PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RELATÓRIO TÉCNICO

A DUALIDADE DE DISCREPÂNCIAS E CONVERGÊNCIAS NAS COMPETÊNCIAS DOS COORDENADORES DE CURSOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

NIANDRA SARTORI FROTA

A DUALIDADE DE DISCREPÂNCIAS E CONVERGÊNCIAS NAS COMPETÊNCIAS DOS COORDENADORES DE CURSOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

Relatório técnico apresentado pela mestranda Niandra Sartori Frota ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do Professor Dr. Elvis Silveira Martins, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 04

A Instituição 05

Público-alvo da proposta 05

Descrição da situação-problema 06

Objetivos da proposta 07

Diagnóstico e análise 08

Recomendação de intervenção 12

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 17

Referências 18

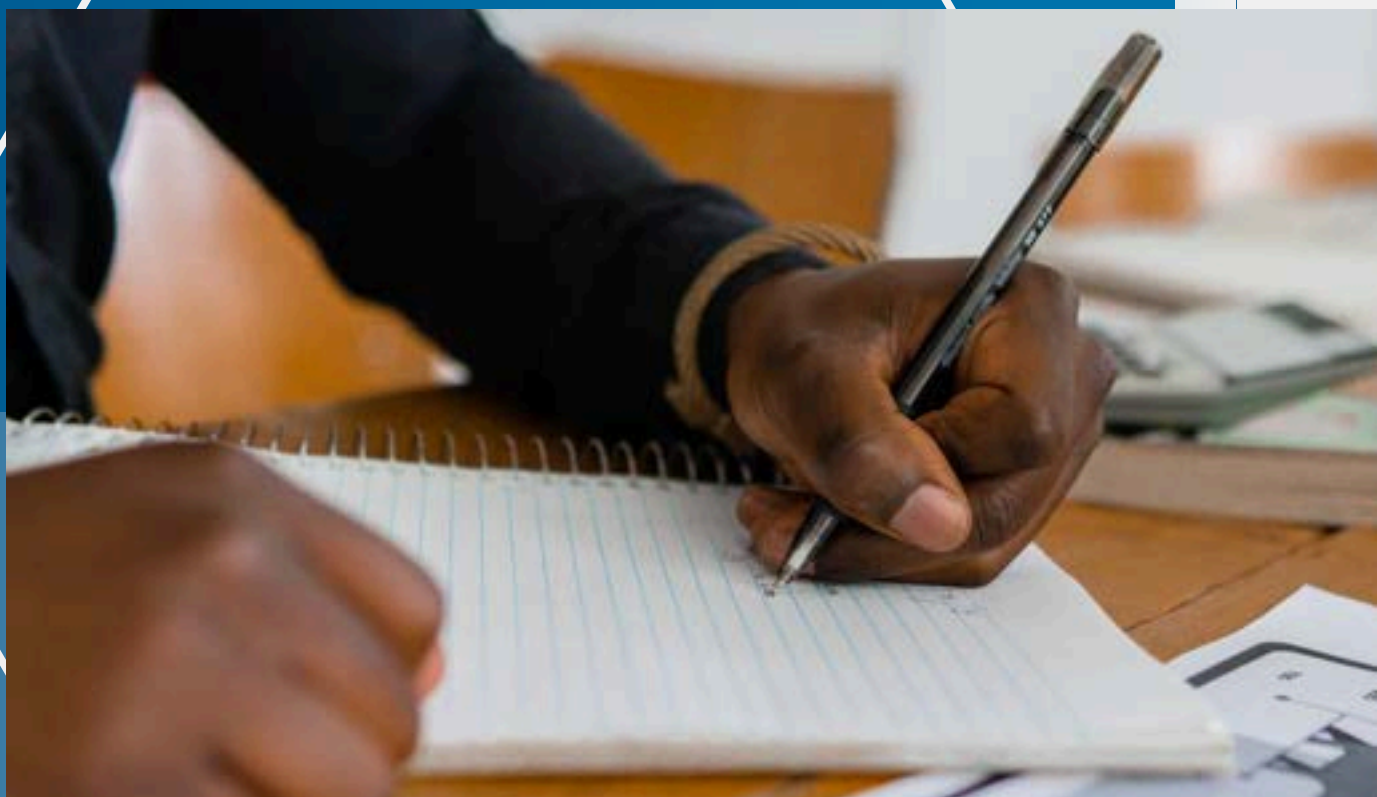
RESUMO

Esta recomendação apresenta uma proposta de intervenção decorrente dos resultados da pesquisa desenvolvida no âmbito da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), a qual analisou as discrepâncias e convergências entre as competências gerenciais necessárias e efetivamente apresentadas pelos coordenadores de cursos de graduação, tomando como referência o modelo das 24 competências gerenciais de Quinn *et al*. (2003).

A intervenção proposta consiste na criação e implementação de um Programa de Formação Gerencial, estruturado em módulos que abordam as competências do modelo adotado.

Espera-se que tal iniciativa contribua para a qualificação das práticas de gestão acadêmica, apoiando processos administrativos, fortalecendo a tomada de decisão e reduzindo situações de conflito e retrabalho.

As contribuições práticas esperadas incluem: melhoria na eficiência da coordenação de cursos; maior integração entre coordenadores e setores institucionais; fortalecimento da cultura de desenvolvimento profissional na UFPel; e, em longo prazo, impacto positivo na gestão acadêmica e na qualidade dos cursos.



A INSTITUIÇÃO

A proposta de intervenção é direcionada à Universidade Federal de Pelotas (UFPel), instituição pública federal de ensino superior, com atuação em diversas áreas do conhecimento e responsável pela oferta de cursos de graduação e pós-graduação, atividades de pesquisa, extensão e gestão administrativa.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo desta recomendação é composto pelos coordenadores de cursos de graduação da UFPel, incluindo coordenadores titulares e adjuntos em exercício, bem como docentes que manifestam interesse em assumir a função no futuro. A iniciativa abrange profissionais de todas as áreas do conhecimento, independentemente do tempo de atuação ou do regime de dedicação, reconhecendo a diversidade e a complexidade das demandas que caracterizam essa atividade de gestão acadêmica.

Além disso, de forma indireta, as recomendações poderão ser estendidas a outros cargos e funções gerenciais da instituição. Caso haja interesse da gestão superior, tanto a enquete utilizada no diagnóstico quanto as ações de capacitação propostas podem ser aplicados a diferentes perfis de gestores, ampliando o alcance da intervenção e promovendo o fortalecimento da cultura de desenvolvimento profissional em toda a UFPel.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A pesquisa realizada evidenciou que os coordenadores de curso enfrentam um conjunto significativo de desafios no cotidiano da gestão universitária, decorrentes, sobretudo, da complexidade e da variedade de atribuições acadêmicas e administrativas que precisam conciliar. A multiplicidade de demandas, associada ao volume de responsabilidades e à necessidade de constante mediação entre diferentes atores institucionais, torna a função exigente e altamente dependente de competências gerenciais bem desenvolvidas (SILVA, 2012; BARBOSA, DE MENDONÇA, CASSUNDÉ, 2016; BARBOSA *et al.*, 2017; CASTRO, TOMÀS, 2011).

A literatura consultada reforça esse cenário ao indicar que muitos docentes assumem a coordenação sem formação prévia em gestão, o que os leva a atuar, frequentemente, de forma intuitiva, pautada em tentativa e erro. Essa realidade não apenas dificulta a condução de processos cotidianos, mas também amplia o risco de retrabalho, conflitos e inconsistências administrativas, evidenciando a necessidade de capacitação específica para a função (BARBOSA, PAIVA, MENDONÇA, 2018; BARBOSA, DE MENDONÇA, 2014; PALMEIRAS, SZILAGYI, 2012; SILVA, 2012).

Diante da reconhecida importância do mapeamento e do desenvolvimento de competências gerenciais, buscou-se na literatura especializada o conjunto de habilidades considerado essencial para o desempenho eficiente na gestão de unidades acadêmicas (COUTINHO, 2022; SILVA, 2012; BARBOSA, DE MENDONÇA, CASSUNDÉ, 2016). Entre os modelos estudados, destacam-se as 24 competências gerenciais propostas por Quinn *et al.* (2003), amplamente reconhecidas por sua capacidade de representar, de forma abrangente, as demandas de diferentes contextos de gestão (BARBOSA, PAIVA, MENDONÇA, 2018; FERREIRA, 2012; NASCIMENTO *et al.*, 2021; DE OLIVEIRA, 2022; ROCHA *et al.*, 2023).

Com base nesse referencial, foi elaborado e validado por especialistas uma enquete de pesquisa destinada a identificar, a partir da percepção dos avaliadores institucionais do INEP, a essencialidade de cada competência para a atuação do coordenador de curso. Paralelamente, desenvolveu-se uma segunda enquete de autoavaliação, aplicada aos próprios coordenadores, com o objetivo de comparar o perfil ideal ao perfil real, identificando lacunas de desenvolvimento e subsidiando a proposição de ações de aprimoramento.

Os resultados revelaram discrepâncias relevantes entre as competências consideradas essenciais e aquelas efetivamente apresentadas pelos coordenadores, sinalizando a necessidade de intervenção institucional sistemática e orientada ao fortalecimento do desempenho gerencial.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo desta proposta é analisar as discrepâncias e convergências entre as competências necessárias e aquelas efetivamente apresentadas pelos coordenadores de cursos em uma universidade pública, com o intuito de identificar lacunas e propor estratégias para o desenvolvimento profissional desses gestores.

Objetivos Específicos

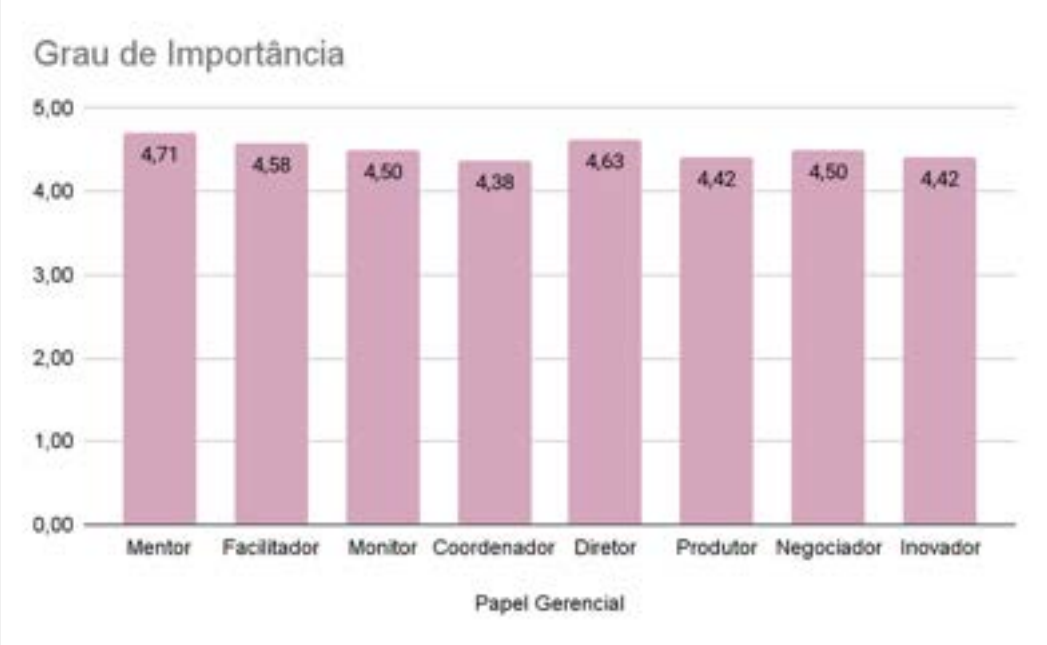
1. Realizar um levantamento das competências que os coordenadores de cursos efetivamente possuem e utilizam no exercício de suas funções;
2. Sugerir estratégias e programas de desenvolvimento profissional que possam reduzir as discrepâncias identificadas e fortalecer as competências dos coordenadores de cursos;
3. Fornecer recomendações práticas à administração da universidade para a melhoria contínua das competências dos coordenadores de cursos, com base na enquete utilizada e nos resultados obtidos na pesquisa.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

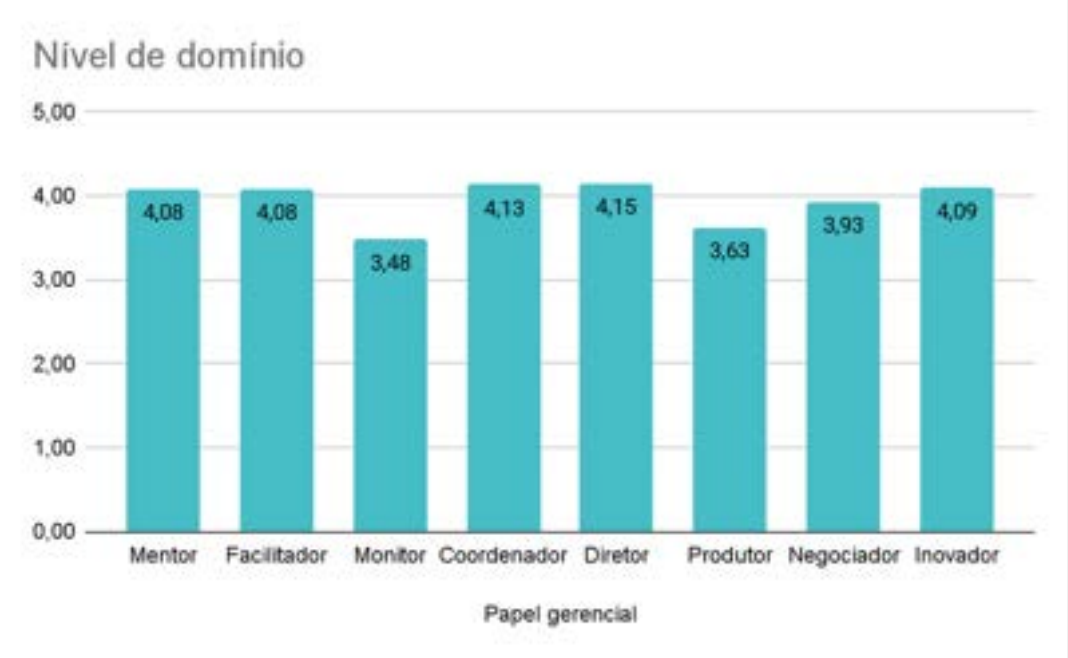
Na pesquisa, a análise dos dados foi conduzida com o apoio dos programas Google Planilhas e SPSS, permitindo organizar, tabular e interpretar os resultados de forma sistemática e precisa. Inicialmente, os dados provenientes das enquetes aplicadas aos coordenadores de curso e aos avaliadores institucionais foram consolidados em planilhas, possibilitando a identificação do perfil sociodemográfico dos participantes, bem como a construção dos perfis de competências ideais e reais, e a posterior comparação entre ambos.

Foram calculadas frequências absolutas e relativas, além de medidas descritivas como média, mediana, percentis (P25 e P75) e desvio-padrão. Estes indicadores permitiram avaliar tanto a percepção de importância (perfil ideal) quanto o nível de domínio declarado (perfil real) para as 24 competências gerenciais propostas por Quinn *et al.* (2003). Para fins interpretativos, definiram-se critérios específicos para análise das médias, medianas, dispersão (AIQ) e variabilidade (desvio-padrão), orientando a compreensão do grau de consenso entre os respondentes e da intensidade atribuída às competências.

A análise situacional revelou um alto reconhecimento da importância das competências gerenciais pelos avaliadores institucionais, evidenciado por médias superiores a 4,0, medianas entre 4 e 5 e baixa dispersão na maioria dos itens. Os papéis de Mentor, Diretor e Facilitador foram considerados os mais essenciais, reforçando a centralidade das dimensões humanas, estratégicas e de liderança colaborativa no desempenho da coordenação de cursos, conforme pode ser visto no gráfico abaixo.



Em relação aos coordenadores de curso, a autoavaliação indicou uma percepção predominantemente positiva sobre o domínio das competências, com mais de 70% das respostas concentradas nos níveis 4 e 5 da escala. Ainda assim, no gráfico apresentado a seguir, observaram-se que os papéis de Produtor e Monitor apresentaram os menores níveis de domínio entre os entrevistados, sugerindo que habilidades relacionadas ao monitoramento, à gestão da informação e à produtividade, poderiam ser desenvolvidas.



Para verificar a significância das diferenças, aplicou-se o teste t de Welch, considerando nível de significância de 5%, o que possibilitou identificar competências em que a discrepância entre os perfis é estatisticamente relevante.

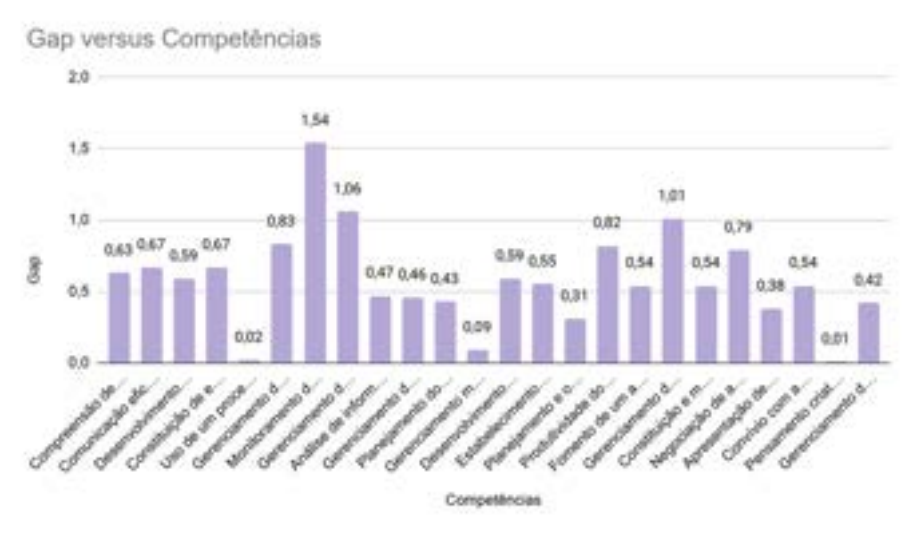
A análise de confiabilidade interna da escala aplicada aos avaliadores, por meio do coeficiente alfa de Cronbach, evidenciou consistência aceitável a boa na maioria dos papéis gerenciais, especialmente Mentor, Diretor e Produtor. No caso da enquete respondida pelos coordenadores, os índices de confiabilidade foram mais elevados nos papéis Diretor e Produtor, demonstrando alinhamento entre as enquetes.

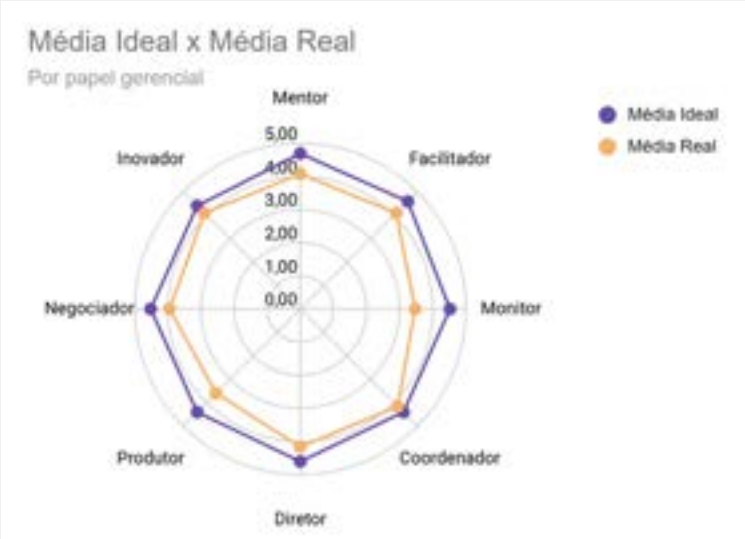
No entanto, os papéis de Facilitador e Coordenador apresentaram coeficientes mais baixos na aplicação realizada com os avaliadores, o que indica maior variabilidade nas respostas e sinaliza a necessidade de revisão e aprimoramento dos itens correspondentes em futuras aplicações da escala. Entre os coordenadores, os menores índices concentraram-se nos papéis Monitor e Facilitador.

De forma geral, a análise situacional demonstra que, embora os coordenadores se percebam com um bom nível de domínio das competências, a comparação entre o perfil ideal (avaliadores) e o perfil real (coordenadores) permitiu calcular o gap de competências, demonstrando as lacunas existentes entre o nível considerado essencial e o nível efetivamente praticado. Com base nos critérios adotados, foram identificadas diferenças que variam de muito baixas a elevadas, indicando áreas que demandam maior atenção e ações estruturadas de desenvolvimento profissional.

Os maiores gaps entre o perfil ideal e o perfil real concentraram-se nas competências de "Monitoramento do desempenho individual", "Gerenciamento do desempenho e processos coletivos" e "Gerenciamento do tempo e do estresse". No que se refere aos papéis gerenciais, as discrepâncias mais expressivas foram observadas nos perfis Monitor e Produtor.

Essas discrepâncias refletem desafios na atuação gerencial que exigem planejamento, formação continuada e fortalecimento das práticas de gestão acadêmica, justificando a proposição de ações estratégicas voltadas ao desenvolvimento das competências essenciais à função.









A análise integrada dos objetivos desta pesquisa demonstrou que o estudo alcançou de forma plena sua finalidade central: compreender as convergências e discrepâncias entre as competências necessárias ao exercício da coordenação de cursos e aquelas efetivamente mobilizadas pelos gestores no contexto de uma universidade pública. A comparação sistemática entre o perfil ideal, representado pela avaliação dos avaliadores do INEP/UFPel, e o perfil real, oriundo da autoavaliação dos coordenadores, possibilitou identificar tanto áreas de alinhamento quanto lacunas significativas. Os resultados obtidos por meio da análise descritiva e dos testes de hipótese (teste-t de Welch) evidenciaram diferenças estatisticamente relevantes em diversos papéis gerenciais do modelo de Quinn *et al.* (2003), apontando para competências que demandam fortalecimento. Desse modo, o objetivo geral foi plenamente atendido, ao oferecer uma visão robusta e empiricamente fundamentada sobre o estado atual das competências gerenciais dos coordenadores de curso.

Os objetivos específicos também foram igualmente alcançados. O mapeamento das competências efetivamente utilizadas pelos coordenadores foi realizado por meio da enquete de autoavaliação, permitindo delinear com clareza o perfil real desses gestores e compreender como tais competências se manifestam no cotidiano da prática profissional. Com base nas lacunas detectadas, foram elaboradas estratégias e recomendações orientadas ao desenvolvimento profissional, incluindo ações de formação continuada, programas de capacitação e mecanismos institucionais de acompanhamento e suporte gerencial.

Além disso, ao oferecer recomendações práticas à administração universitária - fundamentadas nos achados empíricos e alinhadas às necessidades institucionais - o estudo contribui diretamente para o aprimoramento das políticas de gestão e para a implementação de processos mais estruturados de desenvolvimento de competências. Em conjunto, esses resultados reforçam a complexidade do papel do coordenador de curso e evidenciam a importância de investir na qualificação desses gestores, ao mesmo tempo em que consolidam a contribuição teórica, metodológica e prática desta dissertação para o campo das competências no ensino superior.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Com base nos resultados da pesquisa, recomendamos a adoção de ações estruturadas que apoiem a instituição no processo de mapeamento, acompanhamento e desenvolvimento contínuo das competências dos coordenadores de curso. Propõe-se, para isso, a implementação do Programa de Formação Gerencial, dividido em cinco etapas descritas a seguir.

ETAPA 1

ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA PERMANENTE DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Propõe-se a implementação de um Programa Permanente de Formação Gerencial, estruturado como um curso virtual, assíncrono e sem tutoria, destinado ao desenvolvimento das 24 competências gerenciais descritas por Quinn *et al*. (2003). O programa será organizado em oito módulos, cada um correspondente a um dos papéis gerenciais definidos pelos autores, contemplando três competências específicas por módulo. Essa estrutura modular possibilita que cada docente selecione apenas os conteúdos alinhados às suas necessidades de aprimoramento, evitando sobrecarga formativa e promovendo maior adequação às demandas individuais.

A etapa inicial consiste na criação e organização do curso pelo Núcleo de Formação de Professores (NUFOR/PRE) com o apoio de uma equipe pedagógica e especialistas para elaboração dos conteúdos, com prazo estimado de seis meses para elaboração, revisão e publicação dos materiais no ambiente virtual, cujos indicadores de execução incluem a finalização dos módulos e a validação de seus conteúdos.

A seguir, apresentamos a sugestão dos módulos e as competências a serem trabalhas.



MÓDULO 1: MENTOR

Competências trabalhadas:

- Compreensão de si mesmo e dos outros;
- Comunicação eficaz;
- Desenvolvimento dos colaboradores.

MÓDULO 2: FACILITADOR

Competências trabalhadas:

- Constituição de equipes;
- Uso de um processo decisório participativo;
- Gerenciamento de conflitos.

MÓDULO 3: MONITOR

Competências trabalhadas:

- Monitoramento do desempenho individual;
- Gerenciamento do desempenho e processos coletivos;
- Análise de informações com pensamento crítico.

MÓDULO 4: COORDENADOR

Competências trabalhadas:

- Gerenciamento de projetos;
- Planejamento do trabalho;
- Gerenciamento multidisciplinar.

MÓDULO 5: DIRETOR

Competências trabalhadas:

- Desenvolvimento e comunicação de uma visão;
- Estabelecimento de metas e objetivos;
- Planejamento e organização.

MÓDULO 6: PRODUTOR

Competências trabalhadas:

- Produtividade do trabalho;
- Fomento de um ambiente de trabalho produtivo;
- Gerenciamento do tempo e do estresse.

MÓDULO 7: INOVADOR

Competências trabalhadas:

- Convívio com a mudança;
- Pensamento criativo;
- Gerenciamento da mudança.

MÓDULO 8: NEGOCIADOR

Competências trabalhadas:

- Constituição e manutenção de uma base de poder;
- Negociação de acordos e compromissos;
- Apresentação de ideias.

ETAPA 2

MAPEAMENTO INICIAL DAS COMPETÊNCIAS NO MOMENTO DA DESIGNAÇÃO

Recomenda-se que, no momento em que o docente assumir a coordenação de curso, seja realizado um diagnóstico inicial através da enquete de autoavaliação elaborada na pesquisa. Essa etapa permitirá identificar as competências nas quais o coordenador já demonstra desempenho satisfatório, mapear aquelas que requerem maior desenvolvimento e fornecer subsídios objetivos para orientar a definição de um plano de desenvolvimento individual.

A implementação dessa ação, de responsabilidade do NUFOR/PRE, deve ocorrer de forma imediata, no início do exercício da função, contemplando a aplicação da avaliação, a geração do relatório correspondente e o registro sistemático das informações para acompanhamento posterior.

ETAPA 3

ENCAMINHAMENTO PERSONALIZADO AOS MÓDULOS FORMATIVOS

A instituição deverá orientar o coordenador a realizar somente os módulos que correspondem às competências que demandam aprimoramento, tendo como base no diagnóstico inicial, assegurando uma formação alinhada às necessidades identificadas. Essa estratégia de personalização contribui para otimizar o tempo dos gestores, garante maior pertinência pedagógica ao processo formativo e racionaliza o uso dos recursos institucionais destinados ao desenvolvimento profissional.

Também nesta etapa, ocorre a execução do percurso formativo personalizado. Essa fase deve ser realizada pelo coordenador com suporte do NUFOR e deve acontecer preferencialmente durante o primeiro semestre de atuação na gestão. Seus indicadores incluem a conclusão dos módulos, a emissão das certificações correspondentes e a taxa de adesão ao percurso formativo proposto.

ETAPA 4

REAVALIAÇÃO PERIÓDICA E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO

Recomenda-se que, após a finalização dos módulos prescritos no plano de desenvolvimento, seja realizada uma nova aplicação da enquete avaliativa, permitindo verificar se houve progresso nas competências trabalhadas ao longo da formação. Essa etapa possibilita não apenas mensurar a evolução individual do coordenador, mas também atualizar o plano de desenvolvimento sempre que necessário, assegurando continuidade ao processo formativo. Além disso, a reavaliação contribui para a construção de um histórico institucional de acompanhamento das competências gerenciais.

A ação, sob responsabilidade do NUFOR/PRE, deve ocorrer entre seis e doze meses após o início da formação, compreendendo a comparação entre diagnósticos, o registro sistemático dos avanços e a identificação de eventuais lacunas remanescentes.

ETAPA 5

CONSOLIDAÇÃO DE UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO GERENCIAL

A adoção continuada do ciclo composto por diagnóstico, formação personalizada e reavaliação possibilita à instituição consolidar uma política permanente de desenvolvimento de gestores acadêmicos. A sistematização desse processo contribui para elevar a qualificação dos coordenadores de curso, fortalecer a articulação entre os objetivos institucionais e a prática gerencial e avançar na profissionalização da gestão universitária.

Para isso, recomenda-se a formalização desse ciclo como diretriz institucional, transformando-o em uma política estruturada de formação gerencial. A etapa de consolidação, sob responsabilidade conjunta do Gabinete da Reitoria e da Pró-Reitoria de Ensino, deve ocorrer de maneira contínua e acompanhar indicadores como a oficialização da política, o número de ciclos concluídos e o nível de satisfação dos gestores participantes.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Discente: Niandra Sartori Frota
niandra.frota@ufpel.edu.br

Orientador: Prof. Dr. Elvis Silveira Martins
elvis.professor@gmail.com

Universidade Federal de Pelotas

Novembro de 2025

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
RS-BRASIL

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Milka Alves Correia; DE MENDONÇA, José Ricardo Costa. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2014.

BARBOSA, Milka Alves Correia; DE MENDONÇA, José Ricardo Costa; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.

BARBOSA, Milka Alves Correia *et al*. O papel de gestor: Percepções de professores-gestores de uma universidade federal brasileira. **Education Policy Analysis Archives**, v. 25, p. 12-12, 2017.

BARBOSA, Milka Alves Correia; PAIVA, Kely César Martins de; MENDONÇA, José Ricardo Costa de. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 100-121, 2018.

CASTRO, Diego; TOMÀS, Marina. Development of manager-academics at institutions of higher education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, v. 65, n. 3, p. 290-307, 2011.

COUTINHO, Raimundo Nonato. Gestão Escolar: Um Olhar sobre a Didática Construtivista na Práxis dos Professores da Rede Pública de Sobral-CE. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 3, p. 153-168, 2022.

DE OLIVEIRA, Dion Alves. **Competência gerencial do coordenador universitário da rede federal do Acre.** Dissertação de Mestrado em Administração, UNIVALI. SC. 2022.

FERREIRA, Leandro dos Santos. **Competências gerenciais: um estudo com gestores de tecnologia da informação de empresas localizadas no Triângulo Mineiro**. Dissertação de Mestrado em Administração, Unihorizontes, Belo Horizonte, MG. 2012.

NASCIMENTO, F. D. S. *et al*. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de graduação de uma Universidade Federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 45-67, setembro-dezembro 2021.

PALMEIRAS, Jenifer de Brum, SZILAGYI, Rosani Sgari. Perfil e Competências necessários para um Coordenador de Curso na percepção dos Gestores e Funcionários de uma IES. **Diálogo**, Canoas, n. 20, p. 49 – 76, jan-jun 2012.

QUINN, Robert E. *et al*. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elservier. 2003

ROCHA, Myrella Karon Falk *et al*. Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN. **Journal of Perspectives in Management–JPM**, v. 7, p. e257020, 2023.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **Revista de Administração FACES Journal**, 2012.