

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

**COMPETÊNCIAS DOS COORDENADORES DE CURSOS SUPERIORES
NA GESTÃO DE PESSOAS NO INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ –
CAMPUS PIRIPIRI**

36º ENANGRAD

Resumo

Este estudo aborda as competências gerenciais necessárias à gestão de pessoas no contexto da educação pública, tendo como foco os coordenadores de curso do Instituto Federal do Piauí – Campus Piripiri. Diante das crescentes demandas e desafios da gestão educacional, o trabalho investiga como esses profissionais percebem, desenvolvem e aplicam competências voltadas à liderança, tomada de decisão e relacionamento interpessoal. O objetivo central é identificar as competências consideradas essenciais pelos coordenadores para uma gestão eficaz de pessoas. A pesquisa possui abordagem qualitativa, com delineamento exploratório e descritivo, sendo realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com coordenadores de curso do campus. Os dados foram organizados e analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que os coordenadores valorizam competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas como fundamentais para o desempenho de suas funções, destacando a importância da comunicação, da liderança ética e da capacidade de articulação institucional. Constatou-se também que o desenvolvimento dessas competências ocorre, em grande parte, de forma prática e contínua, durante a vivência na função. Conclui-se que, para além dos conhecimentos técnicos, a atuação eficaz na gestão de pessoas requer sensibilidade às relações humanas e habilidades construídas no cotidiano institucional. O estudo contribui ao evidenciar a necessidade de políticas de formação continuada e reconhecimento institucional, fortalecendo o papel estratégico do coordenador no ambiente educacional.

Palavras-chave: Professor-gestor; Competências essenciais; Gestão educacional

Abstract

This study addresses the managerial competencies required for people management in the context of public education, focusing on course coordinators at the Federal Institute of Piauí – Piripiri Campus. Given the growing demands and challenges of educational management, the research investigates how these professionals perceive, develop, and apply competencies related to leadership, decision-making, and interpersonal relationships. The main objective is to identify the competencies considered essential by coordinators for effective people management. The research adopts a qualitative approach, with an exploratory and descriptive design, and was conducted through semi-structured interviews with course coordinators from the campus. The data were organized and analyzed using content analysis techniques. The results indicate that coordinators value cognitive, functional, behavioral, and political competencies as fundamental to their roles, emphasizing the importance of communication, ethical leadership, and institutional articulation. It was also found that the development of these competencies occurs mainly through practical and ongoing experiences within the role. The study concludes that, beyond technical knowledge, effective people management requires sensitivity to human relations and skills built

through everyday institutional practice. This research contributes by highlighting the need for continuous training policies and institutional recognition, reinforcing the strategic role of the coordinator in the educational environment.

Keywords

Teacher-manager; Essential competencies; Educational management.

1. Introdução

A gestão de pessoas é um componente essencial para o sucesso das organizações, uma vez que estas dependem do desempenho humano para alcançar seus objetivos (Chiavenato, 2008). No ambiente acadêmico, essa gestão tem ganhado destaque nas últimas décadas, devido à complexidade das relações entre gestores, docentes e discentes, que exigem uma abordagem diferenciada. Segundo Ribeiro (2022), a eficácia de uma instituição de ensino está diretamente ligada à qualidade da gestão de suas equipes, a qual depende do desenvolvimento de competências gerenciais adequadas, associadas à interação entre pessoas, à visão processual e à prática profissional (Bittencourt, 2022). Nesse contexto, a gestão de pessoas torna-se fundamental para o bom funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas em instituições como o Instituto Federal do Piauí – Campus Piripiri.

No âmbito do ensino superior, os coordenadores de curso exercem papel estratégico na gestão de pessoas, ao liderarem equipes, gerenciarem conflitos e garantirem a eficiência pedagógica e administrativa (Silva, 2013). No entanto, esses profissionais enfrentam desafios que exigem competências específicas, como planejar o projeto pedagógico, promover o trabalho em equipe, negociar e resolver conflitos (Lück et al., 2009). Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais competências gerenciais para a gestão de pessoas são percebidas, desenvolvidas e aplicadas pelos coordenadores de ensino do IFPI Campus Piripiri?

Este estudo tem como objetivo geral analisar as competências essenciais para a gestão de pessoas percebidas, desenvolvidas e aplicadas pelos coordenadores do IFPI Campus Piripiri. Como objetivos específicos, busca-se identificar as competências consideradas essenciais, averiguar as estratégias utilizadas para desenvolvê-las e examinar sua aplicação prática no cotidiano institucional.

A relevância do estudo reside na contribuição para a melhoria da gestão educacional, influenciando a qualidade do ensino. Para o meio acadêmico, oferece uma visão clara sobre as competências de liderança educacional; e, para os coordenadores, proporciona subsídios práticos para seu desenvolvimento profissional.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a introdução apresenta o tema, o problema e os objetivos do estudo; a segunda seção discute o referencial teórico sobre competências na gestão de pessoas; a terceira descreve os procedimentos metodológicos; a quarta traz os resultados e

discussões; e a última seção apresenta as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Competências na Gestão de Pessoas

As competências referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização eficaz de tarefas. Com base na abordagem francesa, Barbosa (2015) classifica as competências em *savoir* (saber), *savoir faire* (saber fazer) e *savoir être* (saber ser), categorias também adotadas por Chiavenato (2014), que as define como dimensões complementares do desenvolvimento profissional. Assim, torna-se essencial que as instituições promovam o desenvolvimento dessas competências, especialmente as gerenciais, para uma gestão de pessoas mais eficiente.

No contexto universitário, estudos apontam a importância tanto das competências técnicas quanto das comportamentais para o sucesso do professor-gestor (Campos et al., 2008; Brandão; Bahry, 2005). As competências técnicas envolvem conhecimentos específicos como planejamento e organização, enquanto as comportamentais dizem respeito à liderança, resolução de conflitos e trabalho em equipe (Neves, 2017).

Coordenadores de ensino, particularmente nas Instituições Federais, enfrentam desafios que exigem competências específicas.

De acordo com Silva et al. (2022), é necessário que dominem aspectos administrativos, além de habilidades em mediação e liderança. Basso e Silva (2021) destacam que a ausência de capacitação formal pode prejudicar o desempenho desses profissionais, que muitas vezes aprendem no exercício da função.

Por isso, é fundamental que as instituições ofereçam treinamentos contínuos, visando ao aprimoramento das competências gerenciais e à melhoria da gestão educacional.

2.2 Competências Gerenciais e o Papel do Coordenador

As competências gerenciais dizem respeito aos comportamentos esperados daqueles que ocupam cargos de liderança. Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) apontam que tais comportamentos, exigidos de quem exerce funções de direção, são frequentemente definidos como competências gerenciais. No âmbito das instituições federais de ensino superior, como o Instituto Federal do Piauí – Campus Piri-piri, muitos desses cargos são assumidos por docentes, como é o caso da coordenação de curso, o que caracteriza a figura do professor-gestor — aquele que, mesmo assumindo uma função de gestão acadêmica, continua exercendo suas atividades docentes (Pessoa, 2022).

Para desempenhar suas funções com êxito, o professor-gestor precisa desenvolver tanto competências técnicas quanto comportamentais (Campos et al., 2008). Dentre essas competências, destacam-se as cognitivas, que envolvem os conhecimentos teóricos, práticos, procedimentais e técnicos

aplicados às atividades gerenciais. Esses conhecimentos são fundamentais para compreender os processos de trabalho da área de atuação, alinhar as ações às estratégias institucionais e tomar decisões fundamentadas, considerando aspectos legais, sociais, econômicos e políticos que impactam a instituição (Pereira; Silva, 2011).

As competências funcionais, por sua vez, estão relacionadas à execução de tarefas administrativas, à capacidade de planejar estrategicamente e à gestão de processos (Godoy; D'Amélio, 2012). O professor gestor deve integrar conhecimentos e habilidades com os recursos disponíveis, estabelecer prioridades, avaliar consequências e assumir a responsabilidade por suas decisões (Pereira; Silva, 2011). A experiência prática também contribui para o aprimoramento dessas competências, à medida que o gestor lida com desafios recorrentes ao longo da sua trajetória (Silva; Nascimento, 2018).

Já as competências comportamentais referem-se à capacidade de interação do professor gestor com os diferentes grupos institucionais. Liderar com empatia, respeito e imparcialidade, sem recorrer apenas à autoridade formal, é essencial para criar um ambiente colaborativo. Essas competências envolvem escuta ativa, estímulo à participação da equipe, equilíbrio emocional diante das pressões da função e domínio de habilidades como comunicação, trabalho em equipe e resolução de conflitos (Pereira; Silva, 2011; Silva; Nascimento, 2018).

Por fim, as competências políticas dizem respeito ao compromisso ético do gestor com a instituição. Isso inclui o uso responsável dos recursos públicos, a defesa dos interesses institucionais e a capacidade de estabelecer parcerias estratégicas com outras instituições e órgãos públicos. Essas competências refletem a habilidade do professor gestor em negociar e articular soluções para as necessidades do curso e da universidade (Pereira; Silva, 2011; Silva; Nascimento, 2018).

Desse modo, é fundamental que o coordenador de curso compreenda as diretrizes de gestão a partir de uma visão sistêmica, articulando os elementos que favoreçam melhores resultados e atendendo às necessidades dos grupos com os quais se relaciona (Silva, 2013). Além disso, é necessário que ele seja reconhecido como uma liderança em sua área de atuação. De acordo com a Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior – ABMES (2011), essa liderança é construída com base na percepção e avaliação de seus pares, sejam internos ou externos à instituição.

2.3 Desenvolvimento e Aplicação das Competências na Gestão Educacional

O desenvolvimento de competências na gestão educacional é essencial para aprimorar a atuação de coordenadores e gestores no âmbito da gestão de pessoas. Estratégias eficazes devem promover a aprendizagem contínua e a aplicação prática dessas habilidades. Bitencourt (2002) destaca a aprendizagem organizacional como ferramenta estratégica, ao integrar práticas formais e informais que favorecem o autodesenvolvimento dos gestores.

Entretanto, a sobrecarga de atividades administrativas e a ausência de apoio adequado são apontadas como grandes desafios. Bergue (2014) e Magalhães et al. (2017) ressaltam que a burocracia consome tempo e energia dos gestores, dificultando o foco em outras demandas. Além disso, a falta de capacitação específica e a aprendizagem baseada apenas na prática diária evidenciam uma lacuna importante na formação desses profissionais (Barbosa, Mendonça e Cassundé, 2016), o que compromete o desempenho em áreas como parcerias institucionais e melhorias pedagógicas.

Diante de um cenário em que o conhecimento se torna o principal recurso econômico (Drucker, 1993), investir na capacitação contínua é imprescindível. A criação de políticas institucionais voltadas à formação de gestores pode oferecer o suporte necessário para um desempenho mais seguro e eficiente (Barbosa, Mendonça e Cassundé, 2016). Ao mesmo tempo, desafios como a resistência à mudança e o excesso de burocracia afetam diretamente a eficácia da gestão acadêmica.

Para lidar com esses obstáculos, Vieira e Vieira (2004) sugerem a liderança transformacional como estratégia para engajar a equipe e estimular a adaptação a novas práticas. Esse estilo de liderança motiva e inspira, reduzindo resistências. Scotton (2017) defende ainda o uso de sistemas de gestão integrados para automatizar processos, diminuindo a carga burocrática e liberando os gestores para ações mais estratégicas.

Por fim, uma gestão eficaz exige adaptação à diversidade da equipe e uma comunicação clara. Pereira e Ribeiro (2024) destacam que lidar com diferentes perfis requer habilidades interpessoais para garantir um ambiente colaborativo. Guzmán-Valenzuela e Barnett (2013) reforçam que a comunicação eficaz é essencial para a compreensão e valorização dos membros da equipe. Dessa forma, treinamentos voltados à comunicação e às relações interpessoais são fundamentais para fortalecer o clima organizacional e alcançar os objetivos institucionais.

3. Metodologia

A estratégia metodológica adotada nesta pesquisa foi a abordagem qualitativa, por tratar-se de um método voltado à interpretação das realidades sociais que não podem ser quantificadas. Essa abordagem parte de conhecimentos teórico-empíricos que atribuem cientificidade à análise (Zanella, 2009).

O estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva e de campo, cujo objetivo foi identificar as competências percebidas, desenvolvidas e aplicadas pelos coordenadores no desempenho da gestão dos cursos superiores no Campus Piripiri do Instituto Federal do Piauí. A pesquisa descritiva tem como propósito estudar e descrever as características de um determinado fenômeno ou grupo (Gil, 2022). Já a pesquisa de campo, conforme Vergara (2016), configura-se como uma investigação empírica, neste caso realizada no próprio campus.

Junto à diretoria do campus, foi feito um levantamento dos coordenadores em exercício nos cursos superiores, com o objetivo de selecionar os participantes da pesquisa. Os critérios de seleção incluíram a

busca por representatividade das diferentes áreas de conhecimento dos cursos ofertados, bem como a disponibilidade e o voluntariado dos docentes, que aceitaram participar da pesquisa espontaneamente.

Para coleta de dados, optou-se pela entrevista como técnica principal, com o intuito de compreender as percepções individuais dos coordenadores sobre o tema investigado (Flick, 2013). As entrevistas, conforme Bardin (2016), são marcadas pela subjetividade e pela espontaneidade nas falas dos participantes. Esse formato permitiu aos coordenadores relatar suas experiências, desafios e reflexões enquanto professores-gestores na condução dos cursos de graduação.

O roteiro utilizado nas entrevistas foi semiestruturado, com base em Nunes Nascimento e Alencar (2016), visando aprofundar os dados coletados e garantir maior riqueza nos resultados. As perguntas buscaram explorar os objetivos específicos da pesquisa, organizando-se em três grandes eixos temáticos. O primeiro eixo, intitulado Competências Essenciais Percebidas, buscou investigar as qualificações e habilidades reconhecidas como fundamentais pelos coordenadores, abordando aspectos como formação em gestão de pessoas, liderança, resolução de conflitos, comunicação e relacionamento interpessoal. O segundo eixo, Estratégias de Desenvolvimento de Competências, procurou identificar as ações utilizadas pelos coordenadores para promover a inclusão, o respeito à diversidade e o trabalho colaborativo entre professores e alunos. Já o terceiro eixo, Aplicação das Competências na Prática, explorou como os coordenadores envolvem a equipe na tomada de decisões, enfrentam desafios da gestão e aplicam suas experiências profissionais no contexto do IFPI Campus Piripiri.

Participaram da pesquisa os coordenadores dos quatro cursos de graduação ofertados no campus. Todos os entrevistados contribuíram de forma voluntária e responderam às perguntas de forma presencial. No momento da entrevista, foi feito um agradecimento pela disponibilidade, seguida da leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que esclareceu os objetivos da pesquisa. Os entrevistados concordaram em participar e se sentiram à vontade para responder.

Com a devida autorização, as entrevistas foram gravadas em áudio para facilitar a transcrição e posterior análise dos dados. Foi garantido o anonimato dos participantes, com a utilização exclusiva das informações para fins acadêmicos e em conformidade com as normas éticas de pesquisa. As entrevistas foram realizadas nas dependências do campus, conforme a preferência dos participantes em salas de coordenação, salas dos professores ou salas de aula entre os meses de agosto e setembro de 2024, com duração média de 15 minutos.

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, método que possibilita interpretar com profundidade as falas, permitindo identificar padrões, sentidos e significados (Bardin, 2016). Seguindo as etapas clássicas do método, iniciou-se com a pré-análise, que consistiu na escuta e transcrição dos áudios das entrevistas, organizando o material em documentos separados para cada participante.

Na etapa de exploração do material, os entrevistados foram codificados como P1, P2, P3 e P4, respeitando a ordem de realização das entrevistas e assegurando o anonimato. Em seguida, passou-se à terceira etapa, referente ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, onde as falas foram organizadas em categorias analíticas correspondentes aos três eixos temáticos propostos anteriormente, facilitando a visualização das respostas de acordo com cada objetivo da pesquisa.

A análise final foi guiada pelas quatro categorias de competências presentes no referencial teórico — competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas — com base na premissa de que as competências gerenciais devem atender às atribuições, responsabilidades e desafios enfrentados pelos coordenadores de curso no exercício de sua função.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os coordenadores de ensino do Instituto Federal do Piauí – Campus Piripiri. As entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo identificar as competências percebidas, desenvolvidas e aplicadas na gestão de pessoas, bem como compreender os principais desafios enfrentados pelos coordenadores na condução de suas equipes. A análise qualitativa das respostas foi estruturada com base nas categorias de competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas, conforme discutido no referencial teórico.

De modo geral, os coordenadores destacaram competências essenciais como a formação técnica, habilidades interpessoais, comunicação eficaz e liderança. Também surgiram com frequência temas como resolução de conflitos, motivação da equipe, desafios da burocracia e da diversidade nos ambientes de ensino.

4.1 Competências Essenciais Percebidas

Quando questionados sobre as qualificações e formações consideradas essenciais para o exercício do cargo de coordenador, os entrevistados destacaram a importância da formação técnica e da experiência prática, em detrimento de uma formação específica em gestão de pessoas. O entrevistado P1 afirmou: “Eu acredito que a formação que seja necessária, não seria na gestão de pessoas, seria uma formação técnica, sobre o sistema, sobre as normativas, sobre os funcionamentos dos cursos, porque isso aí ninguém sim né entendeu, é na experiência mesmo...”. Essa percepção é reforçada por P2, ao apontar a ausência de capacitação formal: “Não tenho muito a falar, uma vez que minhas experiências são acadêmicas e técnicas, mas acho que é importante termos alguns cursos de formação continuada, acaba que a gente aprende muito com a vivência aqui...”.

Tais relatos refletem uma lacuna na formação dos gestores e confirmam o que aponta Barbosa (2016), sobre a necessidade de desenvolvimento contínuo de competências gerenciais específicas, ainda pouco oferecidas pelas instituições de ensino.

No tocante às habilidades de liderança e motivação, os coordenadores ressaltaram como mais importantes a comunicação clara, empatia, imparcialidade, flexibilidade e motivação. P3 destacou: “Pra eu liderar uma equipe preciso garantir uma comunicação clara, apoiar e motivar cada membro, entrando em consenso de forma justa e mantendo uma visão estratégica.”

Enquanto P4 afirmou: “Comunicação, empatia, imparcialidade, você tratar todo mundo com o mesmo respeito... a liderança queira ou não queira, você tá lidando com pessoas e tem a questão do algo subjetivo.

Essas falas se alinham à literatura, como argumentam Silva e Nascimento (2018), ao defenderem que essas habilidades são indispensáveis à gestão de pessoas.

Diante da questão sobre como lidam com conflitos entre professores, alunos ou outros colaboradores, todos os entrevistados apontaram o diálogo e a comunicação assertiva como meios principais para resolução. P1 observou: “Acho que a melhor forma de lidar com conflitos é o diálogo... você conscientizar as pessoas do papel delas...”. Já P4 enfatizou: “Diálogo é muito importante, quebrar logo o disse-me-disse, fuxico vai gerando fuxico”.

Esses relatos demonstram que a comunicação eficaz é vista como uma ferramenta estratégica de alinhamento e coesão da equipe. Guzmán-Valenzuela e Barnett (2013) destacam que esse tipo de comunicação deve também incluir disposição para ouvir, não apenas para falar.

Sobre a importância da comunicação e do relacionamento interpessoal na gestão da equipe, a fala de P1 foi categórica: “A comunicação eficaz é tudo, dentro de qualquer tipo de gestão, de qualquer tipo de relação, a comunicação é tudo”. P2 reforça essa visão ao comentar: “Como temos uma equipe muito boa, e conseguimos resolver muitos dos assuntos de maneira não burocrática, isso só é possível porque temos uma comunicação direta...”.

Nesse sentido, Neves et al. (2015) apontam que a comunicação eficaz contribui para a mediação de conflitos e para a construção de um ambiente colaborativo e saudável.

4.2 Estratégias de Desenvolvimento de Competências

Quando questionados sobre como lidam com a diversidade entre docentes e discentes, e quais iniciativas são tomadas para promover a inclusão, os entrevistados mencionaram políticas institucionais de apoio, núcleos de inclusão, disciplinas específicas e eventos de capacitação. P1 destacou: “A escola em si tem núcleos que vão ajudar a promover atividades de inclusão, tem disciplinas, tem formações...”. P2, por sua vez, relatou: “Estamos tendo até um evento de workshop aqui no IFPI... temos que buscar nos aperfeiçoar enquanto coordenadores para saber lidar com essas pessoas que precisam de algum tipo de atividade adaptada...”.

Essas estratégias reforçam a necessidade de capacitação contínua e suporte institucional, como destacam Pereira e Ribeiro (2024), ao defenderem a importância da adaptação à diversidade e da comunicação eficaz para um ambiente educacional mais justo.

No que se refere à promoção da colaboração e do trabalho em equipe, os entrevistados apontaram que a inclusão de todos nas atividades, a escuta ativa e o apoio a ideias e iniciativas da equipe são estratégias centrais. P1 afirmou: “Todas as atividades que eu vou realizar eu tento incluir todo mundo... vou fazendo as pessoas entenderem a importância daquilo ali...”. P3 complementa: “Eu sempre converso que a gente é um grupo... a gente mostra casos que deram certo... e procuro muito apoiar as ideias que os professores também têm...”.

Entretanto, P1 alertou para o desafio de engajar todos, especialmente em contextos de interesses individuais: “Existe um perfil muito específico do funcionário público... são muitos interesses individuais... é difícil fazer com que as pessoas abracem esse interesse coletivo...”.

Esse tipo de obstáculo exige que os coordenadores desenvolvam competências comportamentais e de liderança, como argumenta Neves (2017). Vieira e Vieira (2004) sugerem que a liderança transformacional pode ser uma saída eficaz nesse tipo de cenário, promovendo inspiração e engajamento da equipe.

4.3 Aplicação das Competências na Prática

Sobre a participação da equipe na tomada de decisões e a importância da transparência, os entrevistados relataram práticas colaborativas. P1 relatou: “O processo de tomada de decisões é feito de forma coletiva, a gente faz reuniões regulares...”. P2 complementou: “Mesmo sendo uma equipe pequena, é habitual envolver todos nas decisões importantes...”. E P3 acrescentou: “As decisões mais relevantes são tomadas coletivamente... existe representação discente e pedagógica...”. Esse modelo de gestão participativa vai ao encontro do que propõe Bitencourt (2002), que destaca a aprendizagem organizacional como um meio estratégico de desenvolvimento gerencial.

Dentre os principais desafios relatados na gestão de pessoas, os entrevistados citaram a desmotivação pós-estabilidade, a rotatividade de professores e a gestão emocional da equipe. P1 comentou: “Muitas vezes é um perfil mais descansado... já estou estável, nada me tira, então seja o que Deus quiser”. P3 pontuou: “Tem dificuldade essa entrada e saída de pessoas na equipe... é uma curva de decaimento, você tem que perder um tempo até conhecer os novos servidores...”. P4 abordou a complexidade das relações humanas: “O maior desafio são as próprias pessoas... ninguém todo dia tá feliz e alegre... gente é complexo demais”. Esses relatos reforçam a necessidade de habilidades interpessoais e equilíbrio emocional, conforme apontam Pereira e Silva (2011) e Pereira e Ribeiro (2024), para que os gestores criem ambientes de trabalho colaborativos, respeitosos e produtivos.

Por fim, ao descreverem suas trajetórias até o cargo de coordenação, a maioria dos entrevistados relatou ter adquirido experiência prática sem formação específica em gestão. P1 contou: “Minha primeira experiência foi como professora... e aí fui convidada para assumir uma coordenação...”. P2 afirmou: “Minha primeira experiência formal foi como coordenador aqui no curso... trabalhei em equipe muito tempo...”.

P3 destacou: “Antes de entrar no instituto, eu já havia trabalhado com coordenação de escola e projetos... minha formação não incluiu disciplinas específicas para isso”. E P4 relatou: “Minha primeira experiência real em equipe foi no setor privado... além da parte administrativa, me envolvia com equipes de vendas”.

Essas trajetórias evidenciam a carência de formação específica em gestão de pessoas e o aprendizado adquirido principalmente pela prática, como discutido por Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016). Também reforçam a importância do aprimoramento contínuo e da comunicação assertiva para o exercício da liderança.

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo analisar as competências essenciais percebidas, desenvolvidas e aplicadas por coordenadores de cursos superiores do Instituto Federal do Piauí – Campus Piripiri, no contexto da gestão de pessoas. A partir de uma abordagem qualitativa e entrevistas semiestruturadas, foi possível compreender como esses gestores vivenciam e constroem suas práticas gerenciais no cotidiano institucional.

Como principais conclusões, evidenciou-se que as competências mais destacadas pelos coordenadores envolvem habilidades técnicas, como conhecimento sobre sistemas e normas institucionais, e competências comportamentais, como empatia, comunicação eficaz, liderança, resolução de conflitos e motivação de equipes.

No entanto, a ausência de uma formação formal em gestão de pessoas e a predominância do aprendizado pela prática foram apontadas como desafios recorrentes. A sobrecarga de atividades, o perfil individualista de alguns colaboradores e a rotatividade de equipe também se mostraram entraves à atuação eficaz dos coordenadores.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao reforçar a importância das competências gerenciais no ambiente educacional e ao relacioná-las às categorias já discutidas por autores como Barbosa, Bitencourt e Vieira. Em termos práticos, oferece subsídios para que instituições como o IFPI repensem suas estratégias de capacitação, considerando o suporte necessário para preparar coordenadores de curso para suas múltiplas funções.

Já a contribuição social se dá na medida em que valoriza o papel dos coordenadores como agentes que influenciam diretamente o clima organizacional, a qualidade da gestão educacional e o sucesso das equipes docentes e discentes.

Entre as limitações, destaca-se o recorte da pesquisa em um único campus, o que restringe a abrangência dos resultados. A pequena amostra também limita a possibilidade de generalizações.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da investigação para outros campi do IFPI e demais instituições de ensino superior, públicas ou privadas. Além disso, recomenda-se explorar com maior profundidade o impacto da ausência de programas institucionais de formação em gestão de

pessoas, bem como os efeitos dessas lacunas no desempenho dos coordenadores e na qualidade da gestão acadêmica.

Referências Bibliográficas

Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior – Abmes (2011) BARBOSA, Milka Alves Correia. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal.** 2015.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A.

Competências gerenciais (esperadas versus percebidas) de professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma universidade. Administração:

Ensino e Pesquisa, Florianópolis, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BASSO, Ana Paula; SILVA, Laraina Moreira. **Implicações pessoais apontadas por docentes ocupantes de cargos na gestão intermediária em instituição pública federal de ensino superior.** Eccos Revista Científica, n. 59, 2021.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 44, p. 58-69, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento.** Revista de Administração, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

CAMPOS, DC da S. et al. **Competências Gerenciais Necessárias aos Professores gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais.** Encontro Nacional da Associação da Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, v. 32, p. 1-16, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DRUCKER, Peter F. **A ascensão da sociedade do conhecimento.** The Wilson Quarterly, v. 17, n. 2, p. 52-72, 1993.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto Alegre: Penso, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GODOY, Arilda Schmidt; D'AMELIO, Marcia. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações.** Organizações & Sociedade, v. 19, p. 621-639, 2012.

GUZMÁN-VALENZUELA, Carolina; BARNETT, Ronald. O desenvolvimento da autocompreensão em posturas pedagógicas: explicitando o implícito entre os novos docentes. Educação e Pesquisa, v. 39, p. 891-906, 2013.

LÜCK, Heloísa et al. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

MAGALHÃES, Roberto et al. Desafios da gestão pública: práticas e competências. Brasília: ENAP, 2017.

NEVES, Artur Carlos das et al. Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de Administração. Revista de Administração de Empresas, v. 57, p. 453-469, 2017.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. ID on line. Revista de psicologia, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. Cadernos EBAPE. Br, v. 9, p. 627-647, 2011.

PEREIRA, Daniella Antunes; RIBEIRO, Tabita Ventura. A resistência às mudanças de paradigma na gestão pública. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Instituto Federal do Espírito Santo, 2024.

PESSOA, Mariana Ferreira et al. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO PROFESSOR GESTOR: um estudo com coordenadores de curso da graduação na Universidade Federal da Paraíba. Gestão e Sociedade, v. 16, n. 45, 2022.

RIBEIRO, Karina de Campos. Gestão de pessoas: ferramenta importante para o sucesso das organizações. TCC. Valinhos, 2022.

SCOTTON, Douglas Ramos. Resistência às mudanças: uma revisão da literatura sobre os impactos nas organizações. 2017. Monografia (Especialização) – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.

SILVA, Mariana Augusta de Araujo. Coordenador gestor, coordenador pedagógico ou coordenador empreendedor: análise do perfil de coordenadores de curso em IES privada. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SILVA, R. N.; NASCIMENTO, F. S. Análise das competências gerenciais dos professores-gestores: um estudo com coordenadores de cursos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Anais do Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.