

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

DIRETRIZES ESTRATÉGIAS PARA MITIGAR A INTENÇÃO DE *TURNOVER* DE COORDENADORES DE CURSO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Resumo

O aumento da intenção de saída entre coordenadores de cursos de graduação em instituições públicas de ensino superior tem gerado impactos negativos na estabilidade, qualidade e continuidade da gestão acadêmica. Para enfrentar este desafio, este manuscrito técnico propõe sete diretrizes estratégicas com foco na mitigação da intenção de *turnover* de docentes que ocupam a função de coordenação. Como solução prática, o estudo entrega um conjunto integrado de estratégias, incluindo a reestruturação da função, o reconhecimento institucional, capacitações, melhorias no clima organizacional e a criação de um observatório institucional de rotatividade com monitoramento via *surveys* e metodologia *5W2H* para gestão das ações. A relevância dessa proposta está em sua aplicabilidade direta nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com potencial para fortalecer a permanência dos docentes na função, reduzir custos institucionais e promover uma gestão acadêmica mais eficaz, humana e sustentável.

Palavras-chave: Intenção de *turnover*; diretrizes estratégicas; coordenação de curso; Instituições Federais de Ensino.

Abstract

The increase in intentions to leave among undergraduate course coordinators at public higher education institutions has negatively impacted the stability, quality, and continuity of academic management. To address this challenge, this technical manuscript proposes seven strategic guidelines focused on mitigating turnover intentions among faculty members in coordination roles. As a practical solution, the study offers an integrated set of strategies, including restructuring the role, institutional recognition, training, improvements in the organizational climate, and the creation of an institutional turnover observatory with monitoring via surveys and the 5W2H methodology for action management. The relevance of this proposal lies in its direct applicability to Federal Higher Education Institutions (IFES), with the potential to strengthen faculty retention, reduce institutional costs, and promote more effective, humane, and sustainable academic management.

Keywords: Turnover intention; strategic guidelines; course coordination; Federal Higher Education Institutions.

1 O DILEMA DA INTENÇÃO DE *TURNOVER*

A gestão de pessoas tem enfrentado desafios cada vez mais complexos diante das transformações sociais, tecnológicas e organizacionais. Dentre estes desafios, está a necessidade de conseguir reter talentos. O crescente aumento da intenção de *turnover* tem se destacado como um fenômeno de alto impacto nas organizações. Vale destacar que este dilema tem se tornado cada vez mais relevante em virtude de um cenário caracterizado pela escassez de talentos (Osmar et al., 2016).

A intenção de *turnover* refere-se ao estado psicológico no qual um indivíduo manifesta o desejo de desligar-se da organização ou de uma função que esteja ocupando. Embora, a intenção de *turnover* não seja a saída imediata do profissional, pode ter um efeito negativo no envolvimento das pessoas com o trabalho, desalinhamento cultural e insatisfação com aspectos da experiência organizacional (Jing & Yan, 2022; Li et al., 2024; Salvador et al., 2022).

Ademais, a vontade de sair de uma organização pode ser desencadeada por diversos fatores, como remuneração, benefícios e incentivos, cultura organizacional, suporte organizacional percebido (POS), satisfação no trabalho, estresse ocupacional, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, percepção de justiça organizacional e clima organizacional (Jiang et al., 2024). Além desses fatores, variáveis externas também atuam como mediadoras nesse processo, como a percepção de oportunidades externas de carreira e as condições econômicas do mercado.

A saída de um profissional qualificado exige que a gestão de pessoas realize novos investimentos em capacitação, além de demandar tempo até que o substituto atinja o desempenho necessário para a função. Assim, quando a taxa de rotatividade é elevada, os custos e prejuízos institucionais tendem a se ampliar proporcionalmente (Moreno et al., 2022).

Esse cenário está presente em organizações do setor público, especialmente, em Instituições de Ensino Superior (IES), que têm enfrentado constantes desafios para manter docentes ocupando a função de coordenador de curso superior. A permanência de docentes nas coordenações é fundamental para a qualidade dos serviços prestados aos estudantes e para o desempenho institucional.

Diferentemente da iniciativa privada, em que a rotatividade pode ser tratada com maior flexibilidade, nas IES públicas a substituição de coordenadores envolve processos mais burocráticos e morosos, implicando na produtividade e continuidade dos serviços. Isso mostra a relevância de identificar os motivos que despertam o desejo de sair da função, pois a decisão de ficar envolve aspectos individuais de comprometimento e resiliência, já que os ocupantes são docentes de ofício.

Apesar da sua importância para a gestão e a qualidade dos cursos, a permanência desses profissionais na função tem se tornado mais desafiadora. Observa-se, inclusive, uma manifestação precoce da intenção de *turnover* por parte desses profissionais, impulsionada por uma combinação de fatores individuais e organizacionais.

Diante do quadro apresentado, torna-se imperativo apresentar um diagnóstico da situação vivenciada por IES públicas, e apresentar diretrizes estratégicas e inovadoras que possam ser capazes de diagnosticar, prever e mitigar a intenção de *turnover* de coordenadores de cursos superiores.

Dessa forma, este manuscrito técnico tem como objetivo elaborar e propor diretrizes estratégicas e eficazes com foco na mitigação da intenção de *turnover* em funções de coordenação de cursos superiores de IES públicas federais.

2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A rotatividade de pessoal na Administração Pública Federal é um tema pouco discutido no Brasil, diferentemente do que ocorre no setor privado, onde a questão é amplamente debatida. No entanto, observa-se uma lacuna sobre essa problemática no setor público, o que representa um desafio crescente para a gestão de pessoas e gestores públicos. Essa ausência de debate pode estar relacionada à cultura organizacional e aos padrões historicamente consolidados na forma de gestão das instituições públicas.

Nessa conjuntura, a estabilidade no serviço público federal é frequentemente vista como um atrativo e uma forma de retenção de talentos. No entanto, essa percepção, embora amplamente aceita, não é imutável, pois pode ser influenciada pelas mudanças comportamentais dos servidores ao longo do tempo e das gerações. Para Cavalcante (2018), com o advento dos novos paradigmas da *New Public Management*, surge a necessidade das instituições públicas se tornarem mais estratégicas, eficientes e eficazes na gestão dos recursos públicos. Para tanto, a retenção de talentos destaca-se como um fator relevante para os resultados institucionais e na oferta de serviços de qualidade para os cidadãos.

Dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP), que reúne informações sobre os servidores do Poder Executivo Federal, indicam uma mudança significativa no cenário relacionado à retenção de pessoal. Em 2024, foram registrados 5.800 desligamentos de servidores públicos em órgãos do Executivo. Desses, 86,8% ocorreram por iniciativa dos próprios servidores, caracterizada por demissões voluntárias (Ministério do Planejamento e Orçamento, 2024).

Outro número relevante fornecido pelo PEP, é que no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, foram registrados no ano de 2024 o total de 957 desligamentos de docentes das carreiras do Magistério Superior e de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, correspondendo a 16,5% do total de desligamentos. Esse cenário evidencia uma tendência de alta rotatividade nesse segmento, com impactos significativos na operação das IES, especialmente nas funções de gestão ocupadas por docentes. Para conter o aumento ou promover a redução da rotatividade, é essencial compreender os fatores que antecedem essa decisão.

Já se sabe que a função de coordenador é ocupada por docentes que acumulam atividades pedagógicas e administrativas simultaneamente. Como consequência, essas atividades exigem maior dedicação e uma carga horária de trabalho mais intensa por parte desses profissionais. Nesse contexto, alguns fatores despertam o desejo de deixar a função logo após assumirem a coordenação.

A intenção de *turnover* entre coordenadores de curso superior pode ser influenciada por diversos fatores e é um grave problema que tem afetado a gestão acadêmica das IES. Um deles é a carga de trabalho excessiva, já que o acúmulo de atividades docentes e administrativas implica grande responsabilidade, o que pode desencadear doenças ocupacionais, como estresse, burnout e, em casos mais graves, a depressão.

Outro aspecto relevante é a falta de apoio institucional, evidenciada pela carência de suporte e de recursos adequados ao desempenho da função, o que compromete a qualidade do trabalho. Somando-se a isso, a remuneração e os benefícios oferecidos para o exercício da coordenação muitas vezes não são competitivos em comparação ao mercado, o que pode levar os profissionais a buscarem outras oportunidades.

Adicionalmente, docentes que assume essa função relatam a ausência de oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento na carreira. Ademais, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional podem influenciar a satisfação e na vontade de sair dos coordenadores.

Alguns desses fatores foram identificados no estudo de Moraes et al., (2022), que teve como objetivo identificar os desafios enfrentados por professores que exercem funções de gestão em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). O estudo contou com a participação de professores gestores de Universidades brasileiras por meio de entrevistas, que relataram enfrentar um conjunto de desafios significativos em seu papel de gestores: i) carência crônica de treinamento e preparação formal em gestão; ii) atuação gerencial empírica e não sistematizada; iii) desconhecimento de normativas específicas do papel de docente-gestor; iv) conflito de papéis e descontinuidade de atividades acadêmicas e; v) dependência crítica de competências interpessoais (*Soft Skills*).

Estes desafios também foram observados por meio de experiências vivenciadas e relatos de coordenadores cursos de graduação em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF), localizado na Região Nordeste. Um praticante descreve que:

A função de coordenador exige muitas horas de dedicação. São muitas demandas operacionais que acarretam responsabilidades administrativas, somadas as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dito isso, o coordenador é sobrecarregado com tantas tarefas, a ponto de pensar em deixar a função na primeira oportunidade. Além disso, não há um programa de integração para o servidor que assume essa função. Nesse sentido, falta apoio institucional para que o coordenador conheça as atribuições e todas as atividades inerentes ao cargo, e como deve proceder com determinadas demandas. O aspecto financeiro é outro ponto que não motiva você permanecer na função: são muitas demandas, horas de dedicação, e responsabilidades para ganhar tão pouco. Sinto que é um trabalho solitário e de muita sobrecarga. Acredito que todas as coordenações deveriam ter o suporte de um técnico administrativo para tratar do atendimento aos alunos e do encaminhamento de questões operacionais. (Coordenador 1)

Nessa mesma perspectiva, um outro coordenador corrobora com a seguinte percepção:

A função de coordenação de curso é muito importante para instituição, mas acho que o profissional ao assumir este trabalho deveria ser mais valorizado. A remuneração não é atrativa, e falta mais reconhecimento sobre o trabalho que realizamos. A função exige muita responsabilidade e horas de trabalho. Somos responsáveis por atender as demandas da gestão de ensino, dos professores, alunos, dos órgãos colegiados do curso e do Ministério da Educação. O tempo dedicado as atividades administrativas da coordenação têm afetado as minhas produções científicas, e percebo que a longo prazo isso poderá impactar no crescimento e desenvolvimento da minha carreira docente. Acho que estes e outros motivos levam alguns colegas não aceitarem a função, e os que estão exercendo, tenham a intenção de sair em pouco tempo de trabalho. (Coordenador 2)

Para reforçar este diagnóstico, a Figura 1 apresenta por meio da nuvem de palavras como os termos estão relacionadas com base nos relatos fornecidos.

Figura 1 – Nuvem de palavras

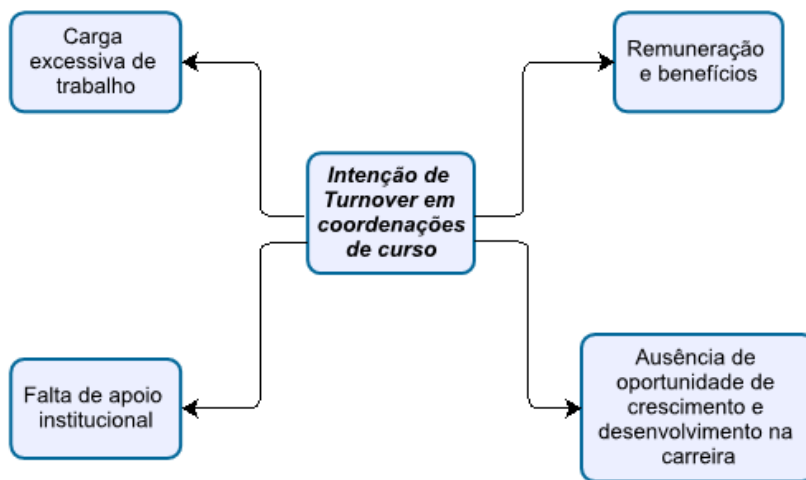


Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de wordclouds (2025).

Observa-se que as palavras com maiores destaques foram “função” e “demandas”. Esses dois temas refletem as principais percepções, ou seja, corrobora que a função de coordenador tem uma forte relação com demandas. Isso pode apontar para sobrecarga de trabalho, complexidade nas atribuições e pressão institucional no exercício da função.

Com base nessas perspectivas, a Figura 2 relaciona os fatores que influenciam a intenção de *turnover* em coordenações de cursos de graduação em IES públicas.

Figura 2 – Fatores que influenciam a intenção de *turnover* em coordenações de cursos



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Seguindo com este diagnóstico, a rotatividade constante nas coordenações de cursos superiores tem apresentado consequências negativas, tais como: a perda de conhecimento e experiência institucional, a descontinuidade do trabalho e de projetos em andamento, e o impacto na qualidade da educação.

Os reflexos dessa problemática nas IES públicas tem produzido impactos significativos na qualidade dos serviços prestados no segmento da educação superior pública, pois a intenção de *turnover* é um sintoma que pode ter como consequência a rotatividade real de docentes nestas funções.

O aumento da rotatividade na função de coordenação tem provocado aumento nos custos financeiros e econômicos no setor público. Os efeitos financeiros diretos são: custo com treinamento e capacitação (custos com a transição de coordenador), perda da eficiência administrativa (curva de aprendizagem do novo coordenador gera impactos no planejamento acadêmico), e a redução da captação de recursos (impacto em projetos perdidos, gestão de bolsas e estágios). No que se refere aos impactos econômicos a rotatividade gera uma instabilidade organizacional, desperdício do capital intelectual, risco a qualidade dos cursos.

3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA MITIGAR A INTENÇÃO DE TURNOVER EM COORDENAÇÕES DE CURSO

Com base no diagnóstico apresentado, a mitigação da intenção de *turnover* em coordenações de curso em IES públicas federais, exige a implementação de diretrizes e estratégias articuladas, sistêmicas e centradas na valorização do coordenador-docente enquanto agente estratégico da gestão acadêmica. Dessa forma, esta seção apresenta sete diretrizes estratégicas com suas respectivas estratégias operacionais a serem implementadas nas IES públicas federais como forma de mitigar a intenção de *turnover* nas coordenações de cursos.

A primeira diretriz refere-se à reestruturação do modelo de gestão da coordenação de curso. Propõe-se uma redefinição clara do escopo funcional do coordenador, separando as atribuições pedagógicas, administrativas e estratégicas. Como forma de reduzir a sobrecarga operacional, faz-se necessário que este profissional tenha uma equipe de apoio visando a distribuição de tarefas e responsabilidades. Dessa forma, sugere-se a nomeação de um vice coordenador para exercer atividades mais colegiadas e um técnico administrativo para dar suporte as atividades mais operacionais e de atendimento as demandas dos discentes. A Figura 3 mostra sugestões e exemplos de atividades que poderão estar associadas as funções do vice coordenador e técnico administrativo.

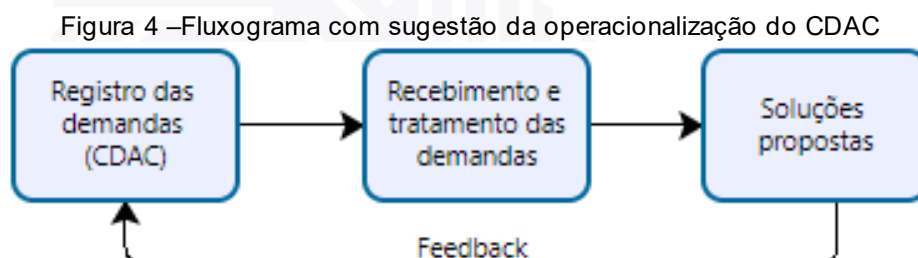
Figura 3 - Atividades do vice coordenador de curso e do técnico administrativo

Vice Coordenador	Técnico Administrativo
• Representar o curso em reuniões institucionais na ausência do coordenador • Acompanhar a execução dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) • Participar da avaliação e do planejamento das atividades acadêmicas • Coordenar comissões específicas, tais como estágio, TCC, monitoria e eventos acadêmicos • Supervisionar o cumprimento da carga horária e dos conteúdos programáticos pelos docentes • Apoiar a mediação de demandas e conflitos acadêmicos entre corpo docente e discente • Colaborar na elaboração de relatórios institucionais, como o relatório de autoavaliação e os indicadores de desempenho do curso	• Organização e controle da documentação acadêmica (frequência, notas, históricos, atas) • Atendimento aos estudantes para esclarecimento de dúvidas e procedimentos acadêmicos • Apoio na montagem de horários acadêmicos e logísticos (aulas, provas, defesas) • Agendamento de reuniões e registro de atas • Acompanhar dados acadêmicos e administrativos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A segunda diretriz deve estar orientada para o fortalecimento do apoio institucional e da infraestrutura administrativa. Para tanto, faz-se necessário um canal direto de apoio técnico relacionados aos órgãos de ensino, pesquisa e extensão da IES. Sabe-se que os coordenadores se deparam com diversas demandas, frequentemente sem orientações claras sobre como proceder. Posto isso, a coordenação deve contar com um canal direto que proporcione *feedbacks* sobre assuntos mais complexos garantindo um retorno ao demandante. Essa estratégia pode gerar impactos positivos na qualidade dos serviços prestados e a satisfação da comunidade acadêmica.

Nesse sentido, propõe-se a implantação do Canal Direto de Apoio ao Coordenador (CDAC), que pode ser constituído a partir de uma plataforma digital integrada ao sistema de gestão da IES. O CDAC deve ser um canal para registro (input), recebimento e tratamento das demandas (transformação), soluções propostas (output) e *feedback* das demandas relacionadas ao ensino, pesquisa, extensão e técnicas operacionais. A Figura 4 mostra na forma de um fluxograma, um exemplo proposto para operacionalização do CDAC.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No campo da valorização, a terceira diretriz recomenda melhoria nos incentivos financeiros e reconhecimento institucional. Diferentemente da iniciativa privada, o setor público não dispõe de medidas jurídicas para que as instituições possam incentivar e remunerar pessoas através dos resultados, embora possam reconhecer a coordenação como atividade produtiva, estabelecendo critérios para fins de progressão na carreira docente, reconhecimento simbólicos e alguns benefícios em editais internos.

Diante das limitações legais do setor público no campo de incentivos financeiros, sugere-se a atribuição de pontuações específicas para os docentes coordenadores nos relatórios de gestão como evidência de desempenho institucional, adoção de mecanismos de reconhecimento simbólico, como premiações anuais por boas práticas de gestão, certificações emitidas pela Reitoria ao final de cada mandato e destaque institucional nos canais oficiais da IES. Os editais internos também podem prever benefícios indiretos, como prioridade na escolha de horários de aula, pontuação adicional em programas de capacitação, e bolsas para participação em eventos. Além disso, propõe-se o fortalecimento de ações voltadas ao bem-estar e desenvolvimento profissional, como a oferta de formações específicas para coordenadores, escuta institucional qualificada, acesso a apoio psicológico e participação ativa em instâncias colegiadas de decisão.

A quarta diretriz destaca a importância da promoção de desenvolvimento profissional contínuo. Isso implica a oferta de formações constantes do coordenador-docente, estabelecendo um programa estruturado de treinamentos para desenvolver competências ligadas a liderança, gestão de pessoas, planejamento estratégico, e captação de recursos para melhoria da gestão acadêmica. Esta estratégia, busca

resolver problemas de formação, uma vez que, a maioria das coordenações de cursos são ocupadas por docentes que não foram capacitados anteriormente sobre gestão. Além disso, formar coordenadores mentores podem contribuir para a implementar a cultura de multiplicadores de conhecimento, podendo ser capazes de conduzir um processo de sucessão.

Desse forma, um programa estruturado de mentoria pode ser estabelecido por meio das seguintes etapas: 1 – seleção de mentores voluntários (coordenadores com mais tempo de experiência na função e reconhecidos por boas práticas de gestão acadêmica), 2 – identificação dos novos coordenadores (até 12 meses de atuação com inscrições voluntárias), 3 – pareamento mentor-novos coordenadores (realizados com base nas áreas de atuação), 4 – definição das atividades e cronogramas, 5 – plataformas sugeridas para a execução da mentoria, 6 – elaboração dos recursos de apoio (manual do coordenador, documentos regulatórios do curso, entre outros), 7 – avaliação do programa (aplicação de questionário de satisfação ao final), 8 – resultados esperados. A Figura 5 descreve este processo de forma resumida.

Figura 5 – Processo de mentoria para novos coordenadores de curso .

1. Seleção de mentores voluntários.	• Coordenadores com mais tempo de experiência na função e reconhecidos por boas práticas de gestão acadêmica.
2. Identificação dos novos coordenadores.	• Até 12 meses de atuação com inscrições voluntárias.
3. Pareamento mentor-novos coordenadores.	• Realizados com base nas áreas de atuação.
4. Definição das atividades e cronogramas.	• Descrição das atividades-chave e datas previstas para execução.
5. Plataformas sugeridas para a execução da mentoria.	• Definição de plataformas digitais adequadas para cada treinamento.
6. Elaboração dos recursos de apoio.	• Manual do coordenador, documentos regulatórios do curso, entre outros.
7. Avaliação do programa.	• Aplicação de questionário de satisfação ao final.
8. Resultados esperados.	• Descrição e avaliação dos resultados alcançados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Outra diretriz estratégica e importante, envolve a necessidade do fortalecimento da cultura organizacional e do clima de trabalho. Trata-se de um trabalho que deve ser liderado pela cúpula da instituição no sentido de propor ações de integração entre os diferentes departamentos institucionais, promoção do bem-estar e saúde mental, e estímulos às práticas colaborativas. Os efeitos de uma cultura organizacional e um clima de trabalho que gera satisfação das pessoas, desenvolve um ambiente institucional saudável e de reconhecimento entre pares, sendo um fator essencial para a permanência dos coordenadores em suas funções.

No tocante ao acompanhamento da rotatividade, a sexta diretriz sugere o monitoramento sistemático da intenção de *turnover*. Nesse aspecto, é necessário a aplicação periódica de uma escala de intenção de *turnover*, por meio de um questionário institucional do tipo *survey* a fim de coletar informações que possam mensurar a vontade de sair de docentes na função de coordenação. Para tanto, sugere-se a aplicação de uma escala de intenção de *turnover* composta por quatro itens, conforme proposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Escala de intenção de *turnover* em funções de coordenação de curso

Itens	Escala <i>Likert</i>
Penso com frequência em deixar a função de coordenação.	(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Neutro (4) Concordo (5) Concordo totalmente
Tenho dúvidas se desejo continuar atuando como coordenador(a) de curso no próximo semestre.	(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Neutro (4) Concordo (5) Concordo totalmente
Já considerei solicitar meu desligamento da coordenação.	(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Neutro (4) Concordo (5) Concordo totalmente
Se pudesse, deixaria a função de coordenação nos próximos meses.	(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Neutro (4) Concordo (5) Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Adicionalmente, recomenda-se o desenvolvimento de um observatório de rotatividade com indicadores específicos para subsidiar a tomada de decisão. Nesse contexto, alguns indicadores podem ser definidos com base em algumas categorias relevantes, conforme sugerido no modelo proposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias e indicadores de rotatividade

Categorias	Indicadores
Rotatividade	Taxa de <i>turnover</i> anual dos coordenadores
Tempo na função	Média de permanência na função
Motivação da saída	Percentual por motivo: sobrecarga, saúde, conflitos, desvalorização
Perfil dos coordenadores	Faixa etária, tempo de carreira, área de atuação
Retorno à função	Reingresso e reincidências
Satisfação e clima	Resultados de pesquisas institucionais específicas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O monitoramento dos indicadores de rotatividade poderá trazer alguns potenciais benefícios de ordem institucional e para tomada de decisão dos gestores de ensino, tais como: identificação de causas estruturais do turnover, antecipação de riscos institucionais de descontinuidade na gestão dos cursos, fortalecimento da tomada de decisão baseada em dados, valorização e permanência de coordenadores qualificados, e melhoria da qualidade da gestão acadêmica.

Além do monitoramento dos indicadores, sugere-se o desenvolvimento de um plano de sucessão com base no perfil e no interesse dos docentes, garantindo a continuidade das atividades e reduzindo o tempo de substituição e perda de produtividade na função. Para isso, faz-se necessário que a diretoria de gestão de pessoas desenvolva um plano de sucessão de funções, visando reduzir os impactos das mudanças. Adicionalmente, para a sucessão de coordenadores de curso é importante que haja uma parceria entre a gestão de pessoas e órgãos acadêmicos na

definição de estratégias de integração de novos coordenadores, especialmente, aqueles que ainda não tiveram experiências em atividades de gestão acadêmica.

Por fim, a sétima diretriz reforça a necessidade da integração da coordenação às estratégias institucionais, com a inclusão ativa dos coordenadores nos processos de planejamento e avaliação, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a Comissão Própria de Avaliação (CPA). É de fundamental importância a realização de reuniões regulares entre a gestão superior e as coordenações, contribuindo para uma gestão mais participativa e o desenvolvimento de uma cultura de inovação acadêmica.

Diante do exposto, o Quadro 2 apresenta o resumo das sete diretrizes propostas, juntamente com suas respectivas estratégias e os responsáveis institucionais para sua implementação.

Quadro 2 - Diretrizes, estratégias e responsáveis institucionais

Diretrizes	Estratégias	Responsáveis Institucionais
1. Reestruturação do modelo de gestão da coordenação de curso	- Redefinir o escopo da função de coordenador - Implantar equipes de apoio administrativo - Estabelecer mecanismos de rodízio ou cogestão	Reitoria; Pró-Reitoria de graduação; departamentos acadêmicos.
2. Fortalecimento do apoio institucional e da infraestrutura administrativa	- Criar canais formais de escuta e suporte (CDAC) - Garantir dotação orçamentária mínima - Instituir planos de gestão participativa	Reitoria; Pró-Reitoria de administração e assuntos estudantis; Diretoria de tecnologia da Informação e Ouvidoria.
3. Valorização e reconhecimento da função	- Estabelecer critérios para fins de progressão na carreira docente. - Atribuir critérios de pontos em editais internos. - Reconhecer institucionalmente a atividade. - Reconhecer e incentivar as boas práticas de gestão.	Jurídico; Reitoria; Pró-Reitoria de gestão de pessoas; comissão de carreira docente.
4. Promoção de desenvolvimento profissional contínuo	- Oferecer capacitações periódicas - Estabelecer mentorias entre coordenadores - Incentivar participação em redes e fóruns	Pró-Reitoria de graduação; gestão de pessoas, escola de governo/desenvolvimento profissional; coordenações de curso.
5. Fortalecimento da cultura organizacional e do clima de trabalho	- Desenvolver ações de integração - Implementar políticas de bem-estar e saúde mental - Estimular reconhecimento entre pares	Reitoria; gestão de pessoas, comissão de qualidade de vida no trabalho; núcleos de apoio psicossocial.
6. Monitoramento sistêmico da intenção de <i>turnover</i>	- Aplicar <i>surveys</i> organizacionais regularmente - Criar um observatório institucional de rotatividade - Elaborar planos de sucessão com base em perfil docente	Pró-Reitoria de Planejamento; gestão de pessoas, setor de avaliação institucional; coordenações de curso.

7. Integração da coordenação de curso às estratégias institucionais	- Incluir coordenadores nos processos de avaliação e planejamento - Promover reuniões entre gestão superior e coordenações - Estimular liderança transformacional	Reitoria; comissão própria de avaliação (CPA); gestão de pessoas, coordenadorias de planejamento estratégico.
---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As diretrizes e estratégias aqui apresentadas não devem ser vistas como processos fixos e lineares, mas como orientações flexíveis, que se ajustam ao processo de mudança e à gestão adotada por cada organização, levando em consideração suas características. Elas têm como objetivo promover inovações e melhorias nos processos, visando a melhoria dos resultados e da qualidade dos serviços. Dessa forma, não significa um fluxo, mas podem ser implementadas de acordo com as necessidades mais urgentes e estratégicas.

Durante a implantação das diretrizes estratégicas e definição das ações, o gestor da comissão responsável deve acompanhar a execução das atividades por meio de um plano de ação estruturado com base na metodologia *5W2H* (*What, Why, Where, When, Who, How, How Much*). A Figura 6 evidencia a proposta de um modelo de plano de ação.

Figura 6 – Modelo de plano de ação (5W2H)

PLANO DE AÇÃO (5W2H)						Objetivos: Implementar as diretrizes estratégicas para mitigar a intenção de turnover em coordenações de cursos superiores			
Data da última atualização:						Meta (descrição/métrica/prazo)			
Gestor Responsável:									
What (O quê?)	Why (Porque?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How much (Quanto?)	Status	Observações	

* Data limite para execução da ação

Verde	Concluído
Amarelo	Em andamento
Vermelho	Fora do prazo

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O método *5W2H* é entendido como uma ferramenta visual, prática, e de fácil entendimento que permite a decomposição e organização de um projeto para sua aplicação como um plano de ação. No processo de definição e implantação das diretrizes estratégicas torna-se relevante a utilização da metodologia para auxiliar na qualidade da execução das atividades propostas.

4 CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICAS

Com base nas diretrizes propostas, é possível relacionar algumas contribuições tecnológicas e inovação que podem ser aplicadas de forma prática e estratégica nas IES públicas federais.

Uma das principais contribuições, consiste na proposta de criação de um observatório institucional de rotatividade, com a função de monitorar a intenção de sair dos coordenadores por meio da criação de um instrumento padronizado (escala de intenção de *turnover*), como um *survey*, aplicado periodicamente. Esse observatório, pode ser sustentado por alguma tecnologia com funções de coletar,

analisar e visualizar dados que permita um diagnóstico e a tomada de decisão de gestores de instituições de ensino.

O uso de *survey* padronizado pode ser aplicado digitalmente através dos sistemas de gestão informatizados, como por exemplo, do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), e Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), respectivamente, utilizados nas Universidades e Institutos Federais. Essa estratégia poderá viabilizar a construção de uma base de dados longitudinal sobre os fatores que influenciam na intenção de *turnover* dos coordenadores. Tais dados poderão auxiliar na elaboração de políticas de retenção mais eficazes, com base em evidências a partir dos indicadores propostos.

As diretrizes também propõem a implementação de um programa de mentoria entre os coordenadores, favorecendo a troca de experiência entre aqueles com mais tempo na função e os que estão iniciando. Essa prática pode ser potencializada com o uso de plataformas de aprendizagem, tais como: o *Microsoft Teams*, *Google Meet*, entre outras. Este processo, poderá facilitar a integração e o desenvolvimento profissional de novos coordenadores de curso por meio do compartilhamento de experiências, conhecimento e boas práticas com coordenadores mais experientes.

Em termos de valorização profissional, é sugerida a construção de um sistema de reconhecimento institucional, que permita medir as atividades desenvolvidas pelos coordenadores, considerando o desempenho nas atividades para fins de progressão na carreira docente. Essa proposta poderá ser operacionalizada por meio da integração de sistemas de avaliação docente com critérios específicos para a função de coordenadores de curso.

A adoção da metodologia *5W2H* como ferramenta de planejamento e monitoramento das ações propostas nas diretrizes estratégicas representa uma prática inovadora de gestão acadêmica. O desenvolvimento do plano de ação por meio do *5W2H* é uma escolha da IES, que pode ser facilitada por plataformas digitais como o *Trello* (aplicativo de gerenciamento de projetos baseado na *web*), voltadas ao gerenciamento colaborativo de projetos. Alternativamente, o plano também pode ser elaborado em planilhas como o uso do *Microsoft Excel*, ou pelos sistemas institucionais.

Em conjunto, essas contribuições tecnológicas oferecem às IES públicas federais um conjunto de ferramentas estratégicas e inovadoras voltadas à valorização, ao suporte e à retenção de docentes em funções estratégicas, fortalecendo a gestão acadêmica, reduzindo custos institucionais e promovendo maior qualidade nos serviços educacionais prestados.

5 CONCLUSÃO

O presente manuscrito técnico teve como objetivo propor diretrizes estratégicas e eficazes para mitigar a intenção de *turnover* entre docentes que assumem a função de coordenação de cursos superiores em instituições de ensino públicas federais. Por meio de um diagnóstico contextualizado da realidade vivenciada por esses profissionais, foram identificados fatores críticos que influenciam negativamente sua permanência na função, como a sobrecarga de trabalho, ausência de incentivos e fragilidades no suporte institucional.

Como forma de reduzir a intenção de *turnover* na função de coordenação de cursos superiores das IES, foi sugerida uma intervenção baseada na elaboração de sete diretrizes com suas respectivas estratégias. Essas diretrizes, articuladas a um plano de ação sustentado pela metodologia *5W2H*, constituem

um conjunto coeso e aplicável de soluções práticas que podem ser adaptadas às realidades institucionais, respeitando suas especificidades de implementação.

Além das diretrizes, o artigo propôs algumas contribuições tecnológicas e inovadoras, com a sugestão da criação de um observatório institucional de rotatividade e a adoção de sistemas integrados de monitoramento digital, que podem significar avanços significativos na gestão de pessoas no setor público educacional.

Diante do exposto, conclui-se que a adoção das diretrizes e estratégias apresentadas neste manuscrito pode servir como um guia prático para gestores públicos da educação, atuando também como ferramenta de apoio à gestão de pessoas e à tomada de decisão. Além de contribuir para a redução da intenção de *turnover* nas coordenações de curso, essa proposta tem o potencial de fortalecer uma cultura institucional pautada na valorização, no bem-estar e na estabilidade dos profissionais nas instituições públicas federais.

REFERÊNCIAS

- Cavalcante, P. (2018). Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 885-902. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>.
- Jiang, L., Wider, W., Ye, G., Tee, M., Hye, A. M., Lee, A., & Tanucan, J. C. M. (2024). Exploring the factors of employee turnover intentions in private education institutions in China: A Delphi study. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2413915>.
- Jing, J., & Yan, J. (2022). Study on the effect of employees' perceived organizational support, psychological ownership, and turnover intention: A case of China's employee. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph19106016>.
- Li, X., Yuan, Y., & He, X. (2024). The role of job satisfaction and organizational culture match in the relationship between pay satisfaction and turnover intention: A moderated mediation model. *International Social Work*, 67(6), 1377-1391. <https://doi.org/10.1177/00208728241255310>.
- Ministério do Planejamento e Orçamento. (2024). Painel estatístico de pessoal (PEP). <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>.
- Morais, J. P., da Silva, D. H. A. A., & Silva, N. G. A. (2022). Análise das características e desafios do docente-gestor em uma ifes: Um estudo na ufersa. *Revista Gestão Organizacional*, 15(3), 160-179.
- Moreno, A., Navarro, C., & Fuentes-Lara, C. (2022). Factors affecting turnover intentions among Millennial public relations professionals: The Latin American case. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 199-220. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081176>.

Osman, I., Maryam Jameelah, M. H., Noordin, F., & Daud, N. (2016). An analysis of intellectual capital and turnover intentions among Malaysian employees in the private organisations. *Agriculture Journal of Social Sciences and Humanities*, 24, 79-88.

Pinho, A. P. M., da Silva, C. R. M., & de Oliveira, E. R. D. S. (2022). Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(3).

Salvador, M., Moreira, A., & Pitacho, L. (2022). Perceived Organizational Culture and Turnover Intentions: The Serial Mediating Effect of Perceived Organizational Support and Job Insecurity. *Social Sciences*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/socsci11080363>.

36° ENANGRAD