



Noviembre 2018 - ISSN: 1988-7833

COORDENADORES DE CURSOS DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: SOBRE APRENDER A SER GESTOR EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR¹

COORDINATORS OF APPLIED SOCIAL SCIENCE COURSES: ABOUT LEARNING TO BE MANAGER IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

COORDINADORES DE CURSOS DE CIENCIAS SOCIALES APLICADAS: SOBRE APRENDER A SER GESTOR EN INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR

Louise Botelho,
louisebotelho@gmail.com²

Luciana Scherer,
lucianascherer@yahoo.com.br³

Louise Botelho y Luciana Scherer (2018): "Coordenadores de cursos de ciências sociais aplicadas: sobre aprender a ser gestor em instituições de ensino superior", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (noviembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/11/gestor-ensino-superior.html>

RESUMO: Este trabalho tenta entender os desafios de coordenadores de cursos na aprendizagem gerencial em Instituições de Ensino Superior. Para a busca de perspectivas dos próprios respondentes sobre tal desafio, realizou-se um estudo fenomenológico com 8 coordenadores de cursos de Ciências Sociais Aplicadas, considerados, nesse contexto, os gestores de cursos. Tais gestores são docentes formados em diferentes áreas do conhecimento e que, após a atuação como docentes, se tornaram coordenadores de cursos de graduação. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas narrativas. A análise dos dados, realizada a partir de análise de conteúdo, objetivou descrever e interpretar com base nos relatos adquiridos como ocorreu a aprendizagem desses investigados ao longo de sua trajetória em suas instituições. Ou seja, quais conteúdos e formas de aprendizagem gerencial foram adquiridas por eles durante suas trajetórias gerenciais, quais desafios e superações foram presentes no dia a dia do trabalho gerencial. Os resultados indicam que a aprendizagem gerencial é dinâmica e que envolve diferentes fatores, sejam formais ou informais e que os gerentes aprendem diariamente no exercício de suas gestões, além de um entendimento marcante sobre as contingências e a necessidade de avaliação de situações. Com essa pesquisa espera-se contribuir e fortalecer o cenário de estudos sobre a aprendizagem gerencial em Instituições de Ensino Superior no Brasil e construir um arcabouço de conhecimentos para que docentes tenham acesso ao se tornarem gestores de um curso de graduação, destacadamente em cursos de ciências sociais aplicadas.

Palavras chave: Ciências Sociais Aplicadas. Aprendizagem Gerencial. Coordenadores de Curso. Carreira Docente

¹ Esse artigo é uma versão ampliada do estudo apresentado no XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária em novembro de 2017.

² Pós Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Professora na Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Cerro Largo

³ Doutoranda em Desenvolvimento Regional (UNIJUÍ). Professora no curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Campus Cerro Largo - RS

ABSTRACT: This paper tries to understand the challenges of course coordinators in managerial learning in Higher Education Institutions. To search for the perspectives of the respondents themselves on this challenge, a phenomenological study was carried out with 8 coordinators of Applied Social Sciences courses, considered, in this context, course managers. These managers are teachers trained in different areas of knowledge and who, after acting as teachers, have become coordinators of undergraduate courses. The data collection was carried out from narrative interviews. The analysis of the data, based on content analysis, aimed to describe and interpret based on the reports acquired as it occurred the learning of those investigated throughout their trajectory in their institutions. That is, what contents and forms of managerial learning were acquired by them during their managerial trajectories, what challenges and overruns were present in the day to day work of managerial work. The results indicate that managerial learning is dynamic and involves varied factors, be they formal or informal, and that managers learn daily in the exercise of their management, as well as a marked understanding of contingencies and the need to evaluate situations. This research hopes to contribute and strengthen the study scenario on management learning in Higher Education Institutions in Brazil and to build a knowledge framework so that teachers have access to become managers of an undergraduate course, especially in science courses applied.

Keywords: Applied Social Sciences. Management Learning. Course Coordinators. Teaching career.

RESUMÉN: Este trabajo intenta entender los desafíos de coordinadores de cursos en el aprendizaje gerencial en Instituciones de Enseñanza Superior. Para la búsqueda de perspectivas de los propios respondedores sobre tal desafío, se realizó un estudio fenomenológico con 8 coordinadores de cursos de Ciencias Sociales Aplicadas, considerados, en ese contexto, a los gestores de cursos. Tales gestores son docentes formados en diferentes áreas del conocimiento y que, después de la actuación como docentes, se convirtieron en coordinadores de cursos de graduación. La recolección de datos se realizó a partir de entrevistas narrativas. El análisis de los datos, realizado a partir de análisis de contenido, objetivó describir e interpretar con base en los relatos adquiridos como ocurrió el aprendizaje de esos investigadores a lo largo de su trayectoria en sus instituciones. Es decir, qué contenidos y formas de aprendizaje gerencial fueron adquiridos por ellos durante sus trayectorias gerenciales, qué desafíos y superaciones fueron presentes en el día a día del trabajo gerencial. Los resultados indican que el aprendizaje gerencial es dinámico y que involucra diferentes factores, sean formales o informales y que los gerentes aprenden diariamente en el ejercicio de sus gestiones, además de un entendimiento sobresaliente sobre las contingencias y la necesidad de evaluación de situaciones. Con esta investigación se espera contribuir y fortalecer el escenario de estudios sobre el aprendizaje gerencial en Instituciones de Enseñanza Superior en Brasil y construir un marco de conocimientos para que docentes tengan acceso al convertirse en gestores de un curso de graduación, destacadamente en cursos de ciencias sociales aplicadas.

Palabras clave: Ciencias Sociales Aplicadas. Aprendizaje Gerencial. Coordinadores de Curso. Carrera Docente

INTRODUÇÃO

As universidades são organizações de aprendizagem, pois possuem como finalidade a geração e disseminação do conhecimento a sociedade. À frente dessas organizações estão aqueles que gerenciam os processos de conhecimento, ou seja, indivíduos que possuem cargos de gestão. Sob a responsabilidade de promoção do desenvolvimento regional, combina-se ainda um o papel muito importante no processo de aprendizagem individual e coletiva. Essas instituições visam à construção de espaços que possibilitam a capacidade de aprender a aprender. Nesse sentido, recorre-se a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, colocada na Constituição Federal de 1988 como um princípio a ser seguido, já que no artigo 207, estabelece-se que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). Esse princípio, hoje, coloca-se como um requisito para as instituições serem consideradas universidades (MOITA e ANDRADE, 2013) e, portanto, pode ser um ponto de partida para posicionar as funções da universidade no contexto atual, no qual o aprendizado não é voltado apenas para alunos, mas também para os públicos internos e externos.

Os coordenadores de curso são atores muito importantes para a construção e disseminação de conhecimento nas esferas administrativas e processuais de uma organização de ensino, já que se

destacam como incentivadores de várias atividades e processos por terem em suas funções a gerência imediata de cursos de graduação. No Brasil ainda não se encontra consolidada uma busca de geração de conhecimento acerca da aprendizagem gerencial e organizacional voltada para as universidades (BARBOSA, 2011), pois predominam pesquisas que atentam seus olhares investigativos para grandes e médias empresas, explorando-se, portanto, muito pouco a temática sobre as instituições de ensino superior como uma organização que aprende (SENGE, 2005).

A relevância do trabalho justifica-se concepção de coordenadores de curso são pessoas que acabam promovendo novos conhecimentos por meio da aprendizagem no ambiente gerencial universitário, pois são os promotores de atividades voltadas à manutenção da memória e da manutenção dos fluxos de acontecimentos, através da utilização de atas, memorandos, reuniões, aliadas à iniciativas que objetivam a prática da tomada de decisão em grupo, por meio de reuniões do Colegiado de Curso, de Núcleo Docente Estruturante, Conselho de Campus – e outras esferas consultivas e deliberativas, e ainda utilização de ferramentas de informação e comunicação, como memorandos, ofícios, e-mails, comunicados, e outras ferramentas. Outro aspecto a ser destacado é a ideia de se estudar ambiente das universidades com um olhar voltado à atuação dos coordenadores de cursos em suas dificuldades e superações na atuação como gestores, trazendo o viés de construção de uma organização voltada para o aprendizado coletivo, extrapolando o alicerce clássico de seu tripé básico: ensino, pesquisa e extensão (MOITA; ANDRADE, 2013). Sobre isso, propõe-se compreender uma IES como uma organização que aprende por meio e na aplicação das próprias atividades e saberes que desenvolve, principalmente em relação a questões gerenciais, organizacionais e de relacionamento interpessoal, sendo fomentada pessoas que nela atuam, para atingir bons indicadores de produtividade e qualidade de seus serviços.

Outro elemento que pauta esse estudo diz respeito ao argumento de que os gestores não são apenas consumidores de informação, mas são também criadores e transformadores de informação e conhecimento (EIRIZ; SIMÕES; GONÇALVES, 2007), sendo que por meio dessa gestão do conhecimento, os gestores desenvolvem um processo articulado, sistemático, e intencional, suportado no reconhecimento, codificação, geração, e democratização de conhecimento e saberes. Assim, surge a instituição aprendente, que aprende por meio da atuação de seus atores internos e externos – alunos, professores, coordenadores, diretores, técnicos administrativos e a própria comunidade externa em que está inserida. O desafio, portanto, de ser uma instituição aprendente diz respeito tanto a criação de conhecimento, como a gestão desse conhecimento.

As Instituições de Ensino Superior, entendidas sob a perspectiva de organizações de aprendizagem exercem influência na forma como seus gestores de cursos (coordenadores) posicionam-se frente aos conhecimentos, e colocam-nos como catalizadores de conhecimentos e resultados dessas organizações. Muito embora, a literatura corrente relata que as organizações do setor da educação superior enfrentam enormes desafios, muitos dos docentes assumem cargos de gestão, não estando preparados para o cotidiano de trabalho gerencial de seus cursos. Muitos docentes, assumem pela primeira vez esses cargos, o que implica num processo interno tortuoso de colaborador para gestor de um momento para outro em suas carreiras acadêmicas.

A atuação de coordenadores pode implicar em uma nova configuração no perfil de trabalho, já que muitos dos coordenadores de cursos de graduação, aqui entendidos como gestores, atuam como professores, não necessariamente nas áreas que ascenderam a gerentes. Tal fato, requer desses profissionais, muita energia, trabalho e empenho para adquirir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a nova função. Ao se estudar o processo de como um docente de ensino superior passa de colaborador individual para gerente de linha em posição intermediária na estrutura organizacional, como coordenador de curso, possibilita a obtenção e sistematização de um conhecimento ainda pouco explorando nas IES, mas que, certamente contribuirá com aspectos importantes para uma melhor compreensão sobre como preparar docentes para o desafio da gestão de seus cursos.

A presente investigação visa entender as experiências adquiridas por professores em sua atuação como coordenadores de curso em diferentes IES no Brasil. Imagina-se com isso, trazer a possibilidade de contribuição, a partir de posicionamentos pessoais, mas que componham uma contemplação que caracterize as diversas situações vividas. A experiência desses que se tornam gerentes na área da educação superior serve como ponto de partida para se compreender os desafios e as dinâmicas que comprometem seus ambientes de trabalho. Ainda, para a produção de conhecimento especializado sobre aprendizagem gerencial, propõe-se contribuir para o arcabouço teórico sobre esses processos em IESs, bem como na eclosão de conhecimentos adquiridos pelos gestores nos momentos em que se colocaram na linha de frente de seus cursos. Essa investigação aplicada ao ambiente universitário é inovadora, pois os estudos existentes no Brasil, ainda não são sistematicamente dedicados para essa problemática.

Este trabalho baseado em uma abordagem fenomenológica, de natureza qualitativa, propõe a construção de conhecimento por meio da combinação de esforços epistemológicos e ontológicos, para averiguação de conhecimento de realidade percebida pelos próprios sujeitos de pesquisa, ou seja, os coordenadores de curso.

1. A FENOMENOLOGIA - HERMENÊUTICA E AS ENTREVISTAS NARRATIVAS: ESCOLHAS METODOLÓGICAS

Como escolha metodológica para investigar-se as questões colocadas no trabalho optou-se por uma metodologia que permitisse abordar o universo subjetivo de experiências vividas por coordenadores ao se tornarem gerentes em cursos de Ciências Sociais Aplicadas.

Opta-se, nesse contexto por uma abordagem de coleta e análise de dados de característica qualitativa (MERRIAN, 1998), já que aqui o interesse é entender os significados construídos pelos sujeitos, ou seja, entender como as pessoas formam suas próprias visões de mundo a partir de suas experiências. Sob esta perspectiva, concebe-se que os indivíduos constroem, socialmente, diversas interpretações sobre da realidade social em que estão inseridos

O resultado das experiências é único, pessoal e subjetivo, e para ser entendido requer que seja investigado como caso único e assim revelado para ser estudado e elaborado cientificamente. É preciso, então a renúncia de hipóteses e soluções estabelecidas previamente. A finalidade do estudo de experiências individuais é entender a realidade como ela se apresenta e como é vivida pelos investigados.

Pode-se ainda estabelecer que esse estudo é uma combinação de pressupostos epistemológicos e ontológicos. Em relação aos epistemológicos, é estudo voltado para a construção de conhecimento sobre as experiências, subjetivas, únicas, e, portanto, intransponíveis. Nesse sentido adotar a postura de pesquisa baseado na fenomenologia-hermenêutica coloca-se como a melhor opção: a fenomenologia, como a ciência que busca compreender o significado das experiências vividas e a hermenêutica, como o estudo interpretativo das expressões e objetivações das experiências transformadas em texto (VAN MANEN, 1990), corrobora as intenções da pesquisa. Assim, O estudo dos significados experienciais do modo como se vive no dia-a-dia. Já como como pressupostos ontológicos, esta pesquisa busca-se o paradigma humanista ou interpretativo/fenomenológico de Merriam (1998) e de Morgan (1980).

Sabe-se que as escolhas repercutem na forma como é realizado o estudo, já que a escolha do método não deve ser encarada como uma receita pronta, mas sim, analisado no sentido das escolhas mais adequadas para cada situação de pesquisa. Desta forma, a metodologia da fenomenologia possibilitou alcançar o objetivo principal desta proposta de pesquisa. Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas narrativas, pois, além do material narrativo das vivências, elas permitiram uma relação conversacional com os investigados sobre o significado das suas experiências, permitindo validá-las. Nesse estudo, as entrevistas surgem como a oportunidade de descobrir indícios e explorar dimensões sobre a aprendizagem gerencial na visão dos próprios investigados.

Para a realização das entrevistas, fora laborado um roteiro piloto de entrevistas, que foi aplicado a um ex-coordenador de curso para validar o mesmo. Após as adequações e validação do roteiro, realizaram-se os agendamentos prévios, e os encontros deram-se nos gabinetes/escritórios dos entrevistados, as quais foram gravadas, e posteriormente transcritas para análise e interpretação dos dados. Os sujeitos de pesquisa foram 8 profissionais que atuaram como coordenadores de diferentes cursos classificados nas Ciências Sociais Aplicadas em IES com diferentes formações. Os sujeitos pesquisados foram selecionados por conveniência, a partir das relações profissionais dos autores do estudo.

O perfil dos entrevistados é sistematizado no quadro 1.

Quadro 1- Perfil dos Investigados

ENTREVISTADO	FORMAÇÃO	CURSO QUE COORDENOU	TEMPO DE COORDENAÇÃO (ANOS)	TIPO DE IES
01	Turismo	Turismo	03	Privada
02	História	Administração Hoteleira	06	Privada
03	Administração	Administração	05	Comunitária
04	Biologia	Turismo	08	Privada
05	Administração	Administração	04	Pública
06	Ciências Contábeis	Ciências Contábeis	08	Privada
07	Administrador	Administração de RH	03	Comunitária
08	Educação Física	Turismo	04	Privada

Fonte: as autoras

O questionário foi dividido em quatro perspectivas norteadoras: O que o coordenador aprende, como aprendeu, quais os desafios enfrentados e quais as superações percebidas nessa atuação profissional, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 2 – Perspectivas das entrevistas narrativas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
O que aprendeu	Identificar os principais aspectos, e a menção sobre gestão
Como aprendeu	Identificar as formas de aprendizagem, se formal, informal ou auto direcionadas.
Quais os principais desafios destacados ao longo da atuação como coordenador	Identificar como os coordenadores destacam e reconhecem os desafios nessa atuação
Quais são as superações percebidas	Identificar os sentimentos de superação, de aprendizagem profissional e gerencial desses coordenadores

Fonte: as autoras

O período de coleta de dados deu-se nos meses de maio e agosto de 2017, e o tratamento dos mesmos, ao longo o mês de setembro de 2017.

Por fim posiciona-se que as posturas e escolhas metodológicas que conduziram essa investigação passa pela preocupação em desenvolvê-lo com parcimônia, em especial no tocante às generalizações sobre experiências, sendo que a intenção não deixa de lado a possibilidade de se conhecer as vivências com suas recompensas e frustrações, bem como os aprendizados, os desafios e as superações nas atuações profissionais desses gestores de cursos, para, somente então, propiciar a possibilidade, de futuramente realizarem-se estudos mais amplos generalizáveis sobre a aprendizagem gerencial dos coordenadores.

2. SOBRE OS MODELOS ORGÂNICO E MECÂNICO DO TRABALHO GERENCIAL

Dentre os modelos de organização, podem ser destacadas dois principais: o mecânico e o orgânico. O primeiro baseado em uma visão mais fechada em relação ao segundo. O modelo mecânico de organização, com suas máximas de produtividade e desempenho, foi, paulatinamente, sendo superado pelo modelo orgânico, que visa observar o ambiente organizacional sob o enfoque sistêmico e complexo, como uma união de atores formando um único organismo (FIALHO *et al*, 2006). Nesse sentido, cada indivíduo é um ser único e importante, carregado de uma capacidade própria de produção e transformação.

No modelo mecânico, racionalidade, competitividade, individualismo e mecanicismo são ideias que perpassam o ambiente organizacional. As organizações priorizam a tentativa de dominar a

vida dos sujeitos e no lugar de trabalhar em parceria com os mesmos. Os líderes ajustam os elementos principais que geram poder e permitem influências, e agem na sociedade utilizando meios que podem ser considerados pouco salutares, do tipo *Top-down*, ou seja baseando-se na prática de decisão de cima para baixo, muitas vezes sem levar em conta os reflexos dessa atitude sistemática na vida das pessoas que atuam dentro e fora delas. Esse tipo de situação, traz incerteza e insegurança, emoções primitivas que tomam conta do mundo organizacional (SINZATO, 2007). No modelo mecânico, é possível verificar uma espécie de disfarce emocional, e visando a sobrevivência, indivíduo tende a ser aconselhado a deixar de lado de suas emoções, privilegiando a prática da racionalidade.

No modelo orgânico, os gerentes são sujeitos substanciais, vistos como promotores de mudanças (SENGE, 2005), a eles é atribuída a função de orientarem os demais sujeitos envolvidos na organização para a realização dos objetivos comuns (YUKL, 1998). Assim, os gerentes são importantes responsáveis pelas transformações.

Entender a atividade gerencial no paradigma orgânico (MORGAN, 1980) fundamenta-se em considerar que a atuação de um gerente é entremeada por diversas particularidades, várias nuances, complexidades e dilemas que carecem de esclarecimentos (DAVEL; MELO, 2005). Portanto, considerar o modelo orgânico de organização requer que se considere a noção de que os gerentes são sujeitos únicos, moldados por suas experiências, tendo em suas histórias de vida muitas situações que influenciam em suas aprendizagens. Essas aprendizagens, por sua vez, desencadeiam em suas posturas, comportamentos e formas de relacionamentos, modificando a organização em que trabalham. Essa mudança pode seguir um fluxo do indivíduo para a organização, ou no sentido inverso, da organização para o indivíduo. O importante é considerar que no modelo orgânico há uma permutação constante entre indivíduos e organização. Segundo Daft (2006; 2006) esse entendimento facilita a instigação da aprendizagem organizacional.

Desse paradigma orgânico, onde se facilita a troca entre indivíduos e organização, emerge uma noção significativa, ou seja, as organizações de aprendizagem. Nesse tipo de organização o conhecimento perfaz seu capital mais importante e a aprendizagem surge como resultado basilar. Assim, a compreensão dos aspectos multidimensionais de cada indivíduo emerge naturalmente. Entender um gerente como um indivíduo multidimensional expressa um entendimento de cada um possui vivências e experiências em distintos campos sociais, de forma que vida profissional e pessoal não podem ser considerados de forma dissociada e independente (STEWART; FONDAS, 1992). Essa combinação de experiências fortalece a ideia de que a aprendizagem gerencial deve ser compreendida por uma perspectiva multidimensional, vista de várias formas e em vários contextos já que para Silva (2009), esses profissionais passam por experiências pessoais que são influenciadas por variáveis contextuais.

Por fim, apresenta-se no quadro 3, alguns elementos característicos que diferenciam os modelos Mecânico e Orgânico no contexto organizacional. Esses elementos, ao serem analisados, apresentam bastante relacionados a situações de entrave ou de promoção de aprendizagem.

Quadro 3 – Modelo Mecânico x Modelo Orgânico do trabalho gerencial

MODELO MECÂNICO	MODELO ORGÂNICO
<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade e desempenho • Voltadas para si • Perspectiva isolada • Ser humano afastado de emoções • Considera a racionalidade das pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado e adaptação • Voltadas para o ambiente • Perspectiva integrada com ambiente • Ser humano único e imprescindível • Considera as nuances e complexidades das pessoas

Fonte: as autoras

2.1 SOBRE APRENDIZAGEM GERENCIAL

De modo geral os trabalhos sobre gerentes atentam-se para a finalidade de entender o trabalho executivo, ou seja, esses estudos propõem-se desvendar as atividades realizadas, bem como entender de que forma o faz (BOTELHO, 2012). Investigações sobre aprendizagem gerencial ainda são relativamente novas, já que a sua história tem início na década de 60, no Reino Unido, e posteriormente replicada em intuições dos Estados Unidos. A aprendizagem gerencial pode ser definida como o campo que estuda a teoria e a prática da gerência (FOX, 1997; HAWTHORNE, 2010). Estudos internacionais relevantes ajudaram essa área a se consolidar, nos últimos 20 anos como um campo próspero de estudos na área da gestão. Segundo Antonello (2004), entre os

principais autores internacionais destacam-se: Roche (1979), Davies e Easterby-Smith (1984); Cervero, Miller e Dimmock (1986), La Paro (1991) e Richter (1998), enquanto no contexto brasileiro destacam-se autores como Silva (2000), Moraes (2000; 2004), Gottwald (2001) Lucena (2001), Cunha (2003), como referências.

Os estudos sobre a aprendizagem gerencial partem da preocupação em verificar o que se define de conteúdo (o que) e a forma (como) do que os gerentes aprendem quando exercem as suas atividades nas organizações. Como bases do campo de investigação da aprendizagem gerencial destacam-se as investigações sobre “o que” se aprende, “como” se aprende e “porque” se aprende.

Acredita-se que compreender como os gerentes aprendem pode contribuir para várias áreas do conhecimento, uma vez que a entidade primeira é o gestor (indivíduo) e não a organização (RICHTER, 1998). A literatura na área de aprendizagem gerencial tem demonstrado a necessidade da realização de estudos empíricos, para que dessa forma, busque-se a perspectiva do gestor como um indivíduo multidimensional, nesse sentido necessita ser compreendido em toda sua complexidade, para melhor aproximar-se do processo de aprendizagem (MERRIAM; CAFFARELLA 1991; FOX, 1997; RICHTER, 1998).

As instituições de ensino superior apresentam uma peculiaridade para o trabalho gerencial. Os coordenadores de curso frequentemente relacionam-se com diferentes sujeitos que integram o contexto educacional - alunos, professores, diretores, comunidade externa e até mesmo o desde seus superiores imediatos, até o Ministério da Educação e Cultura – para apresentar resultados positivos que justifiquem a existência de seus cursos superiores no mercado de educação superior. Além disso, os coordenadores de curso frequentemente dividem-se em dois tipos de atuação: tanto nos aspectos ligados a gestão como também àquelas ligadas a pedagogia, já que para o próprio Ministério da Educação (MEC), o coordenador de curso é o agente designado a gerenciar a parte pedagógica do curso de graduação, além de ser responsável pela demanda gerencial específica (ROCHA, 2008). O coordenador de curso também tem um papel importante no sentido do atendimento dos requisitos para credenciamento e credenciamento dos cursos superiores no Ministério da Educação (MEC), já que é hoje, um dos critérios a serem avaliados no Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Essa lei estabelece as 10 dimensões para avaliação das IES (Missão e PDI; Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; Responsabilidade social da IES; Comunicação com a sociedade; As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo; Organização de gestão da IES; Infraestrutura física; Planejamento de avaliação; Políticas de atendimento aos estudantes e Sustentabilidade financeira) e as 3 dimensões para avaliação de curso (Organização didático-pedagógica; Perfil do corpo docente; Instalações físicas). A figura do coordenador tem relação mesmo que indiretamente com a maioria das dimensões acima citadas, e é ainda, avaliado de forma específica e direta para o reconhecimento do curso, a partir dos seguintes critérios: experiência, dedicação do curso, atuação gerencial, participação em outras esferas da instituição; participação em órgãos em colegiado do curso (ou equivalente); apoio didático-pedagógico (ou equivalente) aos docentes; titulação; experiência profissional acadêmica; experiência profissional não acadêmica e administrativa; e efetiva dedicação à administração e condução do curso (BRASIL, 2002). A figura 1 apresenta o instrumento de análise do coordenador de curso superior.

Figura 1 – Critérios para avaliação do coordenador de curso

Indicador	Conceito	Critério de Análise
1.3 Atuação do coordenador do curso	1	Quando não se verifica o atendimento aos discentes e aos docentes e a dedicação do coordenador à gestão do curso; quando inexistir inserção institucional da coordenação; e quando não se evidencia conhecimento do PPC.
	2	Quando a dedicação à gestão do curso é insuficiente ; há pouca inserção institucional da coordenação; quando o atendimento aos discentes e docentes é insuficiente; e se evidenciam conhecimentos e comprometimentos insuficientes em relação ao PPC.
	3	Quando existe suficiente dedicação à gestão do curso, caracterizada pelo atendimento aos discentes e docentes; inserção institucional da coordenação; dialogicidade, transparência e liderança no exercício das funções; acessibilidade a informações; conhecimento e comprometimento com o PPC.
	4	Quando existe plena dedicação à gestão do curso, caracterizada pelo atendimento aos discentes e docentes; inserção institucional da coordenação; dialogicidade, transparência e liderança no exercício das funções; acessibilidade a informações; conhecimento e comprometimento com o PPC.
	5	Quando existe excelente dedicação à gestão do curso, caracterizada pelo atendimento aos discentes e docentes; inserção institucional da coordenação; dialogicidade, transparência e liderança no exercício das funções; acessibilidade a informações; conhecimento e comprometimento com o PPC.

Fonte: MEC – Portal INEP (2010)

A partir da análise desse instrumento de avaliação, onde é possível verificar que a gestão do coordenador é algo de inegável importância para a uma avaliação positiva do curso, o coordenador de curso passa a ser uma figura central na gestão das instituições. Com isso surge também a necessidade de estudos sobre a atividade gerencial dos coordenadores de curso nas instituições superiores.

O exercício da função de coordenador de curso pode ser classificado em três tipos: a função gestora, a função de coordenação de disciplinas e a função de coordenação pedagógica do curso (PIAZZA, 1997). A primeira (gestora) diz respeito ao exercício tanto de tarefas da administração como da pedagogia, sendo diferenciadas, mas complementares e muito importantes (PIAZZA, 1997). A segunda (coordenação de disciplinas) e a terceira (didático-pedagógicas) são ações que devem ser realizadas por profissionais docentes, integradas com ações de gestão, onde devem coordenar, controlar, comandar, organizar e executar as tarefas necessárias para o andamento do seu curso. Não se pode deixar de mencionar também, a natureza política a ser desenvolvida, no sentido de exercer liderança junto aos atores que circundam suas funções (professores, alunos, técnicos-administrativos, comunidade externa).

De forma mais detalhada, busca-se em Andrade (2007) as doze ações de um coordenador de curso no tocante à gestão, sistematizadas no quadro 4:

Quadro 4 – Ações do Coordenador de Curso

AÇÕES DO COORDENADOR
Realização de reuniões com professores do curso, antes do início de cada semestre letivo para discussão dos planos de ensino e alinhamento das disciplinas;
Realização de reuniões entre os professores e alunos no primeiro dia de aula para divulgar e compartilhar o planejamento do semestre
Levantamento junto aos registros acadêmicos de frequência, os índices de evasão, dos trancamentos, dos resultados das avaliações,
Levantamento junto aos professores os níveis de facilidades e dificuldades para ministração das aulas;
Promoção de reuniões com dirigentes de organizações dos setores públicos e privados da região para fortalecimento das relações do curso com o mercado e identificação de oportunidades de estágio e de trabalho
Realização sistemática de reunião com os representantes estudantis, em conjunto com os líderes de turma do curso para fortalecimento das relações, incremento de parcerias e manutenção da integração do curso;
Realização de avaliações sistemáticas do desempenho docente e discente, tanto de cunho quantitativo como qualitativo;
Revisão sistemática do projeto pedagógico do curso como um todo, com a participação dos segmentos envolvidos, tanto no âmbito interno como externo;
Revisão sistemática dos processos acadêmicos e administrativos utilizados pelo curso, para identificar os gargalos que dificultam a agilidade e rapidez das decisões nos diferentes níveis
Revisão dos meios de comunicação utilizados para os públicos internos e externos, assegurando a democratização da informação, bem como a sua eficiência, eficácia e efetividade;
Realização de cursos sequenciais não estruturados, de caráter extracurricular, para professores e alunos
Realização de avaliações sistemáticas dos conteúdos ministrados em cada período no final do semestre para verificar a adsorção do conhecimento pelos alunos e implementar estratégias que venham incrementar o nível de aprendizado.

Fonte: adaptado de Andrade (2007)

Assim, na condição de um gerente, o coordenador de curso, além das capacidades acadêmicas, deve possuir também capacidades de comando, espírito empreendedor, visão de futuro, competência para identificar e analisar problemas, examinar alternativas de solução, tomar decisões, gerenciar conflitos, comprometer pessoas, integrar ações, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados. Ou seja, deve possuir as competências de um administrador (FARINELLI; MELO, 2009).

Além dos trabalhos já citados, vários outros já analisaram a atividade de coordenação de cursos em IES. Tais pesquisas revelaram em seu âmago que as funções do coordenador estão diluídas entre práticas gerenciais e pedagógicas, permeadas pela falta de planejamento e por imprevistos no seu conturbado cotidiano de trabalho (SILVA 2000; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003).

3. SOBRE AS APRENDIZAGENS GERENCIAIS DOS COORDENADORES

Nesta seção serão apresentados os resultados encontrados nos relatos dos investigados. Para tanto serão expostas as quatro perspectivas que compuseram a investigação sobre a atuação dos coordenadores: O que aprendeu, Como aprendeu, Quais os desafios e Quais as superações.

Em relação a perspectiva sobre o que o ex-coordenador aprendeu em seu cotidiano gerencial, infere-se que aquilo que os gerentes aprendem diz respeito aos conteúdos aprendidos por esses indivíduos (HOULE, 1980; MERRIAN; CAFFARELA, 1991). A aprendizagem, nesse sentido, está alicerçada nas ideias de Moraes (2000) e Silva (2008). Os conteúdos específicos de aprendizagem que podem ser adquiridos pelos gerentes. (SPENDER, 1994; DAFT, 2008; SILVA

2000; AHMAD, 1994; AKIN, 60 1993; LA PARO, 1991). Esses conteúdos de aprendizagem podem ser: conhecimentos, habilidades ou atitudes que o gerente desenvolve ao longo do tempo.

A habilidades interpessoais são o conjunto de conhecimentos adquiridos pelo gerente sobre como lidar com as pessoas que fazem parte do seu trato social, principalmente em nível organizacional (SPENDER, 1994; AKIN, 1993). Nas habilidades interpessoais, a capacidade de desenvolver a inteligência emocional é importante, pois o gerente deve ser capaz de promover um bom clima organizacional e saber fazer com que as pessoas trabalhem em conjunto em prol de uma meta única.

Os destaques das falas dos coordenadores sobre **o que aprenderam** estão sistematizados no quadro 5.

Quadro 5 – O que o coordenador aprendeu.

ENTREVISTADO	O coordenador aprendeu...
01 comunicação oral 20/05/2017	(...) tanto em termos pessoais como profissionais e pedagógicos. Aprendi que essa gestão diz respeito a atender vários públicos, interesses e expectativas diferentes.
02 Comunicação oral 25/05/2017	(...) que ser coordenadora está muito mais ligado a fazer gestão do que a ensinar. Saber o papel a ser desempenhado como gestora é o grande aprendizado. E o desempenho satisfatório desse papel passa muito pela forma como tu te relaciona com as <u>pessoas que precisa conviver</u> .
03 Comunicação oral 09/06/2017	(...) que é preciso, antes de tudo, entender a cultura organizacional da instituição. Tem-se autonomia, mas também tem outros campus que seguem mesmo PPC, então se faz muito em conjunto. Se trabalha em rede, e é importante saber contextualizar para decidir como aplicar o que se aprende
04 Comunicação oral 06/07/2017	(...) que é preciso ter muita paciência, saber relacionar-se com todos e ter muita criatividade para encontrar soluções com recursos limitados. Isso é gestão.
05 Comunicação oral 25/07/2017	(...) muito sobre gestão pública: uma universidade pública requer conhecimentos e atuação conforme a gestão pública. Tive que aprender sobre prazos, processos licitatórios, registros, etc. Ainda, entender os requisitos do SINAES para manter a avaliação do curso foi bastante importante.
06 Comunicação oral 01/08/2017	(...) relacionamento, antes de tudo. Escutar antes de tomar qualquer decisão. Claro que existem alguns padrões a serem seguidos, mas acho que a gente aprende a ser coordenador na prática, no dia-a-dia mesmo.
07 Comunicação oral 15/08/2017	(...) tanto a fazer gestão como a se relacionar. A gestão não pode ser deslocada do relacionamento. Tu terás uma gestão melhor se tua equipe atuar junto contigo. Acho que foi esse o principal aprendizado: gestão se faz em equipe, com equipe, até mesmo, para equipe.
08 Comunicação oral 25/08/2017	(...) a aprender: observar, escutar, ler, estudar. Aprendi sobre a avaliação in loco do MEC, e desenvolvi uma metodologia que me ajudasse a manter tudo organizado conforme as exigências.

Fonte: dados da pesquisa

Neste sentido, os investigados 02, 06, 07 percebeu que para poder facilitar seu trato cotidiano no exercício profissional, ele deveria investir em relações interpessoais. Em compensação para o investigado 03, os conteúdos de aprendizagem dizem respeito aos processos administrativos, já que em sua formação não houve uma especificidade para a formação de um cargo gerencial. Ou seja, o investigado graduou-se em uma licenciatura, dessa forma, houve um grande aprendizado por parte dele para tornar-se um gestor: Já o investigado 04 relata que aprendeu sobre a importância de se atuar em rede. As redes ou network são de fundamental relevância para a troca de informações e conhecimentos para gestores (DAFT, 2006). O investigado 05 destacou um instrumento específico: o Sistema de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), o qual teve grande impacto na sua atuação. O investigado 08 fala da importância de observar. Nesse sentido, a comunicação atua como um conteúdo de aprendizagem da comunicação, o gestor passa a conhecer a importância do diálogo e da clareza de ideias para o repasse das informações no ambiente organizacional. Esse conteúdo de aprendizagem permite que o gestor desenvolva a capacidade de se comunicar de forma clara e precisa sobre as situações de trabalho na organização. É a capacidade de expor ideias e de

encadeá-las, construindo um discurso coerente e motivador para os demais indivíduos (DAFT, 2006; ROBBINS, 1999; LA PARO, 1991).

Já em relação a segunda perspectiva abordada nas entrevistas, ou seja, **como esses investigados aprenderam**, os posicionamentos mais significativos são apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Como o Coordenador aprendeu

ENTREVISTADO	O coordenador aprendeu...
01 comunicação oral 20/05/2017	(...) na prática. Não teve nada forma, programa de treinamento. Fui lendo, perguntando, observado, tentando. Mas foi bem difícil.
02 Comunicação oral 25/05/2017	(...) no dia a dia mesmo. As pessoas ajudavam, por isso eu acho tão importante ter bom relacionamento. Senti muita falta de um treinamento, uma orientação mais formal que a faculdade pudesse oferecer para quem entrasse em cargo novo.
03 Comunicação oral 09/06/2017	(...) conversando com pessoas que atuam ou já tinham atuado na coordenação. Também aprendi através de reuniões que participo, de colegiado, de departamento, nos conselhos, nos cursos de formação continuada que a universidade promove em cada semestre.
04 Comunicação oral 06/07/2017	(...) lendo e observando. A universidade tem uma formação anual para professores, coordenadores e funcionários, e são tratadas as questões, regras, as condutas sobre gestão. Também tem um encontro de coordenadores em cada semestre para uma troca de ideias e definição de algumas coisas em conjunto.
05 Comunicação oral 25/07/2017	(...) ouvindo colegas e outros coordenadores, aprendi o que fazer e o que não fazer. Mas também em palestras, cursos, reuniões para troca de ideias.
06 Comunicação oral 01/08/2017	(...) com meu coordenador tutor. No primeiro mês a gente tem um colega que nos acompanha, tem a função de orientar e também deve ser aquela figura a quem tu recorres caso tenha alguma dúvida. Mas ele também falava muito que é preciso analisar situação por situação, avaliar. Então passei a entender que ser coordenador também gerenciar de situações: as vezes o bom para um caso, não é ideal para outro.
07 Comunicação oral 15/08/2017	(...) lendo, buscando os documentos, pesquisando. Mas as questões de relacionamento vão aprendendo na observação, sentindo o clima da organização avaliando os impactos das decisões. Acho que não tem receita. Claro que existem alguns padrões a serem seguidos, mas acho que a gente aprende a ser coordenador na prática, no dia-a-dia mesmo
08 Comunicação oral 25/08/2017	(...) observando, lendo, estudando, ouvindo. Pedia ajuda, pedia conselhos, ia testando hipótese. Fazia um tipo de mapeamento de causa e consequência: tentava imaginar quais as consequências de determinada decisão, analisar cada situação. Mas fez muita falta uma formação em gestão. Acho que com algo mais organizado, se pouparia muita energia que poderia ser colocada na produção de resultados

Fonte: dados da pesquisa

Os gerentes aprendem ao longo de suas vidas. A aprendizagem deve ser compreendida como um processo de diversas naturezas e que pode acontecer de diferentes maneiras (BROOKFIELD, 1990). Segundo Ahamad (1994) os gerentes aprendem de três maneiras: formal, informal e auto direcionada. Esses três tipos de aprendizagem foram destacados nas falas, já que para os investigados 01, 02, 07 e 08 a aprendizagem ocorreu informalmente, já para os investigados 04 e 06 houve um processo de aprendizagem formal, enquanto para os investigados 03 e 05 houve a aprendizagem auto direcionada.

A aprendizagem informal é aquela que ocorre fora de ambientes formais de aprendizagem (BROOKFIELD, 1990). Autores como Houle (1980) e Cervero; Miller; Dimmock (1986), consideram que a aprendizagem informal é mais frequente do que a formal. A aprendizagem informal pode

envolver as seguintes atividades (CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986): consulta de dicionários e terminologias técnicas; procura de especialistas para relato sobre projetos; conselhos de supervisores ou coautores; consulta às fontes de referência; leitura de periódicos técnicos; trabalho em comitês para tomada de decisões sobre projetos; participação em convenções profissionais e apresentações técnicas para grupos de trabalho.

Aprendizagem formal é aquela onde os indivíduos buscam em fontes de pesquisa o conhecimento (BOTELHO, 2012), podendo ser em livros, palestras, cursos entre outros.

A aprendizagem auto direcionada ocorre concomitantemente de maneira formal e informal (BROOKFIELD, 1990). Nela os gerentes direcionam seus próprios processos de aprendizagem, com ou sem auxílio de outras pessoas, pautando-se em suas necessidades, carências e objetivos, selecionando e recortando o universo que desejam compreender (KNOWLES, 1975; SILVA, 2000; POSSAMAI, 2005).

A terceira perspectiva, em relação aos principais **desafios percebidos** ao longo dos desafios que tu destacas ao longo da atuação como coordenador de curso, destacam as ideias apresentadas no quadro 7:

Quadro 7 – Desafios percebidos

ENTREVISTADO	O(s) desafio(s) do coordenador foi (ram)...
01 comunicação oral 20/05/2017	(...) entender que ser professora é uma coisa e ser coordenadora é outra. A mudança de papéis impactou o relacionamento com meus colegas, pois logo eu me vi cobrando deles, coisas que antes eu discordava. Mas são os papéis da vida. Cada situação, requer uma posição e isso foi um desafio para mim (eu mesa aceitar que eu tinha mudado de posição) e para os colegas professores também (reconstruir uma relação diferente).
02 Comunicação oral 25/05/2017	(...) ter estudado para ser professora e ter que aprender a ser coordenadora: isso requer entendimento sobre essas situações diferenciadas
03 Comunicação oral 09/06/2017	(...) são muitos: formar profissionais qualificados para o mercado de trabalho; buscar novos alunos, formar um corpo docente qualificado e envolvido com o curso, atender a exigências do MEC; trabalhar com alunos que tiveram uma formação deficiente no ensino médio, saber que cada situação deve ser muito bem avaliada. Isso tudo faz parte do que temos que enfrentar como coordenador, e o que faz muita diferença para a instituição.
04 Comunicação oral 06/07/2017	(...) coordenar a questão entre titulação e prática profissional. Entender que o professor que atua fora da faculdade, é aquele que tem experiência no mercado – o que é bom – mas por outro lado pode não ter a titulação de doutor. Uma questão que me preocupava bastante era a questão entre a experiência profissional dos professores e a exigência de titulação. Então é preciso avaliar para ver qual a melhor decisão, as vezes o que é melhor para um contexto não é o ideal para outro.
05 Comunicação oral 25/07/2017	(...) ser um gestor. É dar conta de tudo que um curso superior precisa para funcionar com qualidade. Aí a gente tem que conciliar a família, o privado com o trabalho. Manter o equilíbrio entre o profissional e o pessoal...
06 Comunicação oral 01/08/2017	(...) acumular o papel de professora e de coordenadora. Aí acumular duas posições na estrutura do curso foi bastante difícil, por muitos motivos: tempo, questões para resolver, coordenação de agendas.
07 Comunicação oral 15/08/2017	(...) coordenar as relações dos diversos públicos com quem tu tens compromisso: direção, corpo docente, discente, comunidade externa...
08 Comunicação oral 25/08/2017	(...) coordenação de agenda, coordenação de interesse, lidar com recursos escassos, com personalidades diferentes. O corpo docente muitas vezes é formado por pessoas com personalidades diferentes, egos e interesses.

Fonte: dados da pesquisa

Está claro para esses investigados que a coordenação de um curso envolve não apenas a atividades didático-pedagógicas que devem ser desenvolvidas por docentes no âmbito dos cursos superiores, mas também a atividades de gestão, que coordenam, controlam, comandam, organizam e executam o trabalho cotidiano à frente do curso. As ideias colocadas pelos coordenadores perfazem o coordenador de curso também como um ser político, que pode revelar liderança em sua atuação.

Sua essência pode conotar um gerente com vistas a produzir resultado imediatos e benéficos para a instituição, conforme colocado por Franco (2006) e corroborado por Farinelli e Melo (2009) quanto aos desafios que estão muito ligados a necessidade de possuir também capacidades de comando, espírito empreendedor, visão de futuro, competência para identificar e analisar problemas, examinar alternativas de solução, tomar decisões, gerenciar conflitos, comprometer pessoas, integrar ações, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados.

E por fim, a última perspectiva da entrevista, sobre as **superações percebidas** nessa atuação como coordenador de curso, são apresentadas no quadro 8:

Quadro 8 – Superações dos Coordenadores

ENTREVISTADO	A(s) Superações(s) do coordenador foi (ram)...
01 comunicação oral 20/05/2017	(...) em dois sentidos: o primeiro foi assumir uma função sem ter um período de transição, de apoio, de formação. O segundo foi entender que cada função, cada momento exige um posicionamento. As certezas que eu tinha ontem podem mudar quando se tem outras responsabilidades. Sabe aquela metáfora: de que lado do balcão tu está? Se tu és professor, tu pensas de um jeito. Se tu és coordenador, tu pensas de outro.
02 Comunicação oral 25/05/2017	(...) aprender a ser organizada, eu sempre fui meio desorganizada, mas eu tive que me organizar. A gente tem tanta tarefa, ações, reuniões, prazos que tudo tem que ser muito bem organizado
03 Comunicação oral 09/06/2017	(...) tanto tem termos pessoais como profissionais. Acho que a gente sempre sai muito fortalecido depois de um período de coordenação de curso.
04 Comunicação oral 06/07/2017	(...) manter-se motivado para cumprir todas as determinações que vem do MEC e da direção, para atender as demandas com bom humor, com alegria para fazer o melhor e fazer com que o curso tenha qualidade. Em instituição privada isso é muito importante.
05 Comunicação oral 25/07/2017	(...) foi no sentido de entender e aceitar a gestão pública. Tantas regras, tantas proibições. Aí, depois de entender e aceitar a gestão pública, tem que fazer a tua equipe também entender a gestão pública: os prazos, a necessidade de organização, de registros, da responsabilidade. Nessa experiência, eu aprendi além de ser gestora, ser gestora pública, entender que cada caso requer uma atuação diferente
06 Comunicação oral 01/08/2017	(...) manter-se motivado todos os dias. Pois todos os dias surgem novas situações, novos problemas. Manter o foco em desempenhar o melhor trabalho, saber que há muitas pessoas envolvidas para que o resultado seja positivo.
07 Comunicação oral 15/08/2017	(...) em dois sentidos: nos resultados e nas relações. Nos resultados, conseguimos o reconhecimento, e a melhor nota possível com a estrutura que tínhamos. Nos relacionamentos, não saí com ressentimentos, montei uma equipe de professores competentes e entrosada. Foi desafiador, e valeu a pena
08 Comunicação oral 25/08/2017	(...) ligada diretamente ao desafio de mudar a maneira de pensar: mudar o ritmo profissional, a rotina, aceitar que há muito que se aprender. Mudar o foco, ser melhor, atender expectativas e se sentir um profissional qualificado e que faz diferença na vida das pessoas. Na coordenação, cada dia temos novas questões que devem ser aprendidas e muitas vezes aprendemos errando, não há sempre situação clara, tem que analisar

Fonte: dados da pesquisa

Conforme pode ser visto nas informações apresentadas nos quadros 5,6, 7 e 8, cada sujeito aprende algo diferente, conforme sua caminhada nas instituições de ensino superior. E cada conteúdo depende de uma série de fatores de aprendizagem, sendo a organização, o indivíduo ou o grupo de trabalho. Os principais resultados, encontrados nos posicionamentos dos 8 sujeitos entrevistados são sintetizados no quadro 9:

Quadro 9 – Síntese das ideias chave

PERSPECTIVAS		RESULTADOS
O que aprendeu	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar em rede • Ser organizado • Comunicar-se de maneira clara • Atender distintos objetivos de públicos diferentes • SINAES- Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior 	
Como aprendeu	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem formal (coordenador tutor, manuais, ciclos de formação, reuniões para discutir problemas) • Aprendizagem informal (ouvir, observar, pedir orientação, estudar) • Aprendizagem auto direcionada (uso tanto da aprendizagem formal como informal) 	
Quais os desafios	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação de agenda • Conciliar profissional e pessoal; trabalho e família • Ser coerente: • Atender públicos diferentes e manter-se na busca dos objetivos • Equilibrar a questão da titulação x experiência de mercado em relação aos professores 	
Quais as superações	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar-se de forma diferente: escutar, entender, colocar-se no lugar • Aprender a organizar-se • Aceitar as contingências: cada situação é uma situação • Manter-se motivado • Mudar a maneira de pensar 	

Fonte: as autoras

Ainda como um último destaque, observa-se que a abordagem contingencial (CHIAVENATO, 2000) da administração está muito presente nas atuações dos coordenadores. Nessa perspectiva, segundo Ferreira, Reis e Pereira (2006) colocam que é preciso relativizar pois os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organização e ambiente e tecnologia. A ideia é corroborada pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que expressam a teoria pautada na expressão “*Tudo depende*”, há que se levar em consideração o porte da organização, a tecnologia disponível, a estabilidade do seu contexto, o ambiente externo, e, portanto, contingência e aprendizado organizacional permitem adaptações necessárias.

Quadro 3 – Síntese de ideias que remetem a uma abordagem contingencial

ENTREVISTADO	IDÉIAS QUE REMETEM A UMA ABORDAGEM CONTINGENCIAL
Entrevista 01	Cada situação requer uma posição
Entrevista 02	O desafio foi ter estudado para ser professora e ter que aprender a ser coordenadora: isso requer entendimento sobre essas situações diferenciadas
Entrevista 03	É saber contextualizar para decidir como aplicar o que se aprende
Entrevista 04	Então é preciso avaliar para ver qual a melhor decisão, as vezes o que é melhor para um contexto não é o ideal para outro
Entrevista 05	Nessa experiência, eu aprendi além de ser gestora, ser gestora pública, entender que cada caso requer uma atuação diferente
Entrevista 06	Mas ele (o tutor) também falava muito que é preciso analisar situação por

	situação, avaliar. Então passei a entender que ser coordenador também é gerenciar situações: as vezes o bom para um caso, não é ideal para outro.
Entrevista 07	Acho que não tem receita. (...) existem alguns padrões a serem seguidos, mas acho que a gente aprende a ser coordenador na prática, no dia-a-dia mesmo.
Entrevista 08	Cada dia temos novas questões que devem ser aprendidas e muitas vezes aprendemos errando, não há sempre situação clara, tem que analisar

Fonte: as autoras

Assim, fica claro que além das evidências de que cada um acaba aprendendo conteúdos e com metodologias diferentes, também claro está a noção de que a aprendizagem requer observações, adaptações e o entendimento de muitas vezes as decisões devem levar em conta a situação e o ambiente em que o coordenador está inserido. Muito embora a pesquisa tenha apresentado posições únicas, pessoais e, portanto, subjetivas, esses elementos compõem a contribuição com os estudos empíricos sobre a temática do estudo: aprendizagem gerencial de coordenadores de cursos em instituições de ensino superior. Dessa forma, a partir das posições colocadas pelos investigados, apreende-se que o aprendizado gerencial é amplo, sistemático e contingencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Coordenadores de cursos de graduação são docentes de áreas diversas que foram promovidos a gerentes. A passagem de colaboradores individuais para a condição de gerentes exige, desses profissionais, um esforço enorme, implicando em transformações que acabam por configurar o perfil de cada profissional, conforme pode ser considerado a partir do perfil (nem todos possuem a formação de gestão, e aqueles que possuem, não estudaram para ser coordenadores de curso, portanto, essa atuação requer esforço, aprendizado e adaptação.

Esta seção objetiva sintetizar os resultados que encontrados em campo e confrontá-los com a literatura corrente sobre o fenômeno investigado: aprendizagem gerencial em coordenadores de cursos de ciências sociais aplicadas em IES. Para tanto, a técnica utilizada foi a entrevista narrativa com um roteiro estabelecido em quatro perspectivas:

1. O que aprenderam;
2. Como aprenderam;
3. Quais os desafios;
4. Quais as superações.

Os coordenadores apresentaram posições convergentes quanto aos desafios de ser gestor, que de um lado está a questão técnico gerencial e de outro a necessidade de relacionamento. Em relação a primeira, está claro que as capacidades e atribuições vão muito além das questões pedagógicas de ensino – das quais não se abre mão – mas destaca-se a necessidade de ser um gestor. Já em relação a segunda necessidade, que diz respeito a forma como os relacionamentos podem impactar nos processos e nos relacionamentos, destacam-se a atuação em rede, de relacionamentos, de coordenação de vários interesses. Portanto, a coordenação gestora, colocada por Piazza (1997) como uma das atuações dos coordenadores aparece muito fortemente no dia-a-dia dos entrevistados, nas falas em todas as perspectivas (o que aprendeu, como aprendeu, quais os desafios e quais as superações).

Ainda, é possível destacar o aprendizado desses coordenadores quanto a dois conceitos de aprendizado gerencial: o conteúdo e a forma.

Quanto aos conteúdos verificou-se que os coordenadores aprenderam diferentes conteúdos e que isso implicou na forma como eles atuavam gerencialmente a partir da aprendizagem adquirida. Conteúdos como formação de redes, relações interpessoais, processos administrativos e comunicação foram encontrados nos extratos das falas dos investigados.

Já para as formas de aprendizagem, os investigados aprenderam de três formas, a formal (que requer estudo em livros, palestras, cursos entre outros), a informal (aquela que se obtém a partir do dia a dia na organização) e a auto direcionada (uma junção das formas anteriores).

Com tudo isso, verificou-se que a compreensão sobre a aprendizagem gerencial em coordenadores de cursos em IES é relevante para essas instituições já que são esses indivíduos os responsáveis pelo rumo dos cursos de graduação e pela formação de futuros profissionais. Uma boa

gestão do curso de graduação passa pela reflexão desses sujeitos em suas ações cotidianas nessas organizações.

Espera-se que com essa pesquisa contribuir para os estudos de aprendizagem gerencial dos coordenadores de cursos de graduação, principalmente os cursos de ciências sociais aplicadas. Esse estudo empírico, comprometido com as particularidades e percepções dos próprios entrevistados contribui para a construção de conhecimento específico sobre o tema. Conhecer as subjetividades, analisar as particularidades é contribuir para a construção tanto de arcabouço teórico como de ações práticas para o desenvolvimento do aprendizado gerencial em todas as esferas das instituições de ensino. O enfoque fenomenológico visa a estudar os coordenadores/gestores na essência de suas aprendizagens no mundo do trabalho, sendo assim tanto uma oportunidade como lacuna de pesquisa a ser destrinchada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMAD, Z. (1994): Chief academic officers as learners: adult learning patterns within an organizational context. 231 f. Tese (Doutorado em Liderança e Estudos de Políticas Educacionais).

ANDRADE, R. O. B. (2007): O Coordenador Gestor: papel dos coordenadores dos cursos de graduação em administração frente às mudanças. Rio de Janeiro: CRA/RJ/Markson Books.

ANTONELLO, C. (2004): Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BATISTA DA SILVA, L.; BARBOSA DA SILVA, A. (2011): A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, V. 12, N. 2 São Paulo, SP mar./abr.

BARRETO, F.C.S.; SCHWARTZMAN, J.(1999): Ensino superior no Brasil: crescimento e alternativas. *Educação Brasileira*, Brasília, v. 21, n. 42, p. 11-39, jan./jun.

BOTELHO, L. L. R. (2012): Aprendizagem Gerencial na Mudança em uma Organização Intensiva em Conhecimento. Tese.

BOTELHO, L. L. R. et al. (2014): Aprendizagem Gerencial em Instituições de Ensino Superior. In: Anais do Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária. UFSC: INPEAU.

BRASIL. (1998): Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. (2002): Manual Geral de Avaliação das Condições de Ensino. Brasília: MEC/DAES.

BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (1997): Management learning: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage, pp. 1-16.

CERVERO, R.; MILLER, J.; DIMMOCK, K. (1986): The formal and informal learning activities of practicing engineers. *Engineering Education*, v. 77, pp. 112-114, nov. 1986.

CHIAVNATO, I. (2000): Introdução à Teoria Geral da Administração. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.

CUNHA, M. S. (2003): Vivenciando mudanças: gerentes na linha de fogo. 216 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DAFT. (2006): Administração. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Thomson Learning.

_____. (2008): Organizações: teoria e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.

DAVEL, E.; MELO, M. C. (2005): Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial. Rio de Janeiro, Editora FGV.

DAVIES, J.; EASTERBY-SMITH, M. (1984): Learning and developing from managerial work experiences. *Journal of Management Studies*, v. 21, n. 2, p. 169-183.

EIRIZ, V.; SIMÕES, J.; GONÇALVES, M. (2007): Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 13, n. 2, p. 153-167.

FARINELLI C. A; MELO, M. (2009): A Gerência Intermediária das IES: A Coordenação de Curso e o Coordenador como Gestor. *Anais do XI Colóquio de Gestão Universitária da America do Sul*.

FERREIRA, A.A., REIS, F. A. C., PEREIRA, M. F. (2006): *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.

FIALHO, F. A. *et al.* (2006): *O empreendedorismo na era do conhecimento*. Florianópolis: Visual Books.

FOX, S. (1997): From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Eds.). *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage, pp. 21-37.

GOTTWALD, G. (2001): *A aprendizagem de executivos no setor automobilístico - estudo de caso na Volkswagen/Audi do Brasil*. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HOULE, C. O.(1980): *Continuing learning in the professions*. San Francisco (USA): Jossey- Bass.

JOVCHELOVITCH, S. (2000): *Representações Sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil*. Petrópolis: Vozes.

KNOWLES, M. S. (1975): *Self directed learning: a guide for learners and teachers*. Chicago: Follett.

LA PARO, (1991): *M. Health care middle managers: what and how they learn*. Doctorate Dissertation. Teachers College, Columbia University, USA.

LEITE, I.; GODOY, A.; ANTONELLO, C. (2006): O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. *Aletheia*, n.23, p.:7-41, jun.

LUCENA, E. A. A (2001): *aprendizagem profissional de gerentes proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis*. 165 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. (2003): Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma universidade federal. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.

MEINICKE, D. (2003): *O medo na gerência*. Florianópolis, 105f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

MERRIAM, S. B. (2002): *Qualitative Research in Practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.

MERRIAN, S.; CAFFARELLA, R. (1991): *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

MEC – Ministério da Educação e Cultura. Portal INEP. (2010): *Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação*. Disponível em <http://download.inep.gov.br/download/superior/condicoesde_ensino/2010/instrumentoreconhecimento_bacharelado_licenciatura3.pdf>, Acesso em 07/12/2017, as 10:24.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000): *Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

- MOITA, F. ANDRADE, F. (2013): A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão: o caso do estágio de docência na pós-graduação. *Revista Olhar de Professor*, v. 16, n. 2.
- MORAES, L. V. S.(2000): A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinho de Ventos. 233 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MORAES, L. A; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A. (2004): Aprendizagem gerencial: teoria e prática. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 1, pp. 01-21.
- MORGAN, G. (2002): *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- PIAZZA, M. E. (1997): O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- ROCHE, G. R. (1979): Muito barulho para mentores. *Harvard Business Review*, 57, 14-28.
- ROCHA, R. C. (2008): A Aplicabilidade das Diretrizes Curriculares Nacionais nos Curso de Administração da Cidade de Belo Horizonte. 2008. 204f. Dissertação (Mestrado). Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte.
- ROLIM, A. F. (2004): A caracterização da atividade da coordenação de curso como uma prática social de gestão: um estudo de caso com coordenadores de curso da área de ciências sociais aplicadas de centros universitários de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD-UFMG, Belo Horizonte.
- POSSAMAI, F. (2005): A influência da cultura da organização na aprendizagem de executivos: o caso da Tigre. 133 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ROBBINS, S. P. (1999): Mudança organizacional e administração do estresse. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, pp. 394-423.
- AKIN, G. (1993): Varieties of managerial learning. *Health Administration Education*, v. 11, n. 2, pp. 161-177.
- RICHTER, I. (1998): Individual and organizational learning at the executive level. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 299-316.
- SINZATO, C.I.P. (2007): *Conheça-te a ti mesmo: uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes*. 2007. 173 F. (tese) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção / UFSC. Florianópolis: UFSC.
- SENGE, P. (1990): *A quinta disciplina*. São Paulo. Nova Cultural.
- _____. (2005): *A dança das mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 676p.
- SILVA, A. B. (2005): A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. 153f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- _____. (2008): *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Saraiva.
- SILVA, M. A. (2000): A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias. 268f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SILVA, L. B; SILVA, A. B. (2011): A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)*, v. 12, p. 55-89.

SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A.; POSSAMAI, F. (2001): O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. Anais... ENANPAD. Campinas, 2001. CD-ROM.

SPENDER, J. C. (1994): Knowing, managing and learning: a dynamic managerial epistemology. *Management Learning*, v. 25, n. 3, pp. 387- 412.

VAN MANEN, M. (1990). *Research in lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. London, Ont.: Althouse Press; Albany, NY: SUNY Press.

YUKL, G. (1998): *Leadership in organizations*. 4. ed. New York: Prentice Hall.