



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## APRENDIZAGEM GERENCIAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

**Louise de Lira Roedel Botelho**

UFFS

[louisebotelho@uffs.edu.br](mailto:louisebotelho@uffs.edu.br)

**Evelin Priscila Trindade**

UFSC

[evelin.trindade@gmail.com](mailto:evelin.trindade@gmail.com)

**Nayandra Kutti Engers**

UFFS

[nayandra.itcees@gmail.com](mailto:nayandra.itcees@gmail.com)

**Rogério Cid Bastos**

UFSC

[rogerio.bastos@ufsc.br](mailto:rogerio.bastos@ufsc.br)

**Marcelo Macedo**

UFSC

[marcelomacedo@egc.ufsc.br](mailto:marcelomacedo@egc.ufsc.br)

**Fernando Alvaro Ostuni Gauthier**

UFSC

[fernando.gauthier@ufsc.br](mailto:fernando.gauthier@ufsc.br)

**Resumo:** Esse trabalho objetiva compreender de forma teórica o processo de aprendizagem gerencial ocorrida por docentes ao se tornarem gerentes assumindo o cargo de coordenadores de curso em instituições de ensino superior. Para tanto, utilizou-se como metodologia de pesquisa uma revisão de literatura integrativa, e como ferramentas de busca as seguintes palavras-chaves: *management learning*, *managerial learning*, *management development*, *aprendizagem gerencial*, *aprendizagem de gestores*, *aprendizagem de administradores*, *aprendizagem de líderes*. A partir da seleção e da análise dos dados, foram detectadas algumas das principais abordagens que englobam os conceitos evolutivos da aprendizagem gerencial. Conforme os resultados da pesquisa, as funções da coordenação estão diluídas entre práticas gerenciais e pedagógicas, permeadas pela falta de planejamento e por improvisos no seu conturbado cotidiano de trabalho.

**Palavras-chaves:** experiências vivenciadas, gestão, gerentes, docentes, coordenadores.

### Introdução

Este trabalho objetiva compreender o que as teorias relatam sobre o processo de aprendizagem gerencial em gestores que trabalham na coordenação de cursos de instituições de ensino superior. Isso foi possível através da análise de alguns dos principais estudos brasileiros já desenvolvidos sobre a criação, a conceituação e a aplicação prática da aprendizagem gerencial em organizações e instituições.

Neste artigo, foram consideradas como base para análise e desenvolvimento do estudo, abordagens distintas sobre a composição de um processo de aprendizagem gerencial. Através da análise dessas abordagens, foram identificadas as principais características que contribuem para caracterizar a prática de coordenação de cursos como um processo de aprendizagem gerencial, proporcionando uma visão ampla do conceito e dos elementos que compõem a categorização desse processo.

No desenvolvimento desse estudo observa-se que é crescente a busca por pesquisas na área da Administração cujo enfoque se remete ao campo de trabalho da atividade gerencial,

essa afirmação fundamenta-se sobre tudo pelo considerável número de trabalhos científicos que veem sido desenvolvidos, visando compreender a aprendizagem dos gestores em suas funções no mundo organizacional.

Ao longo dos tempos a aprendizagem gerencial consolidou-se mundialmente e atingiu *status* importante como campo de pesquisa acadêmica. Estudos internacionais relevantes ajudaram essa área a se consolidar, entre eles estão: Davies e Easterby-Smith (1984); Cervero, Miller e Dimmock (1986), La Paro (1991) e Richter (1998). No Brasil, a partir do ano 2000, iniciou-se a emergência de estudos sobre aprendizagem gerencial. Estudos como os de Silva (2000), Moraes (2000), Gottwald (2001), Lucena (2001), Cunha (2003), são referências na área (ANTONELLO, 2004).

Pesquisas científicas desenvolvidas no âmbito organizacional mostram que existem especificidades no trabalho gerencial, que precisam ser analisadas de acordo com o porte e setor das organizações (ESCRIVÃO FILHO, 1995; EVANS, 2007; LUCENA, 2001).

As organizações do setor da educação superior enfrentam enormes desafios, principalmente aquelas organizações recém-formadas como, por exemplo, as novas universidades advindas de uma política nacional brasileira de expansão do ensino superior. As IES (Instituições de Ensino Superior) recém-formadas possuem características únicas e ainda não estudadas, pois o desafio é muito maior do que se apresenta. Pois, além de serem novas organizações, muitos dos docentes que assumem cargos de gestão, assumem pela primeira vez, o que implica num processo interno tortuoso de colaborador para gestor de um momento para outro em suas carreiras acadêmicas.

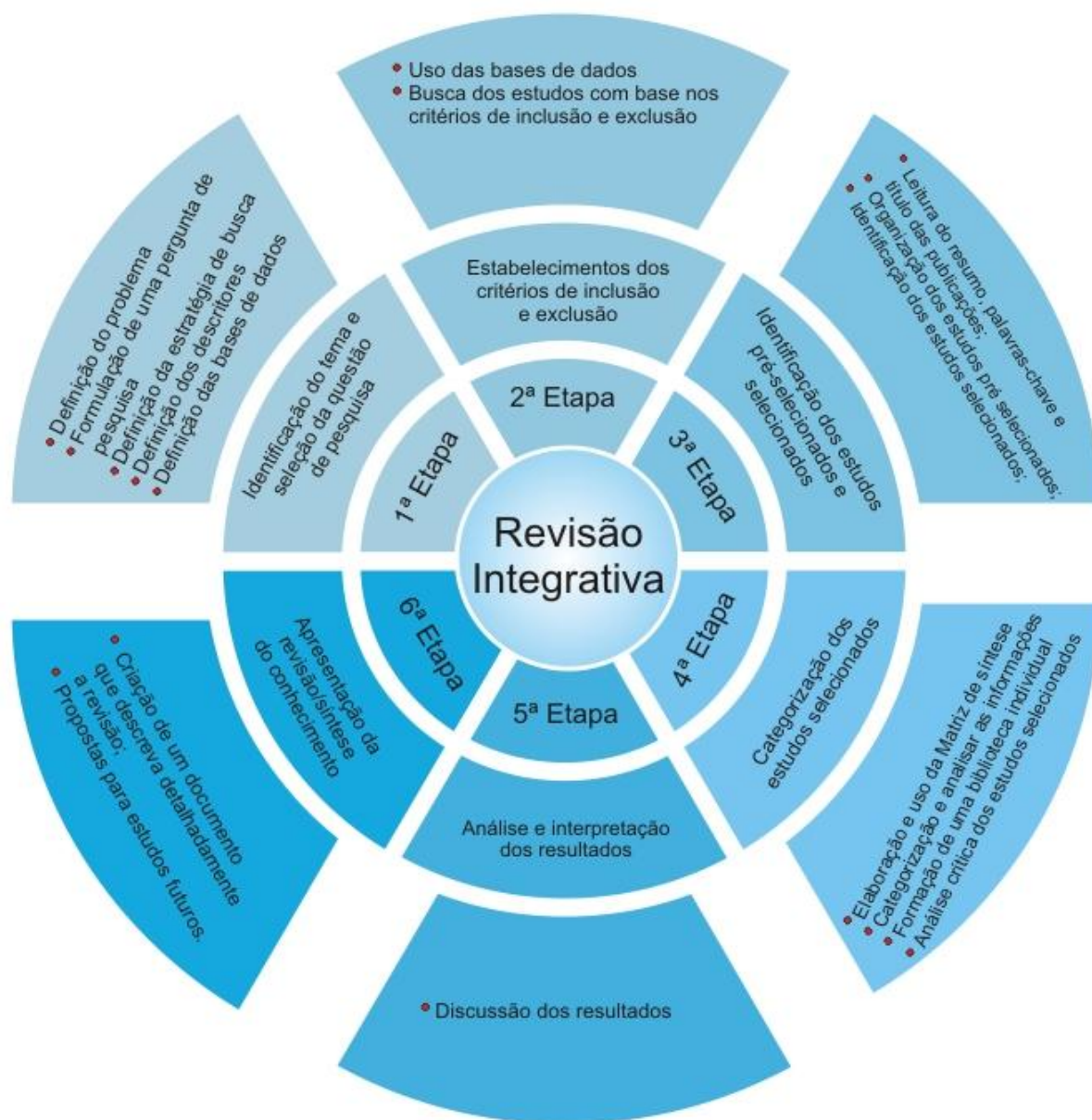
A maioria dos gerentes (coordenadores de cursos de graduação) são docentes de áreas diversas que foram promovidos a gerentes. A passagem de colaboradores individuais para a condição de gerentes exige, desses profissionais, um esforço enorme, implicando em transformações que acabam por configurar o perfil de cada profissional.

## **Metodologia**

Para a construção desta pesquisa utilizou-se como metodologia de estudo a técnica de revisão bibliográfica integrativa. Esse método foi escolhido por proporcionar uma abordagem mais ampla do tema da aprendizagem gerencial, mediante a detecção, a análise e a síntese do conhecimento científico produzido ao longo dos tempos sobre o tema investigado. (COOPER, 1984; GANONG, 1987; BROOME, 1993; BEYEA; NICOLL, 1998; STETLER et al., 1998; WHITEMORE; KNAFL, 2005).

A revisão integrativa é um método específico que possibilita a construção de novos conhecimentos, mediante a síntese dos resultados apresentados nas publicações de estudos anteriores. (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; BENEFIELD, 2003; POLIT; BECK, 2006). Segundo Botelho (2012), o processo de revisão integrativa segue seis etapas bem definidas (Figura 1), que serão apresentadas e detalhadas a seguir.

Figura 1: Etapas da revisão integrativa



Fonte: Botelho (2012).

A primeira etapa estabelece a base da construção de uma revisão integrativa, pois encarrega-se de definir o problema e a formulação da pergunta da pesquisa (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008). A pergunta de pesquisa deve ser clara e específica (SILVEIRA, 2005; URSI, 2005).

Portanto, para orientar a revisão integrativa deste trabalho, foi formulada a seguinte pergunta: **Como as experiências de coordenação de curso em instituições de ensino superior convergem para um processo de aprendizagem gerencial?** Após o estabelecimento da pergunta, inicia-se o processo de formulação dos descritores (palavras-chave) da estratégia de busca, e a determinação dos bancos de dados utilizados para o desenvolvimento da pesquisa (BROOME, 1993).

Os descritores utilizados na estratégia foram: *management learning*, *managerial learning*, *management development*, *aprendizagem gerencial*, *aprendizagem de gestores*, *aprendizagem de administradores*, *aprendizagem de líderes*. Esta pesquisa foi alicerçada nas seguintes bases de dados: Google acadêmico, Scielo, RAE (Revista de Administração de

Empresas), RAC (Revista de Administração Contemporânea) e RAUSP (Revista de Administração da USP).

A segunda fase consiste no estabelecimento de critérios de inclusão de estudos. Após a escolha do tema e a formulação da pergunta de pesquisa, definiu-se os seguintes critérios de inclusão: artigos completos publicados em português, inglês e /ou espanhol; estudos que tratam da aprendizagem gerencial em organizações instituições de ensino superior; estudos teóricos e/ou empíricos que tratem da aprendizagem gerencial de coordenadores de curso de graduação.

A terceira etapa consiste na identificação dos estudos selecionados e pré-selecionados. Para a identificação e a pré-seleção dos estudos, foram realizadas leituras criteriosas dos títulos, resumos e palavras-chave de todas as publicações completas localizadas pela estratégia de busca, e posteriormente foram verificadas as suas adequações aos critérios de inclusão no estudo, resultando na seleção de 37 artigos para a composição desta pesquisa.

A quarta etapa se encarrega de categorizar os estudos selecionados. Nessa fase foram sumarizadas e documentadas as informações extraídas dos artigos científicos encontrados nas fases anteriores (BROOME, 1993).

A quinta fase se encarrega de realizar a análise e a interpretação dos resultados. Nessa etapa houve um trabalho minucioso de leitura e análise dos textos, formulando e extraindo dos documentos informações e conceitos relevantes para a construção da revisão integrativa.

A sexta etapa consiste na apresentação da síntese do conhecimento, constituindo a elaboração da próxima seção.

### **Aprendizagem Gerencial**

Esta seção se encarregará de apresentar a síntese do conhecimento formulado com base nos seguintes temas pesquisados: aprendizagem gerencial; o papel da universidade na construção do conhecimento coletivo e; a função e o trabalho dos coordenadores de curso.

### **A Aprendizagem Gerencial Origem e Conceitos**

Muitos estudos sobre gerentes têm sido realizados: (FAYOL, 1960; MINTZBERG, 1973; STEWART, 1982; YUKL, 1998; HILL, 1993; KOTTER, 1999, 2007; ESCRIVÃO, 1995). Geralmente, tais trabalhos buscam a compreensão da natureza do trabalho executivo, tentando desmistificar o que o gerente realmente faz e como realiza suas atividades organizacionais.

Outro foco de estudos desenvolvidos tendo os gerentes como ponto principal de pesquisa, são os estudos sobre aprendizagem gerencial. A aprendizagem gerencial ganha *status* de área do conhecimento por trabalhar interdisciplinarmente, a partir da década de noventa, duas grandes áreas do saber: a educação (de adultos) e os estudos gerenciais.

Os trabalhos desenvolvidos sobre o campo da aprendizagem gerencial preocupam-se com o conteúdo e a forma com que os gerentes aprendem o exercício de suas atividades no âmbito das organizações. Questões como, por exemplo; “o que” se aprende, “como” se aprende e “porque” se aprende, são os pilares desse campo do saber.

A compreensão de como se desenvolve o processo prático da aprendizagem dos gerentes pode contribuir para várias áreas do conhecimento, uma vez que a entidade primeira é o gestor (indivíduo) e não a organização (RICHTER, 1998). Richter (1998), Merriam e Caffarella (1991) e Fox (1997) consideram que a literatura na área de aprendizagem gerencial tem demonstrado a necessidade da realização de estudos empíricos. A seguir detalha-se a gênese e os conceitos principais da temática da aprendizagem gerencial a partir dos dados obtidos com a Revisão Sistemática Integrativa da literatura.

## **A Origem**

A história da aprendizagem gerencial começa a surgir nos anos 1960, devido à emergência de estudos acadêmicos na Lancaster University, no Reino Unido. Posteriormente ocorreu uma replicação da ideia da aprendizagem gerencial em escolas de gestão americana.

De forma simultânea a essa ideia, as empresas privadas e públicas começaram a investir em programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais, com a finalidade de aprimorar as práticas e técnicas dos gestores das organizações. (BURGOYNE; REYNOLDS, 1977, p. 7).

Para Burgoyne e Reynolds (1997) a aprendizagem gerencial é tanto uma área da prática profissional e vocacional quanto um campo emergente da academia. Desta forma, tal temática é concebida sob dois olhares: no primeiro, a aprendizagem como parte da aprendizagem gerencial se refere a como é adquirida e como essa aquisição ocorre no ambiente de trabalho, entre os indivíduos ou grupos sociais.

No segundo, a aprendizagem gerencial se refere às atividades vinculadas aos gestores, como o treinamento, educação, desenvolvimento organizacional e carreira gerencial. Todas essas atividades vinculam a ideia de que a aprendizagem ocorre no ambiente de trabalho (MARSICK; WATKINS, 1997). Na teoria da aprendizagem gerencial, o foco está na forma como se descrevem, interpretam e criam as atividades gerenciais e como essas experiências no mundo do trabalho auxiliam e guiam os gestores em suas educações gerenciais ao longo dos tempos.

## **Os Conceitos**

Neste trabalho adotou-se como conceito de aprendizagem gerencial o processo pelo qual o gerente passa a adquirir um conjunto de conhecimentos que o levará ao melhor exercício de sua prática gerencial nas organizações.

Mas e o que a aprendizagem gerencial estuda? Segundo Fox (1997), a aprendizagem gerencial estuda a teoria e a prática da gerência.

A aprendizagem gerencial pode também ser compreendida como um processo que se desenvolve através de uma sequência de atividades, fatos e experiências que levam o gerente a refletir sobre suas ações e atuações no cotidiano de seu trabalho, levando o sujeito a adquirir um conjunto de conhecimentos sobre si, e tudo o que envolve a organização.

## **Estudos Sobre Aprendizagem Gerencial ao Longo dos Tempos no Brasil**

Ao longo dos últimos vinte anos, a aprendizagem gerencial atingiu um status importante como um campo vantajoso de pesquisa acadêmica. Entretanto, no Brasil somente a partir do ano 2000, iniciou-se a emergência de estudos sobre o tema.

Dentre os estudos com maior representatividade nacional sobre a aprendizagem gerencial estão os desenvolvidos por alunos de mestrado e doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Posteriormente, os estudos passaram a ser desenvolvidos por uma equipe de pesquisadores do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável<sup>1</sup>.

O primeiro trabalho sobre aprendizagem gerencial desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, foi o de Silva (2000). Em sua tese, a autora dedicou-se a estudar professores que assumiram algum cargo gerencial na Universidade Federal de Santa Catarina e descobriu que o processo de

---

<sup>1</sup> Este grupo de estudos é composto por alunos de pós-graduação e professores interessados no tema da liderança e aprendizagem culminou, em meados de 2007, na criação do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável do (LGR) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC).

aprendizagem ocorreu com maior intensidade informalmente, diante dos desafios e problemas enfrentados pelos mesmos em sua prática gerencial. A autora destaca que a bagagem de conhecimentos utilizados pelos gerentes em seu cotidiano profissional vinha de suas caminhadas pessoais e profissionais, como por exemplo, da vivência em família, com amigos, colegas entre outros. A autora destaca uma importante descoberta, a de que os professores entrevistados admitem que em termos de aprendizagem gerencial, o gerenciamento de conflitos e o relacionamento com os pares foram pontos em comum na pesquisa.

Moraes (2000) estudou a aprendizagem gerencial em um hospital, dando continuidade ao trabalho de Silva (2000) (MORAES, SILVA e CUNHA, 2004). O objetivo geral do estudo foi compreender o processo de aprendizagem dos executivos diante dos desafios diários do trabalho. Esse trabalho revela que a aprendizagem gerencial não pode ser classificada como formal e informal, pois a aprendizagem gerencial é um processo dinâmico de ação e reflexão em que conhecimentos são gerados e disseminados.

Gottwald (2001) visou compreender o processo de aprendizagem de executivos no setor automobilístico através de uma pesquisa realizada junto a indústria automobilística Volkswagen/Audi. Como a organização é uma multinacional instalada no Brasil, a autora visou estudar como os executivos aprendiam a cultura daquela organização. Durante a realização desta pesquisa Gottwald (2001) observa que um grande agente propulsor da aprendizagem de executivos são as novas responsabilidades e o confronto com situações desconhecidas, assim como os relacionamentos que envolvem o time. O autor também afirma que os executivos tendem a refletir mais após suas ações para melhorar atividades futuras e que a cultura organizacional é aprendida através da reflexão e assimilação, e que a organização tem uma influência construtiva na aprendizagem.

Lucena (2001), em sua tese analisa a aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis (SC). O autor destaca como fatores desencadeantes das aprendizagens gerenciais no ambiente de trabalho, as demandas advindas do contexto organizacional, assim como as causas e recompensas experienciadas pelos gerentes. Em sua tese, o autor descobre que as aprendizagens eram movidas pelos relacionamentos sociais e pelas reflexões sobre as situações de trabalho. Para Lucena (2001) a reflexão sobre a prática verificou-se mais eficaz do que o processo formal de treinamento e desenvolvimento gerencial.

A tese de Cunha (2003) teve como principal objetivo compreender como mudanças organizacionais de uma empresa do ramo de alimentos, situada no Estado do Rio Grande do Sul, influenciava nas experiências vivenciadas por seus gerentes. Para a autora, o contexto de mudanças organizacionais lança efeito sobre o processo de aprendizagem gerencial. Cunha (2003) lembra que os gerentes são determinantes para garantir a efetividade das organizações, por isso, a adaptação dos mesmos a mudanças determina a sobrevivência da própria organização. Os resultados do trabalho dizem respeito ao surgimento de um novo olhar sobre a prática gerencial, indicando a importância de estudos sobre as vivências, como “fontes de inspiração estratégicas nas empresas” (CUNHA, 2003).

Meinicke (2003) fez uso da emoção do medo para entender o processo de aprendizagem gerencial. O principal objetivo de seu trabalho consistiu em saber como os gerentes de uma empresa multinacional brasileira, sediada em Santa Catarina, vivenciam o medo no desempenho de suas funções. A autora utilizou a perspectiva humanista/interpretativista e fez uso da fenomenologia para compreender as percepções e os significados atribuídos pelos investigados, sobre a problemática. Considera-se que a pesquisa de Meinicke (2003) abre caminho para o uso da fenomenologia como arcabouço metodológico de pesquisa sobre aprendizagem gerencial.

A tese de Possamai (2005) busca compreender o processo da aprendizagem dos executivos de uma empresa e sua relação com a cultura da organização, levando como

pressuposto a existência de uma relação entre a cultura organizacional e a aprendizagem gerencial. Os resultados apontam que a aprendizagem dos executivos da organização ocorre no ambiente de trabalho, implementando mudanças técnicas e comportamentais. A aprendizagem gerencial é eminentemente informal está ligada à cultura da organização.

Outra tese importante sobre aprendizagem gerencial é a tese de Silva (2005). Nela o autor investiga a vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, procurando compreender e captar os significados das situações e da vivência de conflitos dos gerentes no cotidiano de suas atividades realizadas.

A problemática que circunda a tese de Loch (2010) é a compreensão de como médicos tornam-se gerentes. A autora desenvolveu sua pesquisa em Unidades Básicas de Saúde localizadas na região de Florianópolis/SC. Loch (2010) utilizou a experiência vivida desses objetos de pesquisa para entender o processo de aprendizagem gerencial.

Muito embora, a aprendizagem gerencial tenha sido trabalhada em diferentes tipos de organizações com variadas problemáticas, ainda não se utilizou em nível nacional a perspectiva do gerente como um indivíduo multidimensional, nesse sentido necessita ser compreendido em toda sua complexidade, para melhor aproximar-se do processo de aprendizagem.

### **O trabalho Gerencial de Coordenadores de Curso nas IES**

O ensino superior possui uma característica peculiar para a execução do trabalho gerencial. Os coordenadores de curso constantemente são cobrados por diferentes atores educacionais, desde seus superiores imediatos, até o Ministério da Educação e Cultura (MEC) por resultados que compensem a atuação de seus cursos no mercado. Geralmente tais cobranças vão ao encontro de uma busca desenfreada por resultados positivos em suas atuações frente a seus cursos. Mas não apenas isso, os coordenadores de curso não atuam apenas como gestores intermediários<sup>2</sup> na organização em que trabalham eles também são cobrados por questões pedagógicas.

Do ponto de vista do Ministério da Educação (MEC), o coordenador de curso é o profissional responsável e designado a gerenciar a parte pedagógica do curso de graduação, além de ser responsável pela demanda gerencial específica (ROCHA, 2008).

A partir de 1999, a coordenação de curso passou a ser uma das principais atividades a serem avaliadas pelo Ministério da Educação (MEC) nos momentos de credenciamento e reconhecimento de cursos superiores. Percebe-se que a função de coordenador começou a ficar em evidência, pois até então sua existência não era obrigatória. Antes desse processo de avaliação de cursos, o coordenador de curso era uma figura que poderia existir ou não (BARRETO; SCHWARTZMAN, 2001).

Por essa razão, reconhecendo sua importância, o MEC incluiu em seu Manual geral de Avaliação das Condições de Ensino a figura do coordenador de curso como parte integrante do processo avaliativo das IES (ROLIM, 2004) no momento do reconhecimento dos cursos de graduação.

Para o reconhecimento do curso, o coordenador é avaliado em sua experiência, dedicação do curso, atuação gerencial, participação em outras esferas da instituição; participação em órgãos em colegiado do curso (ou equivalente); apoio didático-pedagógico (ou equivalente) aos docentes; titulação; experiência profissional acadêmica; experiência profissional não acadêmica e administrativa; e efetiva dedicação à administração e condução

---

<sup>2</sup> Seguindo a linha da profissionalização, o contato direto do coordenador com a diretoria, os professores e os alunos o coloca na condição de um gerente intermediário e um elemento precioso na evolução gestão das instituições de ensino superior (IES) (FARINELLI E MELO, 2009).

do curso (BRASIL, 2002). Dessa forma, é inegável sua relevância para o bom andamento da instituição.

Com essa ênfase do MEC no coordenador de curso nas IES surgiu no Brasil um desencadeamento de estudos sobre a atividade gerencial dos coordenadores de curso nas instituições superiores.

Para Piazza (1997) existem três classificações para a função do coordenador de curso: i) coordenação gestora (coordenação do trabalho gerencial e suas demandas); ii) coordenação de disciplinas (plano curricular); e iii) coordenação pedagógica (integração e orientação do processo pedagógicos). Para a autora, a função de coordenação é composta de ambas as tarefas (administrativas e pedagógicas) não sendo dispares em sua essência, mas únicas em suas importâncias, e que devem ser executadas por indivíduos com capacidades pedagógicas e gerenciais.

A coordenação de curso refere-se, não apenas a atividades didático-pedagógicas que devem ser desenvolvidas por docentes no âmbito dos cursos superiores, mas também a atividades de gestão, que coordenam, controlam, comandam, organizam e executam o trabalho cotidiano à frente do curso.

O coordenador de curso é também um ser político, que pode revelar liderança em sua atuação. Sua essência pode conotar um gerente com vistas a produzir resultado imediatos e benéficos para a instituição. (Franco, 2006, p. 13)

Por fim, Andrade (2007) subscreve doze ações referentes ao exercício da função do coordenador de curso no tocante à gestão, detalhadas no Quadro 1:

|                 | AÇÕES   |
|-----------------|---|
| 1 <sup>a</sup>  | realização de reuniões com professores do curso, antes do início de cada semestre letivo para discussão dos planos de ensino e alinhamento das disciplinas;   |
| 2 <sup>a</sup>  | realização de reuniões entre os professores e alunos no primeiro dia de aula para divulgar e compartilhar o planejamento do semestre  |
| 3 <sup>a</sup>  | levantamento junto aos registros acadêmicos de frequência, os índices de evasão, dos trancamentos, dos resultados das avaliações,   |
| 4 <sup>a</sup>  | levantamento junto aos professores os níveis de facilidades e dificuldades para ministração das aulas;  |
| 5 <sup>a</sup>  | promoção de reuniões com dirigentes de organizações dos setores públicos e privados da região para fortalecimento das relações do curso com o mercado e identificação de oportunidades de estágio e de trabalho |
| 6 <sup>a</sup>  | realização sistemática de reunião com os representantes estudantis, em conjunto com os líderes de turma do curso para fortalecimento das relações, incremento de parcerias e manutenção da integração do curso; |
| 7 <sup>a</sup>  | realização de avaliações sistemáticas do desempenho docente e discente, tanto de cunho quantitativo como qualitativo;   |
| 8 <sup>a</sup>  | revisão sistemática do projeto pedagógico do curso como um todo, com a participação dos segmentos envolvidos, tanto no âmbito interno como externo;   |
| 9 <sup>a</sup>  | revisão sistemática dos processos acadêmicos e administrativos utilizados pelo curso, para identificar os gargalos que dificultam a agilidade e rapidez das decisões nos diferentes níveis                      |
| 10 <sup>a</sup> | revisão dos meios de comunicação utilizados para os públicos internos e externos, assegurando a democratização da informação, bem como a sua  |



|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | eficiência, eficácia e efetividade;  |
| 11 <sup>a</sup> | realização de cursos sequenciais não estruturados, de caráter extracurricular, para professores e alunos   |
| 12 <sup>a</sup> | realização de avaliações sistemáticas dos conteúdos ministrados em cada período no final do semestre para verificar a adsorção do conhecimento pelos alunos e implementar estratégias que venham incrementar o nível de aprendizado. |

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

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

### Consideração Finais

Este estudo propôs apresentar o estado da arte sobre o tema da aprendizagem gerencial em Instituições de Ensino Superior. Por meio do uso do método da revisão integrativa, buscou-se identificar lacunas e/ou oportunidades de pesquisa.

Para o caso do método da revisão integrativa, o estudo apontou que existem pesquisas científicas sendo desenvolvidas na área da aprendizagem gerencial em diferentes instituições, o estudo indicou ainda que as pesquisas no tocante a coordenação de cursos, ou seja dos coordenadores como gerentes em IES ainda são poucas, isso talvez se deva ainda ao fato de que recentemente o MEC colocou como um dos instrumentos de análise para reconhecimento dos cursos de graduação a figura do coordenador de curso. Então no Brasil a partir de 1999, os estudos sobre coordenadores como gestores de seus cursos tornaram-se mais evidentes.

Esta pesquisa demonstrou ainda que há uma carência sobre estudos de aprendizagem gerencial dos coordenadores de cursos de graduação, principalmente com enfoque fenomenológico que visa a estudar os coordenadores/gestores na essência de suas aprendizagens no mundo do trabalho, sendo assim tanto uma oportunidade como lacuna de pesquisa a ser destrinchada.

### Referências

- ANTONELLO, C. **Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho:** uma contribuição no Desenvolvimento de Competências. 2004. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BARRETO, F. C. S.; SCHWARTZMAN, J. Ensino superior no Brasil: crescimento e alternativas. Set. 2001. Disponível em: <<http://www.pessoalsus.inf.br/temas/>>. Acesso em: 29 maio 2007.
- BENEFIELD, L. E. Implementing evidence-based practice in home care. **Home Healthcare Nurse**, v. 21(12), pp. 804-11, dec. 2003.

BEYEA, S. C.; NICOLL, L. H. Writing an integrative review. **AORN Journal**, v. 67(4), pp. 877-80, Apr. 1998.

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

BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; KNAFL K. A. (eds). **Concept Development in Nursing**, 2nd edn, Philadelphia, PA: W.B. Saunders Co., pp. 231-250, 1993.

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

CERVERO, R., MILLER, J., DIMMOCK, K. The formal and informal learning activities of practicing engineers. *Engineering Education*. 77, p. 112-114, nov. 1986.

COOPER, H. M. **The integrative research review: a systematic approach**. Beverly Hills (CA): Sage Publications, 1984.

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

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

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. 1995. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

EVANS, M. G. Fast change – how to avoid getting in the way of your own success. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 4, pp. 208-213, 2007.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1960.

FRANCO, E. Funções do coordenador de curso: como “construir” o coordenador ideal. Brasília: ABMS, 2002.

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

HILL, L. **Novos gerentes**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992.

GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Res. Nurs. Health**, v. 10(1), pp. 1-11, Mar. 1987.

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

KOTTER, J. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 188p.

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

LOCH, S. **Tornar-se gerente: a experiência vivida por médicos da família e da comunidade ao assumirem a gerência de unidades básicas de saúde**. 2009. 295 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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

MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997.

- MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão Integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na Saúde e na Enfermagem. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, out-dez; v. 17(4), pp. 758-64, 2008.
- MERRIAN, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide.** San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MINTZBERG, H. (1973a). Strategy-making in three modes. **California Management Review**, Winter, v. 16 (2) .
- \_\_\_\_\_. **The nature of managerial work.** New York: Harper Collins, 1973b.
- MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinho de Ventos.** 2000. 233 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MORAES, L. A.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, pp. 01-21, 2004.
- PIAZZA, M. E. O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.
- POLIT, D. F.; BECK, C. T. Using research in evidence-based nursing practice. In: POLIT, D. F.; BECK, C. T. (eds.). **Essentials of nursing research: methods, appraisal and utilization.** Philadelphia (USA): Lippincott Williams & Wilkins, pp. 457-94, 2006.
- POSSAMAI, F. **A influência da cultura da organização na aprendizagem de executivos: o caso da Tigre.** 2005. 133 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- RICHTER, I. Executive learning and organizational learning: diffuse power or dormant potential ?. In: I Congress of Organizational Learning. Lancaster (England), jun. 1999.
- ROCHA, R. C. A Aplicabilidade das Diretrizes Curriculares Nacionais nos Curso de Administração da Cidade de Belo Horizonte. 2008. 204f. Dissertação (Mestrado). Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2008.
- ROLIM, A. F. A Caracterização das Atividades da Coordenação de Curso como Prática Social de Gestão: um estudo com coordenadores de curso da área de ciências sociais aplicadas de centros universitários de Belo Horizonte. 2004. 138f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.
- SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias.** 2000. 268f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SILVEIRA, R. C. C. P. **O cuidado de enfermagem e o cateter de Hickman: a busca de evidências.** 2005. 134 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Fundamental) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.
- STETLER, C. B et al. Utilization-focused integrative reviews in a nursing service. **Appl. Nurs. Res.**, v. 11(4), pp. 195-206, 1998.
- STEWART, R. (1982) A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, v.7, n.1, p.7-13.
- URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura.** 2005. 128 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.
- YUKL, G. **Leadership in organizations.** 4. ed. New York: Prentice Hall, 1998.
- WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **J. Adv. Nurs.**, v. 52(5), pp. 546-53, Dec. 2005.