeiramente vale a pena, que é na melhoria do serviço que a gente presta à comunidade né, a nação, que é exatamente um ensino de qualidade, aliado à extensão, à pesquisa de qualidade e algumas coisas elas precisam ainda ficar desburocratizadas pra que a gente tenha um resultado, um impacto maior nesse ensino de qualidade (PG9).

O que dificulta a gestão da PG9 é a morosidade na realização de alguns procedimentos administrativos devido à burocracia da instituição. O desafio de lidar com os processos burocráticos na gestão acadêmica também é ressaltado nos estudos de Marra e Melo (2003), em que os autores destacam que o excesso da burocracia torna as decisões e os processos mais lentos na atuação gerencial.

Mais um desafio é relatado pela entrevistada PG9:

A gente tá vivenciando hoje uma dificuldade de lidar com as questões de sofrimento mental de estudantes [...] e isso tem dedicado parte importante da nossa atuação aqui na coordenação, até porque como essas demandas elas vêm crescendo, elas pedem uma resposta do curso enquanto coordenação de curso [...] então, porque que aquele estudante, aqueles estudantes estão com aquele tipo de comportamento, tem a ver com a forma como estamos propondo o conjunto de disciplinas ali?! Tem a ver com o excesso de carga horária ou não?! É uma questão externa o estudante já está chegando com outras questões que estão deixando em sofrimento mental?! [...] Então, eu acho que cabe a gente criar os caminhos. Recentemente, muito recentemente com menos de um ano foi criado um Núcleo Universitário de Bem-Estar que é o NUBE aqui do [nome do centro de ensino] [...] ele vem dá respostas a essas pessoas que estão em sofrimento, dá orientação aos docentes, às coordenações de curso de, da melhor forma de proceder dentro do regulamento institucional pra favorecer o bem-estar daquele estudante (PG9).

Esta questão da saúde mental dos discentes surgiu muito nos resultados ao longo desta pesquisa, em que alguns coordenadores comentaram sobre como está sendo recorrente os casos de depressão e falta da saúde mental em vários discentes da graduação. Então, um núcleo de bem-estar que um centro de ensino da [nome da universidade] criou dá suporte a esses discentes, podendo ajudá-los. E essa ideia é bastante importante e poderia ser compartilhada para que os outros centros de ensino adotassem essa estratégia junto com a universidade.

De acordo com os entrevistados PG10, PG15 e PG17, o maior desafio na gestão compreende:

Convencer os professores que é preciso melhorar (risos) [...] quando a gente conversa nos departamentos os professores querem simplesmente colocar culpa nos estudantes, “são os estudantes que não querem estudar, são os estudantes que não fazem as tarefas, são os estudantes que não têm pré-requisito”. Aí eu pergunto e quem é que teria dado o pré-requisito pra ele?! O professor que veio antes de você, então, o professor que veio antes de você pensa a mesma coisa né, que chegou sem o pré-requisito, então, em que momento que a gente vai efetivamente conseguir atender à demanda do estudante?! [...] Então, se eu chego às vezes pra conversar com os professores e eles dizem é “eu já faço o meu melhor” aí eu olho o relatório que os alunos me mandaram, professor chega atrasado, professor não cumpre o cronograma que coloca, coloca na prova conteúdos que não foram abordados em sala, e aí como é que eu chego pra um docente que se acha o bambambã do bambambã daquele assunto pra dizer a ele que ele precisa fazer um curso de metodologia de avaliação, que ele precisa cumprir com o mínimo que é tá na sala de aula no horário e, é o mais difícil, acho que a relação humana com os docentes é o mais difícil (PG10).

O mais difícil é o trato com os colegas na verdade, o mais desafiante é você mexer num horário de um colega, é você mexer na disciplina de um colega, é você atender diferentes demandas que às vezes são conflituosas né, é você tentar conversar com um colega docente que está sendo mal avaliado, tá sendo comentado pelos alunos, como é que você chega nesse teu colega?! É esse é um dos desafios que eu diria que é mais evidente assim (PG15).

Problemas com professor, professor que não cumpria com a carga horária, que colocava aluno pra dá aula e aí eu sempre instrui os alunos a documentar e uma grande dificuldade encontrada é os alunos terem coragem de colocar isso no papel, então, é muito difícil a gente enquanto coordenação cobrar de um professor se a gente não tem um documento legal que indique o que os alunos estão dizendo [...] acho que você é professor, você tem suas obrigações com a sala de aula, você tem que acompanhar os alunos, você não pode deixar um aluno de pós-graduação dá aula, você tem que tá lá acompanhando, se for no caso de estágio da docência, então, eu sempre fui muito crítica em relação a isso [...] Eu só posso fazer alguma coisa se eu tiver realmente um documento, assinado pelos alunos, então, isso foi um desafio pra mim muito grande (PG17).

O relacionamento com os docentes torna-se, pois, um dos maiores desafios que os coordenadores PG10, PG15 e PG17 consideram possuir na sua gestão, e que também foi apontado pelos coordenadores PG2 e PG8. Estes resultados confirmam

o que ressaltam Marra e Melo (2003) sobre o relacionamento interpessoal com seus pares, além de o coordenador ter que desenvolver a habilidade para atuar como conciliador de conflitos, principalmente entre os docentes e discentes, desafio este apontado nas pesquisas de Barbosa e Mendonça (2014); Castro e Tomàs (2011) e Mello et al. (2016).

O maior desafio para o PG12 é relatado na sua fala:

O principal desafio hoje de coordenador, não só de coordenador de qualquer gestor dentro da universidade hoje é a falta de perspectiva, é a visão do governo, é a visão de mercado sobre a universidade, porque a universidade não foi feita pra dar lucro e o mercado hoje ele exige muito dos gestores que estão aí, o governo começa a exigir que a universidade dê lucro. Então, a universidade está passando por um momento muito difícil, isso não vem de agora [...] a universidade sofre ameaças todos os dias, então, isso dificulta, porque hoje você vê a sociedade e ela está desacreditando da universidade. Então, a gente fica aqui, você é coordenador, quando o aluno entra, o aluno entra aqui sem perspectiva [...] isso é um grande desafio, como é que a gente vai poder fazer, principalmente o coordenador de curso, fazer por onde o aluno volte a sentir gosto pela universidade e o curso que escolheu?! (PG12).

A fala PG12 demonstra um descontentamento deste entrevistado, o qual destacou a falta de incentivo ao ensino e à pesquisa por parte do governo federal como um desafio em sua atuação profissional. O posicionamento do entrevistado permite refletir, a partir de Moreira, Moreira e Soares (2018), sobre o fato da universidade pública ser um patrimônio da sociedade e que possui uma importância significativa, à medida que corrobora a formação e deve ser vista como um ambiente que “[...] contribui para o desenvolvimento de cidadãos críticos, reflexivos e autênticos e necessita de políticas públicas que garantam a permanência e o êxito dos sujeitos envolvidos no processo formativo” (p. 147).

Para a PG13, o desafio na coordenação é:

A gente tem muitas dificuldades em relação ao SIGAA que é uma ferramenta maravilhosa que ajudou muito a coordenação, mas ao mesmo tempo é a Pró-Reitoria de Graduação ela coloca alguns obstáculos pra nós no SIGAA, então, um exemplo, um simples cadastro do aluno em relação ao endereço, e-mail, a gente consegue aqui modificar no SIGAA, mas se o nome da mãe dele tá incorreto, se o número dele do CFP está incorreto, o aluno tem que ir até à PRG pra fazer essa mudança [...] a gente é tem a emissão de certificados de conclusão de curso né pelo SIGAA, mas a gente não tem acesso a registrar no histórico do aluno que ele colou grau, isso tem que ser enviado pra Pró-Reitoria de Graduação pra Pró-Reitoria de Graduação fazer esse registro, quer dizer, são coisas que a gente poderia ter acesso, facilitaria muito nosso dia a dia [...] Então, esses entraves, muita coisa a PRG faz, mas muita coisa a PRG deixa de fazer e isso dificulta nosso trabalho (PG13).

Assim, a fala de PG13 permite identificar o desafio inerente à dificuldade de resolver alguns procedimentos no SIGAA, o que pode ser relacionado com a burocracia na realização de atividades de natureza simples, conforme exemplificou o entrevistado. Sobre esse aspecto, Marra & Melo (2003, p. 10-11) destacam que uma burocracia “pesada”, ou o que se pode chamar de excesso de burocracia, gera obstáculos e comprometem a eficiência dos processos.

A PG14 também elenca no seu relato, assim como a PG16, o desafio de não ter autonomia para resolver determinados assuntos, o que acaba retardando a resolução de problemas.

Essa falta de autonomia né, essa burocratização pra qualquer procedimento tudo é muito burocrático não é, a própria coordenação não tem autonomia de muitas ações, que tem quer, vai pra PRG, aprova, coisas que a gente poderia, cotidianamente, nós termos autonomia de resolver como curso entendeu, e responder por isso também né, que autonomia também é responsabilidade, mas eu acho que a gente poderia ter, então, a gente é um tanto engessado (PG14).

A coordenação do curso é a instância que vai atender as demandas diretas dos alunos, no entanto, essa atribuição, esse exercício fica difícil por conta do excesso de burocracia e falta de autonomia, sobretudo quando se trata da relação entre aluno e professor, já que coordenador não é chefe hierárquico de professor e quem faz essa função é o departamento, então, precisa existir muita sintonia entre a coordenação e o departamento para que as demandas dos alunos sejam atendidas (PG16).

Além da burocracia, a falta de autonomia também foi citada como um desafio na atuação gerencial. Esse achado corrobora Scatola (2013, p. 35) ao destacar que “[...] as organizações de ensino, tem se orientado por modelos em que predominam as estruturas hierarquizadas e centralizadas onde a maior parte das decisões é tomada pela cúpula da instituição”.

A coordenadora PG16 elenca ainda outros desafios na sua gestão:

Meus principais desafios na gestão da coordenação são, em primeiro lugar a falta de um servidor técnico pra dá um suporte na coordenação, pra atendimento de aluno [...] para acompanhamento de reunião, realização de atas, trabalhos que demandam muito mais do que a atribuição da coordenação, trabalho de secretariado, de fato, isso realmente é um grande desafio. O segundo desafio é a morosidade no serviço público, porque nós abrimos processos, realizamos processos e muitas vezes eles ficam empancados em alguns setores e a gente não tem esse feedback da resolução dessa questão, então, a gente depende de outras instâncias (PG16).

A carência de servidores apontada por PG16 também foi apontada no estudo desenvolvido por Mello et al. (2016), o qual revelou que nos desafios cotidianos dos gestores pesquisados se observa um aumento de demandas no trabalho e o número de servidores torna-se cada vez menor.

Os desafios mencionados pela PG17 são os seguintes:

Outro desafio e é muito maior do que qualquer um de nós, o maior desafio que talvez a gente esteja passando agora seja esse Corona Vírus né, então, imagina a gente tá em semana de TCC, os alunos se preparam, organizam salgados, não pode ter apresentação de TCC, então, frustra né, canceladas as cerimônias de colação de grau, como os alunos são de fora vem família de fora e a gente não pode fazer nada, então, isso é um desafio enorme nessa gestão, e eu espero que a gente atravesse porque tá assim, não é coordenação, não é [nome da universidade], é nível mundial (PG17).

Então, a gente ainda tem problema estrutural grave, nosso curso foi criado na época do REUNI, não tínhamos um dinheiro que foi direcionado pra construção do prédio, esse prédio ele não foi concluído, então nós temos uma limitação estrutural grave e a gente tenta se adequar da melhor maneira possível, e a gente sabe que isso faz com que os alunos sofram um pouco na sua formação [...] então, a gente tenta sempre fazer uma ação integrada né pra que o curso não padeça por uma questão estrutural (PG17).

No ano de 2020 no Brasil começou a pandemia do *Corona Vírus* (COVID-19), então, muitas mudanças aconteceram em relação às aulas e apresentações de TCC, dissertação e tese o que está sendo desafiador não apenas para os docentes, coordenação de curso, direção, técnicos administrativos, mas também para os discentes. Os outros desafios apontados por PG17 podem ter um reflexo no desempenho e continuidade do curso, contudo, a coordenadora relatou buscar trabalhar da melhor maneira possível para que ele continue existindo.

O desafio principal na gestão do PG18 é o seguinte:

O principal desafio enfrentado pela minha gestão, assim dizendo, é estar antenado com as novas políticas públicas governamentais sobre os cursos de graduação, estar juntamente com o NDE e colegiado do curso discutindo as mudanças, as alterações empreendidas pelo INEP, pelo MEC propriamente dito, e poder atender essas variações, aplicar isso no PPC e sugerir inclusive mudanças do projeto pedagógico, adaptações do projeto pedagógico, são coisas bastante sistêmicas e bastante difíceis de implementar, porque é envolvimento com discentes, com docentes, com cabeças que pensam muito diferentes, inclusive dentro de áreas distintas [...] tem muitos professores [...] sobrecarregados de atividades que nem sempre estão disponíveis para discutir, para conversar, para fazer um planejamento estratégico do futuro, dos rumos que o curso tá tomando sobre aquilo que se pretende ter como aluno egresso, como perfil de formação, é bastante complexo, então, esse talvez seja o maior desafio enfrentado pela gestão (PG18).

A fala de PG18 possibilita reforçar a importância do desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico como um instrumento de consolidação de uma gestão democrática, uma vez que essa elaboração deve ser coletiva (Scatola, 2013).

A PG20 pontua três desafios, e um deles é mencionado também pela PG17:

Os principais desafios estão ligados a: dificuldades financeiras de nossos alunos que, muitas vezes, os levam a se evadir do curso; problemas de comportamentos pontuais entre professores e alunos (três colegas que independente da gestão sempre se relacionam de forma conflituosa com as turmas); dificuldades de aprendizagem, como alunos com TDAH, por exemplo (PG20).

Tem muita gente que vem de fora, então, pra o discente se manter em outro estado é difícil pra ele, e muitas vezes o que pesa mais não é nem o curso em si, mas a condição financeira pra permanecer em outra cidade, isso é bastante complicado (PG17).

Sobre tais desafios, PG17 comentou, ainda, que alguns docentes criaram um centro de atendimento aos alunos com alguma dificuldade de aprendizagem, com o objetivo de oferecer assessoria tanto para esses discentes, como também para orientar os docentes. O desafio do coordenador de curso em entender as dificuldades dos discentes é também citado por Silva (2014) na sua pesquisa, em que a autora evidencia que é fundamental o coordenador conhecer as reais necessidades dos discentes, além de ser capaz de promover mudanças que proporcionem o alinhamento entre o ensino e os interesses profissionais dos discentes.

Ao longo de todas as entrevistas, em determinados momentos, os coordenadores citaram vários desafios e que foram acrescentados nesta seção. Notou-se que existem alguns desafios e dificuldades em comum enfrentados pelos coordenadores de curso na graduação, e que cada entrevistado apresenta desafios específicos conforme o contexto que atua, a estrutura curricular do curso, a estrutura física do centro de ensino e conforme o relacionamento interpessoal com docentes, discentes e servidores da instituição de ensino.

Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar os desafios gerenciais enfrentados por docentes enquanto Coordenadores de Curso da Graduação em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Tal cargo é complexo e repleto de atividades, visto que os docentes, quando assumiram a gestão acadêmica, não deixaram de exercer suas atividades na docência, principalmente a atividade de ensino, e tiveram que se adaptar a uma carga horária sobrecarregada, entre o ser docente e o ser gestor.

Os principais desafios elencados pelos coordenadores foram: o curso não ser extinto pelo Governo Federal, além da falta de incentivo ao ensino e à pesquisa; recursos financeiros escassos e dificuldade na reposição de equipamentos nas salas de aula, além da limitação, em alguns centros de ensino, na estrutura física; relacionamento interpessoal com os docentes; conciliação de conflitos entre docentes e discentes no curso; lidar com os diversos problemas dos discentes.

Ademais, foram citados pelos entrevistados desafios relacionados ao gerenciamento de todas as demandas dos discentes ao longo do curso; à conciliação de todas as atividades sob responsabilidade do coordenador de curso; conseguir realizar as mudanças no Projeto Pedagógico do Curso e no currículo do curso; manipular as ferramentas nos sistemas SIGAA, SIPAC; atuar diante da burocracia administrativa e da demora na resolução de alguns procedimentos na universidade; falta de autonomia para resolver alguns assuntos e, por fim, o desafio de atuar diante da pandemia do *Corona Vírus* (COVID-19).

Foi possível compreender que as dificuldades e desafios estão presentes no cotidiano da coordenação do curso, e o coordenador busca enfrentar esses desafios para conseguir o desenvolvimento do curso e dos discentes, além de atingir os objetivos da instituição. Ao longo da sua atuação, o coordenador de curso procura dispor de competências que viabilizem o cumprimento das suas funções e atividades gerenciais, visto que são muitas as atribuições para o gestor acadêmico.

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

Neste contexto, é interessante que as IFES priorizarem no planejamento estratégico o incentivo à gestão universitária, por meio da qualificação dos docentes responsáveis pela gestão de cursos, na busca pelo desenvolvimento de competências gerenciais como forma de favorecer o desempenho desses profissionais e objetivando melhorar o processo educacional (Barbosa & Mendonça, 2016); Palmeiras & Szilagyi, 2011).

Em nível prático, esta pesquisa pode auxiliar os gestores acadêmicos na busca de melhorias educacionais e administrativas, bem como aprimorar os processos relacionados à gestão dos cursos de graduação nos mais diversos centros de ensino da instituição em estudo. É possível, ademais, auxiliar as IFES na realização de uma capacitação adequada a ser oferecida aos docentes que assumirão a coordenação de curso, como forma de orientá-los nos processos gerenciais, promovendo, assim, o aperfeiçoamento na formação destes profissionais.

Os responsáveis pela gestão acadêmica devem continuar com o desafio de promover uma verdadeira reflexão para que todos os que atuam na instituição possam desaprender os muitos dogmas que durante muitos anos foram seguidos de forma inquestionável (Sousa, 2011, p. 109).

Ainda há bastante melhoria para ser efetuada na gestão das IFES na medida em que há um número ainda pequeno das que buscam inovação e profissionalização para garantir um resultado gerencial efetivo, além do incentivo, que muitas vezes, as instituições não proporcionam aos gestores universitários na obtenção e desenvolvimento de competências (Tofik, 2013).

Como limitações na realização da pesquisa foi elencada a dificuldade de conseguir um horário disponível com os entrevistados, pelo fato de o coordenador além

de lidar com as atividades administrativas na coordenação, possui as atividades da docência. Outra dificuldade inesperada que impossibilitou a continuação da realização das entrevistas foi devido ao surgimento da Pandemia COVID-19 no Brasil e no mundo inteiro. As universidades paralisaram suas atividades presenciais, então o contato físico com os coordenadores para realizar as entrevistas não mais foi possível. Diante desse cenário, houve três desistências por parte dos entrevistados em responder a entrevista.

Quanto às recomendações para futuras pesquisas, sugere-se que sejam feitos estudos comparativos entre Instituições de Ensino Superior públicas e privadas, como forma de compreender os desafios enfrentados pelo coordenador de curso na graduação e identificar se existem desafios que convergem ou divergem dos achados nestes estudos. Outra sugestão é a realização de uma pesquisa com IES em que a figura do coordenador de curso seja a mesma do chefe de departamento, para identificar a diferença entre os dois cargos e os desafios que enfrentam na gestão acadêmica.

Referências

- Araújo, A. C. (2016). Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação no Campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, CE, Brasil. Disponível em <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/16795>
- Barbosa, M. A. C., & Mendonça, J. R. C. (2014). O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. *Teoria e Prática em Administração*, 4(2), 131-154. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2014v4i2-18175>
- Barbosa, M. A. C., & Mendonça, J. R. C. (2016). O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 61-88. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p61>
- Barbosa, M. A. C., Mendonça, J. R. C. & Cassundé, F. R. S. A (2015). A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar Del Plata, Argentina, 15. Recuperado em 09 ago. 2021. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136199>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (2ª ed., pp. 17-36), Petrópolis: Vozes.
- Castro, D., & Tomàs, M. (2011). Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. *Higher Education Quarterly*. 65(3), 290-307. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00490.x>
- Enders, J., & Musselin, C. (2008). Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century. In Centre for Educational Research and Innovation (Org.).

- Higher Education to 2030: Demography* (Vol. 1, Chap. 4, pp. 125-147). OECD. Publishing. Retrieved 09 ago. 2021, from <https://www.oecd.org/education/ceri/41939654.pdf>
- Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(Ed. Especial), 648-667.
- Fleck, C. F.; Pereira, B. A. D. (2011). Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. *Organizações & Sociedade*, 18(57), 285-301. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000200005>
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Land, P. C. (2003). From the Other Side of the Academy to Academic Leadership Roles: Crossing the Great Divide. *New Directions for Higher Education*, 124, pp. 13-21.
- Libâneo, J. C. (2008). *Organização e gestão da escola: teoria e prática* (5ª ed.). Goiânia: MF Livros.
- Lima, A. K. C., & Brito, L. M. P. (2016). Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma universidade pública. *Revista LABOR*, 1(15), 7-35.
- Lima, S. M. P., & Villardi, B. Q. (2015). Aprendizagem e desenvolvimento de competências do gestor público. In A. B. Silva, (Org.). *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Federais* (pp. 235-257). João Pessoa: Editora UFPB.
- Lima, T. B., Macêdo, N. M. M. N., & Saeger, M. M. M. T. (2019). O processo de aprendizagem de gestores acadêmicos do Campus IV/UFPB por meio de sua prática profissional. In T. B. Lima et al. (Orgs.). *Estudos em Organização e Sociedade* (pp. 117-144). João Pessoa: Sal da Terra.
- Magalhães, M. M. S., Barbosa, M. A. C., Lima, J. R. T., & Cassundé, F. R. S. A. (2017). O papel do professor-gestor em uma Instituição Federal de Ensino Superior de Alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 10(4), 327-350, <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n4p327>
- Marra, A. V., & Melo, M. C. O. L. (2003). Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma universidade federal. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, RJ, Rio de Janeiro. 27.
- Medeiros, A. B. P. (2019). *Mapeamento de Competências do Coordenador de Curso de Graduação da UFPB*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da

Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. Disponível em <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19510>

- Mello, S. P. T., Melo, P. A., & Mello, R. T., Filho (2016). Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 349-374. <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.6937>
- Mendonça, J. R. C., Paiva, K. C. M., Padilha, M. A., & Barbosa, M. A. C. (2012, novembro). Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. *Anais do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*, Macau, China, 2.
- Moreira, L. K. R., Moreira, L. R., & Soares, M. G. (2018). Educação Superior no Brasil: discussões e reflexões. *Educação Por Escrito*, 9(1), 134-150. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.1.29594>
- Musselin, C. (2013). Redefinition of the relationships between academics and their university. *High Education*, 65, 25-37. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9579-3>
- Paiva, A. J. O. M. (2006). *Gestão universitária: perfil e atuação. 2006*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas. Disponível em <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/675>
- Palmeiras, J. B., & Szilagyi, R. S. (2011, dez). Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES. *Anais do Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Florianópolis, SC, Brasil, 11.
- Pereira, A. L. C., & Silva, A. B. (2011). As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(Edição Especial), 627-647. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>
- Pimenta, S. G. (2011). *Pedagogia: ciência da educação?* (6ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Salles, M. A. S. D., & Villardi, B. Q. (2015). Aprendizagem experiencial de gestores públicos nas IFE. In A. B. Silva (Org.). *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Federais* (pp. 215-234). João Pessoa: Editora UFPB.
- Scatola, E.S.P. (2013). *Reformas curriculares e os desafios da coordenação de um curso de Ciências Contábeis diante da gestão do projeto político pedagógico*. Dissertação de Mestrado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em <http://tede.fecap.br:8080/handle/tede/520>
- Silva, F. M. V. (2012). A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. *Revista de Administração FACES Journal*. 11(4), 72-91. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2012V11N4ART1452>

- Silva, F. M. V., & Cunha, C. J. C. A. (2012). A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5(1), 145-171. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p145>
- Silva, M. A. A. (2014). Coordenador gestor, coordenador pedagógico ou coordenador empreendedor: análise do perfil de coordenadores de curso em IES privada. *Future Studies Research Journal*, 6(2), 74-102. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2014.v6i2.164>
- Silva, R. N., & Nascimento, F. S. (2018). Análise das competências gerenciais dos professores-gestores: um estudo com coordenadores de cursos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Anais do Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 29.
- Silveira, D. F., & Córdova, F. P. (2009). A pesquisa científica. In T. E. Gerhardt & D. T. Silveira (Orgs.). *Métodos de pesquisa* (pp. 31-42). Porto Alegre: Editora da UFRGS. Recuperado em 11 ago. 2021. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sousa, A. M. C. (2011). Gestão acadêmica atual. In S. S. Colombo & G. M. Rodrigues (Orgs.). *Desafios da gestão universitária contemporânea* (pp. 97-110) Porto Alegre: Artmed.
- Sousa, A. A., & Carvalho, R. G. (2012). A universidade pública no Brasil atual: considerações sobre o REUNI. In S. B. Paiva, & E. N. Duarte (Orgs.). *Gestão Universitária em foco: uma abordagem teórica e prática* (pp. 19-36). João Pessoa: Editora Universitária da UFPB.
- Souza, L. R. S. (2018). *Percepções Sobre Funções e Competências do Coordenador como Gestor do Curso de Graduação em Ciências Contábeis Oferecido por Instituições Privadas de Ensino Superior Brasileiras*. Dissertação de mestrado, Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://tede.fecap.br:8080/handle/jspui/792>
- Tofik, D. S. (2013). A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In S. S. Colombo (Org.). *Gestão universitária: os caminhos para a excelência* (Cap. 6, pp. 104-116). Porto Alegre: Penso.
- UFPB. (2022). *Portal da Universidade Federal da Paraíba*. Recuperado em 10 jan. 2022. Disponível em <https://www.ufpb.br/>.
- Veiga. I. P. A. (2006). Docência Universitária na Educação Superior. In D. Ristoff & P. Sevegnani (Orgs.). *Docência na educação superior* (Parte 1, pp. 85-96) Brasília: INEP. (Vol. 5, Coleção Educação Superior em Debate). Recuperado em 06 set. 2021. Disponível em https://download.inep.gov.br/publicacoes/diversas/temas_da_educacao_superior/docencia_na_educacao_superior.pdf

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (16ª ed.). São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2014). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed., D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984).