



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENSINO EM SAÚDE NA
AMAZÔNIA

MANUELLA MATOS DE AZEVEDO

Estratégias Gerenciais na Gestão do Ensino em Saúde: Manual para Coordenadores de
Instituições de Ensino Superior

BELÉM
2025

MANUELLA MATOS DE AZEVEDO

Estratégias Gerenciais na Gestão do Ensino em Saúde: Manual para Coordenadores de Instituições
de Ensino Superior

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ensino em Saúde na Amazônia (PPGESA), nível Mestrado, do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) da Universidade do Estado do Pará (UEPA), como requisito para obtenção de Título de Mestra em Ensino em Saúde.

Linha de Pesquisa: Gestão e Planejamento em Ensino na Saúde na Amazônia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Ivete Furtado Ribeiro Caldas

Coorientador: Prof. Dr. Elson Ferreira Costa

BELÉM
2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) Sistema de Bibliotecas da UEPA / SIBIUEPA

Azevedo, Manuella Matos de

Estratégias gerenciais na gestão do ensino em saúde: manual para coordenadores de instituições de ensino superior / Manuella Matos de Azevedo. – Belém: UEPA, 2024.

66 f.: il.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Ivete Furtado Ribeiro Caldas

Coorientador: Prof. Dr. Elson Ferreira Costa

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Pará, Campus Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Programa de Pós- Graduação Stricto Sensu em Ensino em Saúde na Amazônia (PPGESA), Belém, 2024.

1. Gestão universitária. 2. Ensino em saúde. 3. Estratégias gerenciais.
I. Caldas, Ivete Furtado Ribeiro, Orient. II. Costa, Elson Ferreira, coorient.
III. Universidade do Estado do Pará. IV. Título.

CDD 22.ed. 378.155

Elaborada por Josicléia Garcia Vieira - CRB-2 /562

MANUELLA MATOS DE AZEVEDO

Estratégias Gerenciais na Gestão do Ensino em Saúde: Manual para Coordenadores de Instituições
de Ensino Superior

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ensino em Saúde na Amazônia (PPGESA), nível mestrado, do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) da Universidade do Estado do Pará (UEPA), como requisito para obtenção de Título de Mestra em Ensino em Saúde.

Aprovada em: 20 de Janeiro de 2025

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Ivete Furtado Ribeiro Caldas - Orientadora e presidente da Banca
Universidade do Estado do Pará (UEPA)

Prof.^o Dr. Elson Ferreira da Costa - Coorientador
Universidade do Estado do Pará (UEPA)

Prof.^a Dr.^a Aurimery Gomes Chermont - Membro Titular Externo
Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA)

Prof.^o Dr.^o Caio Vinicius Botelho Brito - Membro Titular Interno
Universidade do Estado do Pará (UEPA)

Prof.^o Dr.^o Anderson Bentes de Lima - Membro Titular Interno
Universidade do Estado do Pará (UEPA)

Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Vidigal Soeiro - Membro Suplente Interno
Universidade do Estado do Pará (UEPA)

Prof.^a Dr.^a Xaene Maria Fernandes Duarte Mendonça - Membro Suplente Externo
Fundação Santa Casa de Misericórdia do Pará (FSCMPA)

DEDICATÓRIA

*A minha maior incentivadora, minha avó,
Teresa Maria*

AGRADECIMENTOS

O caminho trilhado ao longo de dois anos de amadurecimento não foi fácil de enfrentar, por vezes com a sensação de não conseguir suportar o fardo de conciliar a jornada dupla de trabalho com as obrigações que o mestrado exige, como nenhuma pessoa é uma ilha estive cercada de amor, compreensão e de muitos conhecimentos compartilhados. E ao chegar no ápice desta jornada quero deixar registrado meus agradecimentos a quem segurou na minha mão.

Ao meu companheiro de vida, Bill, que escutou minhas lamúrias e incertezas, e por mais desesperador que fossem os momentos sempre esteve disposto ajudar na busca por soluções e, principalmente, acreditando em mim mais do que eu mesma poderia acreditar.

Aos meus alicerces diários, Rita e Gut, com o incentivo e o apoio constante me ajudaram a seguir, a ponderar e a fazer as melhores escolhas, como dizemos: desistir não é uma opção.

À minha eterna parceira de trabalho, Ivana, com sua palavra amiga me acolheu, escutou e ajudou esta pessoa ansiosa a permanecer calma.

À minha orientadora, professora Ivete Caldas, seus valiosos ensinamentos foram fundamentais para a construção desta dissertação e, sem sua orientação precisa, o resultado certamente seria outro. Cada orientação trouxe desafios e reflexões que possibilitaram meu crescimento e amadurecimento na pesquisa científica. Sua dedicação e competência são uma fonte constante de inspiração e respeito, sendo um verdadeiro exemplo para mim.

Aos professores do PPGESA, em especial às professoras Ana Cristina Soeiro, Lizomar Pereira e Ivonete Peixoto, manifesto minha profunda gratidão pelas trocas valiosas, tanto dentro quanto fora da sala de aula, sendo essenciais para o meu crescimento acadêmico e pessoal ao longo desta jornada.

As minhas colegas da secretaria do PPGESA, Lena Andréa, Débora Ellen e Larissa, com vocês compartilhei vivências e descobri as minúcias dos processos gerenciais, percebendo na prática a relevância de tudo o que estudei e pesquisei ao longo do mestrado.

Aos meus colegas de caminhada, sem o qual a o caminho o caminho teria sido muito mais difícil e, com certeza, bem diferente do que foi, em especial a Elen Luce e Pâmela Silva, cujas trocas constantes de apoio foram verdadeiros conforto em meio às dificuldades enfrentadas.

Encerrar esta dissertação é um ponto de chegada, mas também um ponto de partida para novos desafios. Além do conhecimento adquirido, levo também as experiências e amizades que fizeram desta jornada algo especial e transformador. Minha gratidão a todos os que, de alguma forma, contribuíram para este momento ser realidade.

Manuella Matos de Azevedo

RESUMO

A gestão do ensino em saúde nas Instituições de Ensino Superior (IES) é um tema de crescente relevância, especialmente em um contexto que demanda a formação de profissionais qualificados e preparados para enfrentar os desafios da saúde pública. Sendo pouco discutido na literatura sobre o papel do gestor nos cursos de graduação, mesmo sendo um cargo que agrega funções muito particulares e que interage com docentes, discentes, comunidade civil e científica. Dado o fato de que, no Brasil, o discente na graduação não é preparado para assumir cargos na docência e na gestão, este chega sem o preparo necessário para assumir tais desafios. Este estudo teve como objetivo geral propor estratégias gerenciais que melhorem a gestão do ensino em saúde nas IES. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com coordenadores de cursos de graduação em saúde e chefe de departamento. Os principais resultados indicaram que as estratégias gerenciais adotadas pelos coordenadores incluem a valorização do corpo docente, a promoção de um ambiente colaborativo e a integração entre ensino, pesquisa e extensão. De posse dos resultados, foi desenvolvido um material didático instrucional sobre ferramentas gerenciais que para servir como guia prático para gestores acadêmicos, visando à melhoria contínua da qualidade do ensino. Conclui-se que a implementação de estratégias gerenciais eficazes é fundamental para fortalecer a formação em saúde, contribuindo para a excelência acadêmica e a satisfação dos estudantes. O estudo ressalta a importância de um gerenciamento proativo e integrado, que considere as especificidades do ensino em saúde e as demandas do mercado.

Palavras-chave: Gestão Universitária; Ensino Em Saúde; Estratégias Gerenciais; Produto Educacional.

ABSTRACT

The management of health education in Higher Education Institutions (HEIs) is a topic of growing relevance, especially in a context that requires the training of qualified professionals ready to face the challenges of public health. Although the role of the manager in undergraduate programs is not widely discussed in the literature, it is a position that encompasses very specific functions and interacts with faculty, students, the civil community, and the scientific community. Given that, in Brazil, undergraduate students are not prepared to assume roles in teaching and management, they enter without the necessary preparation to take on such challenges. This study aimed to propose managerial strategies to improve health education management in HEIs. To achieve this goal, a qualitative research was conducted, utilizing semi-structured interviews with coordinators of health undergraduate programs and department heads. The main results indicated that the managerial strategies adopted by the coordinators include valuing the faculty, promoting a collaborative environment, and integrating teaching, research, and extension. Based on the results, instructional material on managerial tools was developed to serve as a practical guide for academic managers, aiming for the continuous improvement of education quality. It is concluded that the implementation of effective managerial strategies is essential to strengthen health education, contributing to academic excellence and student satisfaction. The study highlights the importance of proactive and integrated management that considers the specificities of health education and market demands.

Keywords: University Management; Health Education; Managerial Strategies; Educational Product.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	13
2.1 Geral	13
2.2 Específico	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1 Percurso acadêmico na graduação	14
3.2 Clima organizacional no Ensino Superior	17
3.3 A figura do gestor	20
3.4 Processos gerenciais no ensino superior	23
4 METODOLOGIA	26
4.1 Tipo de estudo	26
4.2 Local	26
4.3 População.....	26
4.4 Procedimentos e coleta de dados	27
4.5 Análise de dados.....	28
5 RESULTADOS.....	30
5.1 Perfil dos Coordenadores do Curso superior	30
5.2 Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD).....	31
5.3 Análise de similitude	32
6 DISCUSSÃO.....	35
6.1 Perfil dos coordenadores de curso de graduação	35
6.2 Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD).....	37
6.3 Análise de similitude	40
7 PRODUTO.....	44
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
9 REFERENCIAS	50
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO GESTOR.....	61
APÊNDICE B – ACEITE DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	63

1 INTRODUÇÃO

Desde a concepção da Constituição Federal de 1988, seu artigo 200 afirma que saúde é um bem de todos e dever do Estado. Dois anos mais tarde surge a Lei Orgânica da Saúde 8080 de 1990, configurando os delineamentos do Sistema Único de Saúde (SUS), a qual rege que o SUS deve ser formador de recursos humanos, estabelecendo um meio de auto alimentação através da formação em ensino e treinamento em serviço (Brasil, 1990).

Nesse sentido, foram criadas estratégias para que esta formação em serviço ocorra, sendo a principal a parceria entre as instituições de ensino e de saúde, podendo ser citado o Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional em Saúde (Pró- Saúde), Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde) e as Residências médicas, multi e uniprofissionais, que contemplam a integração ensino-serviço desde os anos iniciais da faculdade até formação *latu sensu* e *strictu sensu* (Santos; Batista, 2018).

O principal foco, até então, é a formação do discente no âmbito do SUS, porém o PET-Saúde traz também a possibilidade de qualificação docente, como foco no desenvolvimento de projetos que busquem repensar na forma de aprender e ensinar em saúde. Neste contexto, Santos e Batista (2018) nos trazem a reflexão sobre como este docente é preparado, ou não, desde seu ingresso na graduação perpassando por programas de pós-graduação, que mesmo com foco na qualificação do tipo mestrado ou doutorado, tem-se o objetivo máximo de estimular a produção de conhecimento e promover a formação de recursos humanos altamente qualificados em diferentes áreas do conhecimento com foco primário no desenvolvimento de pesquisa, sem se ater a fomentar as práticas pedagógicas (Freitas *et al.*, 2016).

Corroborando com este fato, Meira, Santos e Leite (2020) expõem que o papel do docente vem sendo cada vez mais explorado, principalmente no quesito saberes docentes, haja vista a falta de organização pedagógica e para atuação na educação, refletindo diretamente, na prática em sala de aula desses egressos, ainda trazendo a reflexão sobre o perfil de dois egressos da graduação: o licenciado e o bacharel, sendo ambos formados no ensino superior, e sua diferenciação acontece na grade curricular, a qual apenas o licenciado tem fundamentação teórica e prática de disciplinas que desenvolvem o campo da didática, formação docente, entre outros necessários para compor o ser professor.

Sendo a Universidade como uma “empresa”, a qual existe a necessidade de manter seus funcionários motivados para entregar um resultado de excelência, esta tarefa acaba por ser imputada, quase que inerente, aos cargos de gestão, como meio de administrar a potencialidade do corpo docente, fomentar a gestão estratégica para melhorias contínuas do curso (Ruiz, 2020).

Assim como o docente, cargos de gestão demandam atualizações que propiciem a execução de suas atribuições de trabalho, Pereira e Lima (2020) caracterizam como articuladores, formadores e transformadores, e no âmbito do corpo docente isto se traduz em oportunidades de capacitação do corpo docente, disponibilização de espaços para discussões e problematizações entre pares, trazendo o conhecimento adquirido para a realidade vivenciada, e o incentivo a melhoria da postura do docente.

Os gestores enfrentam desafios bem diversos para conseguir desempenhar o papel que lhes cabe com distinção, dentre este a qualidade do que é oferecido aos docentes, discente, sociedade, agências de fomento, financiadores, entre outros (Fernandéz; Delgado, 2022). A qualidade vai diferir para cada um destes, e por haver essa diferenciação, a importância da gestão estratégica e participativa fica em destaque, sendo o gestor com suas habilidades de olhar atento e escuta ativa, o responsável por unir e conduzir os atores que integram a universidade (Atvars, Serafim e Carneiro, 2022).

Neste contexto, aceitar a proposta de se colocar a frente de coordenação de um curso de graduação, por exemplo, é assumir o compromisso de nortear processos que são capazes de estimular e conduzir mudanças. Mesmo havendo o modelo de gestão compartilhada, o coordenador é o ator que lidera sua equipe, desde o corpo docente, propostas pedagógicas, atingindo a ponta do processo, os discentes, não bastando apenas o saber técnico adquirido ao longo de sua formação graduada, mas o saber do processo de gestão para configuração da rotina organizacional com intuito de firmar processos e favorecer o desenvolvimento de suas atividades (Padilha, 2021; Fernandez; Delgado, 2022).

Logo, a educação superior é um pilar para o desenvolvimento da sociedade, sendo necessário que estejam inseridas no cotidiano universitário a cultura organizacional, pois esta é capaz de influenciar positivamente no engajamento do servidor/funcionários, culminando em docentes mais pró-ativos, atualizados, motivados a persistir na carreira acadêmica, restando assim profissionais qualificados (Lv; Wu; Shouse, 2022). O gestor integra corpo docente, discentes, técnicos-administrativos e outros sob sua gerência, e isto faz com que seu papel seja de destaque, pois, inerentemente, centraliza as possibilidades de sucesso e fracasso, mesmo que estas sejam atributos a equipe com um todo.

Nesse sentido, nos achados nacionais e internacionais pouco se descreve como é desempenhado o papel dos gestores vinculados ao ensino em saúde, refletindo a primeira dificuldade em pesquisar sobre a temática, fora do contexto brasileiro. Lin e Tan (2022) descrevem sobre as particularidades da educação chinesa, pois trabalhar em uma universidade

é um caminho árduo a seguir, uma vez que, as vagas são restritas e seus critérios de seleção elevados, assim o título de doutor é uma exigência mínima para tal, e os titulados mestres conseguem ingressar como conselheiros, tido como um cargo auxiliar, a fim de ganhar experiência. Este cargo existe há mais de 50 anos, porém ainda são apontadas falhas nesse processo.

Assim como na China, os atuais modelos nos cursos de graduação acabam por não contemplar alguns aspectos essenciais no processo de formação, entre eles o preparo do discente para assumir funções que demandam conhecimento em gestão (Mendes Filho; Lins; Caldato, 2022). Giraldi e Melo-Silva (2019) reforçam esse cenário ao conduzirem um estudo que revelou os desafios da gestão universitária no contexto da pós-graduação, destacando a falta de expertise entre os profissionais que assumem cargos de coordenação. Mesmo os coordenadores mais experientes frequentemente enfrentam dificuldades em compreender integralmente suas atribuições gerenciais, resultando em processos fragilizados que afetam o sucesso dos cursos de graduação.

Diante dessa realidade, pesquisas que tratam da gestão e planejamento do ensino em saúde na Amazônia ganham ainda mais relevância, ao enfatizarem abordagens adaptadas às particularidades da região. Fatores como dispersão geográfica, diversidade cultural e limitações de infraestrutura impõem desafios únicos à gestão universitária na realidade do contexto amazônico (PPGESA, 2024). Nesse contexto, torna-se essencial que as estratégias de gestão incluam não apenas a formação de profissionais de saúde, mas também o desenvolvimento de competências específicas para atender às demandas regionais. Assim, esta pesquisa busca propor estratégias que aprimorem a gestão do ensino em saúde nas universidades, contribuindo para uma abordagem mais eficaz e contextualizada.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

- Propor uma seleção de estratégias gerenciais na gestão do ensino em saúde de Instituições de Ensino Superior.

2.2 Específico

- Caracterizar o perfil sociodemográfico dos coordenadores de curso de graduação envolvidos no estudo;
- Analisar estratégias utilizadas pelos coordenadores de curso de graduação para o processo de gestão de ensino em saúde;
- Desenvolver um manual de ferramentas gerenciais no ensino em saúde voltado para gestores acadêmicos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Percurso acadêmico na graduação

O percurso trilhado por acadêmicos até a conclusão do curso de graduação é cheio de desafios para conseguir contemplar o preconizado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), de formar profissionais pautados na ética, com pensamento crítico e reflexivo, capazes de atuar em pesquisas, oferecer soluções criativas e inovadoras a problemas enfrentados pela sociedade, com comprometimento com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social (Ministério da Educação, 2019). A evolução das DCNs que buscam incluir a formação de professores de Instituições do Ensino Superior (IES) no Brasil tem percorrido um longo caminho, com vários momentos de reflexão e revisão. Esses momentos evidenciam a necessidade crucial de um compromisso contínuo com a qualidade da educação e a formação de profissionais mais qualificados (Campos, 2021).

Com ênfase as DCNs do ano de 2002, que iniciaram as discussões acerca da formação do professor, e com o início da exigência de 400 horas de atividades práticas, instigando a mudança na formação profissional, porém não foi adiante por buscar agradar instituições privadas de ensino, seguindo com uma formação mais superficial (Fichter Filho; Oliveira e Coelho, 2021).

As DCNs de 2019 mostram o amadurecimento por tratar de questões inerentes ao professor, como a necessidade do reconhecimento e fortalecimento de seus saberes e práticas, assim como a DCN de 2015, é reafirmado a importância do acesso permanente e facilitado a informação e a atualizações, porém as discussões não se deram de forma mais aprofundada, sendo permeadas pelo político de instabilidade, que trouxe grandes impactos negativos a educação brasileira (Fichter Filho; Oliveira e Coelho, 2021).

Nesses momentos de evolução, as diretrizes de formação de professores no ensino superior no Brasil ressaltaram a necessidade de um compromisso contínuo com a qualidade da educação e a formação dos docentes, sendo essencial ter políticas com prioridade ao desenvolvimento dos profissionais e do sistema educativo como um todo. Não devendo ser orientadas por interesses privados, mas centrando-se nos benefícios a longo prazo, sendo necessário incentivar a colaboração entre universidades, escolas e outras instituições de ensino para favorecer o compartilhamento de melhores práticas e o desenvolvimento de abordagens inovadoras ao ensino (Campos, 2021).

Para que isso ocorra o gestor, dentro das suas atribuições, deve proporcionar um ambiente que seja propício a valorização profissional como meio de desenvolvimento e

crescimento, entretanto assim como existe a lacuna na formação de docentes, existe o déficit na formação de profissionais que entendam conceitos chaves dos processos gerenciais, somado a falta de experiência e manejo para lidar com situações que envolvam promoção das relações interpessoais (Maranhão, 2021; Vivas *et al.*, 2023).

Esta questão é ainda agravada pela rápida evolução do cenário educacional, uma vez que as novas tecnologias, os métodos de ensino e as normas curriculares surgem e evoluem a um ritmo sem precedentes (Nabokikh *et al.*, 2020). As lacunas na formação destes profissionais trazem à tona a necessidade de repensar a formação inicial dos profissionais dentro da graduação (Moya; Borrasc; Menegaz, 2018).

Este hiato se perpetua na formação *Strictu Sensu*, na qual a formação de profissionais para a docência e para gestão no ensino superior se atem muito ao conhecimento teórico-prático da área em questão, ficando sua capacidade pedagógica a quem do percurso trilhado, sendo confirmado pela matriz curricular que foca na formação técnica, esta ênfase faz insurgir uma dicotomia em que ou você é o profissional ou você é o professor/gestor, faltando o equilíbrio entre essas faces para suprir as necessidades dos graduandos e pós-graduandos (Junges Junior; Stefanello; Vieira, 2021).

Como mostra o estudo de Sousa *et al.*(2023), que concluiu 63% de 325 doutorandos brasileiros, expressaram a intenção de adentrar na gestão acadêmica, todavia as habilidades específicas para tal foram abordadas de forma incipiente ao longo do curso de doutorado. Essa lacuna na formação de gestores revela uma necessidade crescente de aprimoramento em competências gerenciais.

A carência de conhecimento interdisciplinar evidencia a necessidade de criar oportunidades que permitam aos acadêmicos receber orientação adequada e serem incentivados a assumir posições de liderança. Essa abordagem, não apenas enriquece sua formação, mas também os prepara para enfrentar os desafios complexos do mercado de trabalho (Maranhão, 2021).

Outrossim, a demanda do mercado pode influenciar no ingresso precoce de docentes recém graduados ou com pouca experiência pode contribuir com um clima tóxico dentro das salas de aula, como o evidenciado no estudo de Demirbilek, Keser e Akpolat (2022) que relacionou que profissionais mais recentes dentro do ambiente acadêmico, se sentem inseguros dentro de sua prática, e tendem a ter um comportamento arrogante e individualista, se colocando em posição de superioridade contribuindo para um clima organizacional conflituoso e desfavorável ao trabalho de equipe.

Estudos comprovam que um clima organizacional favorável para desenvolvimento, satisfação e produtividade dos funcionários, incrementando rotinas gerenciais de qualidade, é imprescindível para alcançar metas de gestão qualidades. Para se criar um clima favorável se faz necessário que haja uma abordagem multifatorial como foco na comunicação eficaz, gestão participativa, com justiça e equidade entre seus colaboradores (Aboudahr; Mohamad, 2020; Al-Kurdi; El-Haddadeh; Eldabi, 2020).

Ao realizar o estudo sobre o porquê das universidades da América do Norte serem tão bem sucedidas, Macleod e Urquiola (2021) relacionaram com os investimentos feitos, não só pelo governo, mas também pelas entidades privadas, grandes empresas e organizações filantrópicas, dessa forma os recursos são alocados de modo a garantir a infraestrutura necessária, porém se tem claro a importância de um ambiente acolhedor, e assim os investimentos buscam prover serviços de apoio, não somente ao aluno, mas aos profissionais envolvidos no processo educacional, aconselhamento acadêmico e de carreira profissional, e apoio a pesquisa.

É crucial que as universidades, em quanto local de trabalho que deva propagar um clima organizacional adequado, promova atividades com enfoque na instrumentalização do docente, priorizando o desenvolvimento profissional, permitindo o aprimoramento contínuo de suas competências e se mantenham atualizados com as inovações do mercado (Al-Kurdi; El-Haddadeh; Eldabi, 2020; Flynn, 2023).

A falta de incentivo e reconhecimento financeiro aos profissionais das IES apresenta uma fragilidade para o desempenho de seu papel, somado a infraestrutura defasada, no que tange as instituições públicas, advindo principalmente pela falta de planejamento e de investimento, as fragilidades citadas acabam por fazer um recorte da realidade brasileira, a qual o trabalho docente é pouco valorizado (Quintanilha *et al.*, 2023; Atifnigar *et al.*, 2022).

E como meio buscar a valorização profissional, professores assumem papéis de gestão dentro da universidade, Magalhães *et al.*, (2016) aponta que mesmo perante a falta de preparo formal, os docentes exprimem satisfação pelos conhecimentos adquiridos e possibilidade de crescimento profissional. Ainda é ressaltado que muitos apenas adicionam o cargo de gestor a suas atribuições como professores, o que pode acarretar sobrecarga de trabalho.

Magalhães *et al.* (2016) prossegue relatando que parte dos professores-gestores buscam aprender fazendo em seu cotidiano, e se aprimorar perante erros que acontecem, Flynn (2023) afirma que a experiência prática é crucial para que haja o pleno desenvolvimento de habilidades gerenciais, entretanto o aprendizado formal garante um saber mais robusto com possibilidades

de minimizar erros de processos que possam gerar ônus as instituições.

O cargo de gestão assumido por um docente é fundamental para a compreensão das múltiplas facetas envolvidas na administração acadêmica, possibilitando maior interação entre os envolvidos, pois a ausência de diálogo aberto e contínuo torna inconsistente a implementação de estratégias de gestão, podendo gerar um ambiente de trabalho desarticulado e a uma sobrecarga de responsabilidades (Magalhães *et al.*, 2016; Santos; Santos e Santos, 2023).

Então se faz necessário que os gestores envolvidos em todo processo, desde a destinação de verbas, até a gerência de recursos humanos hajam em concomitância para que o profissional docente tenha sua valorização, e seja disponibilizado os instrumentos necessários para seu desenvolvimento, possibilitando a entrega de resultados de qualidade (Wales; Khan; Nicolai, 2020). Isso pode ser alcançado por meio da oferta de condições de trabalho adequadas, incluindo recursos e instalações que possibilitem um desempenho eficaz dos professores. Além disso, gestores podem incentivar a colaboração entre docentes, promovendo o compartilhamento de experiências e práticas pedagógicas inovadoras e fortalecendo o ambiente de coleguismo.

Em resposta à lacuna na formação de docentes, surgiu o PIBID – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência, financiado pela CAPES, que proporciona incentivo e experiência prática aos graduandos, auxiliando-os na decisão de seguir ou não a carreira docente (Silva; Fernandes; Soares, 2019; Stekich *et al.*, 2023). Embora o Ministério da Educação tenha dado um passo importante ao implementar essa iniciativa, o alcance atual ainda se restringe às licenciaturas. Contudo, o potencial de expansão dessas ações poderia beneficiar outras áreas acadêmicas, como a saúde, setor de grande relevância para o país.

Profissionais de saúde desempenham um papel fundamental no ensino em saúde, que atendem às demandas do Sistema Único de Saúde (SUS), um dos pilares da assistência à saúde no Brasil. Dessa forma, ao ampliar essas iniciativas, seria possível gerar um impacto positivo e abrangente em todo o sistema educacional, promovendo, consequentemente, o bem-estar da população brasileira em geral.

3.2 Clima organizacional no Ensino Superior

Clima organizacional é termo que se emprega para definir a percepção do ambiente pelos funcionários que estão inseridos neste, refletindo também nas relações entre todos os colaboradores, clientes e até elementos externos, influenciando em seu comportamento. Assim ambientes empresariais com clima organizacional propícios tendem a ser ambiente mais produtivos e os envolvidos com maiores taxas de desempenhos (Dermawan; Handayani, 2019;

Abreu, 2021). O clima organizacional desempenha um papel importante na garantia de sucesso de uma companhia, pois está ligada à ética no trabalho, a formação e ajustamento condutas em relação a instituição (Aboudahr; Mohamad, 2020).

Devendo ser ressaltado que clima organizacional e cultura organizacional termos utilizados para descrever processos distintos, enquanto o clima é o vivenciado pelos funcionários, a cultura reflete sobre os valores da empresa (Sokol *et al.*, 2015). Em conjunto estes pensamentos são responsáveis por conduzir uma empresa ao sucesso, vez que todos os envolvidos conseguem compartilhar a visão sobre o que a empresa acredita, vai gerando o senso de dono e o sentimento de pertencimento, que são parte fundamental da caminhada do sucesso.

Apesar de não ser uma ideia nova, a exploração do conceito de clima organizacional entrou em voga nos últimos anos, vários estudiosos sugeriram suas dimensões e como estas vão afetando o ritmo de trabalho dentro das empresas. Podendo também variar de acordo com o foco de cada empreendimento, porém algumas dimensões sempre acabam sendo citadas como: gestão participativa, justiça, pressão do trabalho, sentimento de pertencimento e comunicação (Dermawan; Handayani, 2019; Aboudahr; Mohamad, 2020; Abreu, 2021; Canli; Özdemir, 2022).

É inegável que podemos relacionar tais dimensões supracitadas com a realidade da educação superior no Brasil, a exemplo da pressão no trabalho, professores podem tender a acumular turmas na expectativa de aumentar seus rendimentos, e após a pandemia de 2020, houve outra pressão para se adequar rapidamente a estratégia de ensino a distância, enfrentando dificuldades como: seleção da metodologia adequada, a ausência da democratização do acesso a internet (por parte dos alunos, principalmente), distrações advindas do próprio dispositivo eletrônico (Câmara; Mascarenhas, 2022). O que acaba por também minar o sentimento de pertencimento, por não ter as ferramentas adequadas para realizar seu trabalho, mesmo acreditando no ensino a distância de qualidade.

Estudar cada faceta do clima organizacional é necessário para que haja uma compreensão e definição dos comportamentos individuais, pois já foi comprovado que um ambiente de trabalho nocivo contribui para o comportamento antiético, sentimentos de alienação no trabalho como: desconexão, baixo engajamento e sensação de desvalorização (Canli; Özdemir, 2022), e esta é uma realidade que o ambiente universitário enfrenta hodiernamente, através da infraestrutura defasada e baixa valorização do professor.

Atualmente as instituições de ensino superior de todo o mundo, vem enfrentando a mudança de paradigmas, dirigindo seu modelo de governança acadêmica para o encontro com

a orientação de mercado voltado para a produtividade, chegando até a ser classificada por “capitalismo acadêmico” por alguns autores, por enfatizar na competitividade e propiciar a troca de poder gerencial, tradicionalmente de profissionais ligados ao ambiente acadêmico indo para profissionais do ramo do controle gerencial (Mudrak *et al.*, 2021).

Para responder as necessidades do mercado, em um país que pouco investe em pesquisa, há uma alta cobrança dos professores pesquisadores para responder as exigências do mercado, impactando no clima organizacional, através de prazos apertados e poucos recursos, ambientes competitivos, desigualdade na distribuição de recursos, além de criar empregos precários e instabilidade na carreira acadêmica culminando no adoecimento psíquico destes profissionais (Silva, 2022). E isso nos leva a refletir sobre como o clima organizacional permeado por questões capitalistas podem conduzir o ensino superior a precarização do trabalho acadêmico, repercutindo nas poucas possibilidades de desenvolvimento profissional, a contratação de docentes temporários que não terem acesso aos benefícios ou a estabilidade da carreira.

Dentro dos ambientes escolares se faz necessário que este clima seja propício entre todos os que circulam por este ambiente, indo além da simples execução de tarefas, incorporando ações conjuntas para favorecer o processo educativo, através de da cultura democrática, a participação dos professores, funcionários, pais e alunos, no processo decisório (Silva; Prado; Sousa, 2020; Correia; Sá, 2021).

Ainda assim, é comum observar o adoecimento psíquico de vários atores que transitam no meio acadêmico, seja o discente que é altamente cobrado para realizar produções científicas de qualidade, docentes que enfrentam uma cultura acadêmica competitiva, para conseguir agregar mais valor financeiro as suas pesquisas, permeados pela sobrecarga de trabalho (Zacharias; Rahawarin; Yusriadi, 2021; Silva, 2022).

Dentre as faces do clima organizacional, dois contribuem diretamente no sucesso do ambiente acadêmico a liderança e a comunicação. Por se tratar de um espaço diverso, escolas e universidades estão permeadas de interações, não restritas apenas a pedagógica, sendo inclusas também sociais, profissionais e humanas (Correia; Sá, 2021).

Os papéis gerenciais são fundamentais na influência e propagação da cultura organizacional para seus liderados, fortalecendo a coesão das ideias para expansão de um clima organizacional saudável, direcionado a inovação e a exploração de oportunidades, trazendo os envolvidos para as discussões a respeito da formulação de novas políticas, e atizando a gestão participativa (Zacharias; Rahawarin; Yusriadi, 2021).

No papel de líder temos o diretor ou coordenador da instituição, e suas ações e atitudes

estão intrinsecamente ligas ao bom clima organizacional. A compreensão do papel do diretor/coordenador/gestor vai além das atribuições legislativas, esta figura é a responsável por gerir pessoas, sendo o líder responsável por dirigir todos os atores envolvidos, não só corpo docente, mais discentes, familiares e sociedade a fim de convergir para um resultado satisfatório a instituição (Correia; Sá, 2021).

A liderança, sendo um ramo da gestão de pessoas, é responsável por motivar, incentivar e prover o auxílio necessário para o alcance das metas estipuladas. Espera-se que um líder saiba ouvir, sendo está uma característica imprescindível, pois ao se dispor a escutar o próximo, seu colaborador, demonstra-se o interesse e o cuidado (Abreu, 2021). Papéis de liderança também são responsáveis no desenvolvimento dos talentos individuais da equipe, identificando habilidades, proporcionando treinamento e oportunidades de crescimento, fomentando um ambiente de aprendizado contínuo.

O poder da comunicação eficaz faz com o gestor não seja apenas mais um componente, que está em busca de extrair os melhores resultados a qualquer custo, pois o poder da boa oratória vai além do transmitir uma informação, pois desempenha papel fundamental para inspirar, motivar e influenciar pessoas, ajudando na criação do senso de dono e pertencimento, culminando num ambiente de trabalho favorável e coeso. Através da fala o gestor pode conseguir disseminar suas ideias, trilhando o caminho conjunto para as mudanças significativas, e formando elos com todos os atores envolvidos, e isto é de extrema importância para a construção de relacionamentos interpessoais harmônicos, sendo crucial na gestão de conflitos (Correia; Sá, 2021).

Quando os membros da equipe se sentem ouvidos, respeitados e compreendidos, estão mais propensos a colaborar, a resolver conflitos de forma construtiva e a trabalhar em harmonia. Isso, por sua vez, contribui para um clima organizacional caracterizado pelo coleguismo, respeito e cooperação, impulsionando também, a produtividade. Assim se traduz o porquê do papel de gestor ser de destaque, pois somente sobre uma liderança inspiradora o caminho a ser percorrido passa a ter senso de propósito e direção, reforçando o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização.

3.3 A figura do gestor

O gestor, em linhas gerais, é o profissional que procura estar na vanguarda do conhecimento, buscando a ruptura com o ordinário, indo ao encontro de inovações, para vencer o desafio que lhe é imposto pelo cargo, prover valorização, satisfação e condições para a equipe realizar seu trabalho, não esquecendo que o ambiente laboral deve ser dotado de um clima

organizacional que corrobore com o desempenho de todos os envolvidos (Maxwell, 2016; Noval *et al.*, 2022).

A gestão no ensino irá impactar diretamente ou indiretamente todos os atores envolvidos no processo, como um efeito cascata, atingindo a todos da hierarquia dentro da universidade, tal qual: gestores, docentes, equipe de apoio, até chegar aos clientes, discentes, família e sociedade. Devendo ser pactuado por todos, mas o gestor é quem tem o papel de iniciar e incentivar a criação do ambiente trabalho favorável para o bom desempenho das atividades laborativas e transmissão do aprendizado (Rulinda *et al.*, 2020).

Para conseguir que uma gestão, principalmente no ensino superior, seja exitosa é necessário ter se em mente que objetos não representam um empresa, ou universidade no caso, são as pessoas que a constituem que disseminam seus valores, sua missão e sua visão do empreendimento, e se tratando de gestão de IES, na qual seu cerne são as pessoas que o compõem, a inteligência destas, se constituem como o objeto e a produção final, e para isso as habilidades gerenciais que devem permear as relações são a comunicação, liderança e a habilidade de desenvolver pessoas (Noval *et al.*, 2022)

Entretanto, assim como as universidades formam profissionais sem a capacidade técnica necessária para ser docentes, as pessoas que ocupam cargos gerenciais dentro das universidades, são primordialmente, professores, que muitas vezes não obtiveram o treinamento adequado para exercer sua função, passando a aprender no cotidiano laboral sobre seu trabalho, mesmo que por vezes não fique claro seu papel (Silva; Pinheiro; Barbosa, 2022).

Hoernig e Fossatti (2022) conduziram um estudo a respeito do perfil gestor refletindo a perspectiva de La Salle, que foi um educador francês do século XVII, que teve grandes contribuições a pedagogias e à gestão educacional, ao promover a importância da educação em todas as classes sociais, disseminar práticas inovadoras de ensino centrado no aluno e a implementar práticas de gestão colaborativas envolvendo educadores, alunos e a comunidade. Assim os autores traçaram o perfil do gestor educacional como líder democrático e participativo, que valoriza a colaboração dos professores junto à comunidade na tomada de decisões e na construção de um ambiente educacional inclusivo. Compromissado com a formação integral dos alunos, através da inclusão de práticas inovadoras e criativas, considerando também garantia de qualidade e a sustentabilidade da instituição educacional, alinhando a missão e os valores da instituição às demandas educacionais atuais e as expectativas externas (Hoernig; Fossatti, 2022).

Essa expectativa do perfil do gestor acaba sempre convergindo entre os autores, em

virtude do consenso de que gestão educacional vai além da mera administração burocrática do ambiente acadêmico. Assim como Hoernig e Fossatti (2022), outros autores como Marshavin, Sidletskyi e Kytsak (2023), Dyatlov e Kovalev (2023) e Paixão *et al.*, (2023) consideram que o gestor deve combinar habilidades técnicas com uma compreensão profunda das dinâmicas pedagógicas, sociais e culturais que permeiam o ambiente escolar, sendo capazes de inspirar e mobilizar a sua equipe em prol de objetivos transversais. É evidente que, independentemente das variações contextuais e das ênfases individuais de cada autor, existe uma clara concordância sobre a necessidade de um perfil de gestor que seja multifacetado, integrador e orientado para o desenvolvimento integral da instituição educacional.

A formação acadêmica garante conhecimento expertise variado, de acordo com a graduação de cada um, entretanto na prática nem sempre é o suficiente para lidar com os processos que o cargo de gestão imputa, a capacidade de liderar pode até ser inata a alguns, porém existe a lacuna para competências específicas, tal qual o planejamento estratégico e gestão de crises (Marshavin; Sidletskyi; Kytsak, 2023).

Mesmo havendo o consenso sobre a necessidade de formação para ocupar cargos de gestão, sendo os requisitos: liderança, oratória, capacidade de trabalhar com pessoas de diferentes origens culturais, habilidades de resolução de problemas e tomada de decisão, além de habilidades de gerenciamento de recursos e orçamento, existe a fragilidade em oferecer tal treinamento, culminando em profissional com pouco preparados para lidar com ambientes plurais, além dos desafios próprios da função (Rulinda *et al.*, 2020).

Para suprir tais lacunas, modelos de sucesso na gestão da educação superior, permeados por incentivos financeiros, públicos e privados, transformou o ensino superior na Suíça implicando em mudanças intensas de gestão, e através do gestor conseguiu incentivos externos para criar oportunidades, fomentar a colaboração multiprofissional, o que rendeu estudos inovadores ao país (Jiang, 2020).

Entretanto, incentivos externos, tais como as questões políticas conseguem exercer influência, mesmo que indiretamente no ambiente universitário, a exemplo do Brasil que mesmo as universidades tendo sua autonomia, o momento político do país consegue imputar um cenário de incertezas. Diferentemente, na Indonésia, os compromissos econômicos e políticos exercem influência direta na seleção dos gestores universitários, de um ponto o país experienciou a valorização do ensino superior como meio de ganhar prestígio internacional, mas ao custo dos cargos gerenciais ficarem à mercê da vontade dos políticos, que consideram principalmente, a possibilidade de obter vantagens com estas nomeações (Gaus *et al.*, 2020).

O jogo político é capaz de influenciar a universidade modo a afetar sua autonomia, governança, financiamento e até mesmo na condução das suas pesquisas, consequentemente afetando na qualidade da educação ofertada, e prejudicando o ambiente de aprendizado através de segregações políticas, e o manejo adequado de tais conflitos, recai sobre a figura do gestor universitário, que deve zelar pela autonomia acadêmica, garantindo espaço para o discurso plural e diverso, ao mesmo passo que tem o dever de manter uma gestão transparente para construir a confiança tanto dos atores políticos quanto de sua comunidade acadêmica (Law, 2019).

A fim de manter a qualidade institucional da educação e a manutenção dos padrões educacionais os gestores devem envolver o *stakeholders* em suas ações, mostrando a importância da gestão participativa, buscando promover o alinhamento das expectativas institucionais com o mercado, garantir que seu corpo docente e equipe de apoio tenham a oportunidade capacitação, e acompanhar e mensurar o progresso, para conseguir implementar ações de melhorias (Marshavin; Sidletskyi; Kytsak, 2023).

3.4 Processos gerenciais no ensino superior

Para atender às demandas da sociedade por profissionais qualificados, inteligentes e criativos, capazes de produzir inovações que melhorem a qualidade de vida da comunidade, a educação superior desempenha um papel crucial. Essa diferenciação dos indivíduos é garantida por meio da qualidade do ensino, que se concretiza através de processos gerenciais (Fatmawati *et al.*, 2024).

Os processos gerenciais, no contexto do ensino superior, referem-se a um conjunto de metodologias e procedimentos destinados a garantir a eficiência e eficácia na administração. Eles incluem a definição de objetivos claros, a implementação de sistemas de gestão da qualidade, a coleta e análise de dados para a tomada de decisões e a promoção de melhorias contínuas nas práticas educacionais (Al-Otaibi; Albaroudi, 2023; Fatmawati *et al.*, 2024).

Com as crescentes exigências do mercado, os processos gerenciais no ensino superior precisaram se aprimorar. Esse cenário levou à necessidade de adotar métricas para mensurar resultados e, assim, fortalecer o compromisso com a melhoria do desempenho por meio de decisões mais assertivas (Rad-Camayd; Pereira-Inácio-José, 2023).

À medida que essas exigências aumentam, torna-se imperativo que a gestão adote estratégias para fomentar a eficiência e eficácia educacional, o que, por sua vez, amplia a autonomia institucional e fortalece a sustentabilidade e competitividade das universidades (Smit, 2023). Dessa forma, a gestão educacional assume um papel de destaque na adaptação

das universidades aos contextos dinâmicos impostos pelo mercado, refletindo a importância de práticas administrativas alinhadas às necessidades da sociedade. Isso influencia não apenas as relações internas da universidade, mas também sua capacidade de responder aos desafios externos (Smit, 2023).

As metodologias e procedimentos utilizados na gestão são denominados ferramentas gerenciais, que permitem coletar, organizar e analisar dados que fundamentam a tomada de decisões. Além disso, essas ferramentas ajudam a evitar interferências externas que possam comprometer a autonomia universitária e garantem a inclusão e permanência dos discentes por meio da disponibilização de recursos adequados (Techera; Questa-Tortero; Borges, 2022; Elliott *et al.*, 2023).

Essas ferramentas se apresentam de várias formas e envolvem processos como planejamento, organização, avaliação e controle, características interdependentes e que podem ser moldadas para diferentes realidades universitárias. É fundamental utilizar uma combinação de métodos e técnicas para garantir uma gestão eficaz, reconhecendo que não existe uma solução única aplicável a todos os cenários (Rad-Camayd; Pereira-Inácio-José, 2023; Smit, 2023).

Um exemplo prático da flexibilidade dessas ferramentas pode ser visto no estudo de Parra *et al.* (2021), que utilizou a Matriz SWOT para identificar a percepção dos discentes sobre a eficácia e os desafios enfrentados por profissionais que lidam com a violência de gênero. Essa ferramenta gerencial possibilitou uma análise diagnóstica abrangente a partir da perspectiva dos alunos, e com base nos resultados obtidos, foi possível desenvolver diretrizes curriculares e políticas públicas voltadas para o apoio e fortalecimento da atuação desses profissionais.

A otimização dos processos por meio de ferramentas gerenciais é essencial para lidar com mudanças socioeconômicas, tecnológicas e com a competitividade do mercado. No contexto do ensino superior brasileiro, essa necessidade torna-se ainda mais imperativa diante da pressão por eficiência, eficácia e qualidade no ensino, logo a adoção de práticas de gestão estratégica facilita a integração dos serviços educacionais oferecidos à comunidade, garantindo o cumprimento das exigências do MEC e a adaptação às transformações externas (Kubo, 2024).

Contudo, os avanços obtidos são acompanhados por desafios antigos, Kubo (2024) discute a dificuldade em romper com o modelo tradicional de gestão, que cria distanciamento entre gestores e agentes operacionais, e embora seja reconhecida a necessidade de uma gestão coparticipativa, sua efetiva implementação exige que a comunidade acadêmica abandone práticas tradicionais e desenvolva novas competências, criando um ambiente de troca.

Outro desafio recorrente é a presença de processos excessivamente burocráticos, a solução para esse problema é complexa, pois requer uma revisão estrutural da universidade. Isso pode causar desconforto entre a equipe operacional, que teme a perda de funções e alterações na rotina de trabalho. Portanto, tanto gestores quanto a equipe precisam ser capacitados para adotar novas práticas gerenciais, minimizando o desconforto com a mudança de papéis (Abisourour *et al.*, 2019; Fatmawati *et al.*, 2024).

Ferramentas como o *Value Stream Mapping* (VSM) ajudam a identificar burocracias desnecessárias. Essa técnica permite mapear processos em detalhes, destacando etapas que não agregam valor. A partir dessa visualização clara, a gestão pode tomar decisões mais informadas, priorizando a simplificação e reestruturação das áreas críticas (Abisourour *et al.*, 2019).

Há um consenso entre os autores sobre a importância da capacitação, que também pode ser considerada uma ferramenta gerencial, a qual proporciona o desenvolvimento de competências técnicas e operacionais a diferentes *stakeholders*, garantindo que todos compreendam as razões e a importância das mudanças, além de saberem qual papel desempenhar (Techera; Questa-Tortero; Borges, 2022; Al-Otaibi; Albaroudi, 2023; Mendes; Medeiros; Costa, 2024).

Segundo Techera, Questa-Tortero e Borges (2022), a capacitação também deve abranger habilidades de apoio ao discente, visando à permanência e ao sucesso acadêmico, especialmente entre os grupos mais vulneráveis, promovendo um ambiente inclusivo e participativo.

Embora a ruptura com o modelo tradicional de gestão possa gerar repercussões significativas no ambiente universitário, sua adoção demonstra o compromisso do gestor com a melhoria contínua (Smit, 2023). Para que essa transformação seja bem-sucedida, o processo gerencial no ensino superior deve ser apoiado por um ambiente de confiança e colaboração (Mendes; Medeiros; Costa, 2024). A resistência à mudança pode ser reduzida pela participação ativa de todos os *stakeholders*, o que fortalece a adesão às novas práticas e promove uma gestão mais eficiente e adaptativa.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de estudo

Este estudo é de caráter descritivo, por buscar descrever as interações entre gestores de curso e corpo docente, com abordagem quanti e qualitativa, com intuito de entender as relações entre gestores e docentes com descrição do seu meio (Oliveira, 2011). O estudo foi aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) (Parecer: 6454545).

4.2 Local

O local para realização do estudo foi a Universidade do Estado do Pará (UEPA), direcionada aos cursos de graduação que compõem o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) da cidade de Belém-Pará, sendo eles Medicina, Enfermagem, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional, Educação Física e Saúde Coletiva.

A UEPA tem sua criação datada no ano de 1993, quando as faculdades estaduais de Enfermagem, Medicina e Educação Física e se uniram e passaram a desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão envolvendo três grandes áreas do conhecimento, sendo saúde, educação e tecnologia. Atualmente a UEPA se faz presente em 17 municípios do Estado do Pará, através de 132 cursos de graduação, fazendo ainda parte de si o Centro de Ciências e Planetário do Pará e o Instituto Confúcio, contando ainda com sua própria editora, a EDUEPA.

Além dos cursos de graduação, a UEPA possui programas de pós-graduação modalidade *Stricto Sensu*, nos níveis de mestrado e doutorado, e *Lato Sensu*, ressaltando os Programas de Residência Multiprofissional que estão presentes na capital e em dois municípios do interior do Estado, que contribuem diretamente para a formação especializada em ensino e serviço para o SUS.

4.3 População

Para esse estudo a população alvo foram gestores dos cursos de graduação do CCBS/UEPA, com cargos de coordenação de curso. Foram incluídos neste estudo coordenadores, que exerceram ou exercem o cargo dos cursos da área da saúde e os chefes de departamento do CCBS/UEPA, do município de Belém, Pará. E foram excluídos coordenadores que sejam de cursos que não contemplem a área da saúde, coordenação adjunta, coordenação de TCC e Coordenação de Estágio Supervisionado, de outras IES, que não exerçam sua atividade na cidade de Belém e os que não assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

4.4 Procedimentos e coleta de dados

Inicialmente realizou-se o levantamento de dados sobre a população alvo da pesquisa, através das informações disponíveis no site da própria instituição (www.uepa.br), na qual se tornou possível realizar coleta de nome completo, seu departamento, cargo desempenhado na instituição, e-mail e telefone. Pelo fato de o site depender da validação do próprio funcionário, alguns perfis estavam apenas com o e-mail disponível e desatualizado.

Seguindo para abordagens individualizadas para sensibilização da população eleita, enviou-se, por e-mail, a carta de apresentação. A carta continha uma breve explicação sobre a pesquisa e seus objetivos, sobre a participação exclusiva por meio virtual, e sendo disponibilizado link para participação em ambiente virtual, ressalta-se que o envio do e-mail foi realizado de maneira individualizada, de modo a preservar os participantes.

Utilizou-se um questionário semiestruturado com perguntas fechadas referente a dados demográficos relevantes para a pesquisa, e perguntas abertas sobre a percepção do gestor referente a sua equipe docente e rotina de trabalho. O questionário foi baseado no estudo de Vieira (2009) e optou-se pelo modelo semiestruturado para conseguir extrair dados demográficos e coletar informações pertinentes a sua rotina e as estratégias utilizadas para liderança de pessoas, com possibilidade de respostas mais detalhadas e descritivas de maneira consistente.

A fim de favorecer o alcance da pesquisa, o questionário foi disponibilizado em meio eletrônico através do *Google Forms*, autoaplicável como meio de garantia de sigilo e minimizar possíveis constrangimentos. A primeira aba era dedicada às boas-vindas, com intuito de esclarecer os objetivos da pesquisa e expor o TCLE ao convidado, na qual se ofereceu a oportunidade de aceitar ou recusar, mediante a recusa o questionário se encerrava. Na segunda, o perfil demográfico do participante (APÊNDICE A) explorou sobre sua idade, gênero, sobre sua titulação, há quanto tempo ocupa cargo de gestor, e se possui alguma formação, sendo estas perguntas fechadas de múltipla escolha. Ressalta-se que não houve espaço destinado a identificação por nomes, ou algo que possa identificar ou caracterizar o participante.

A terceira apresentou questões abertas referentes aos: desafios que o cargo de gestão lhe impõe, como esse gestor descreve o corpo docente, quais são as estratégias que o gestor utiliza para motivar sua equipe de professores e por fim se considera se tem ou não recursos e ferramentas para desenvolver seu trabalho com eficiência (APÊNDICE A). Cabe ressaltar que houve a possibilidade de deixar a pergunta em branco, caso seja de vontade do participante. Por

fim, ao finalizar essas etapas o participante foi direcionado para a aba final com o agradecimento pela participação da pesquisa.

Os questionários não dispuseram de espaço para identificação nome, e-mail ou similar, que permita identificação do participante, à medida que for respondido o próprio *software* que hospeda o questionário enumerou em ordem crescente, iniciando no 1, correspondente a ordem de conclusão.

Após o término da etapa de coleta de dados, foi feito o download das respostas e todo e qualquer registro do ambiente virtual, compartilhado ou “nuvem” foi deletado, restando apenas os registros salvos em dispositivo eletrônico local, com garantia de sigilo, os dados serão armazenados por 5 anos para fins de posterior esclarecimentos que sejam solicitados a pesquisadora por participante, CEP ou CONEP.

4.5 Análise de dados

Inicialmente foi realizada uma análise exploratória dos dados com vistas a definir o perfil sociodemográfico dos coordenadores de curso de graduação envolvidos no estudo. Os dados das entrevistas, obtidos através do questionário dos gestores foram analisados pelo software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), sendo as respostas organizadas para compor o corpus textual exigido pelo programa, com objetivo de organizar, gerenciar e tratar estatisticamente textos, sendo um aporte para interpretação de fatos, mitigando a subjetividade (Silva; Ribeiro, 2021).

Dentre as possibilidades de análises fornecidas pelo software, optou-se pela Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que realiza uma análise de agrupamentos a partir do corpus textual, sendo divididos buscando a coocorrência dos termos com finalidade de identificar similaridades nos discursos pelo agrupamento de vocábulos estatisticamente significantes (Sousa, 2021).

Os dados tratados pelo software são ofertados em forma de dendrograma com classes de formas associadas de acordo com a sua significância, seguindo para a composição dos resultados obtidos. O uso de softwares que realizam análise lexicométrica de discursos, textos, entrevistas e afins, possibilita aos pesquisadores melhores condições para analisar dados com maior segurança, sendo que nesta pesquisa optou-se pela análise de conteúdo, segundo Bardin.

Os textos (entrevistas) foram colocados em um único arquivo de texto e foram separadas por linhas de comando com asteriscos, como por exemplo ***** *ind_01 será o primeiro texto e ***** *ind_02 o segundo até ***** *ind_n de acordo com o número de entrevistas. Em seguida

realizou-se a revisão de todo o arquivo com vistas a correção de erros na digitação e supressão do material verbal advindos da intervenção. Posto isto, após a importação do corpus optou-se pela CHD simples sobre Segmentos de Texto (ST) equivalente a uma análise dos segmentos delimitada pelo software (análise *Standart*) recomendada para textos longos.

Posteriormente, obteve-se os principais pontos da CHD a partir dos *corpus*: número de textos, número de segmentos de textos, número de formas distintas; número de ocorrências; número de formas ativas; número de classes; número de retenção de segmentos de texto. Após as informações sobre a CHD o *software* disponibilizou os dendrogramas das classes que foram interpretadas e contextualizadas através da verificação dos “perfis” de cada classes que fornece: *eff.st*: número de segmentos de texto que contém a palavra na classe; *eff.total*: número de segmentos de texto no Corpus que contém, ao menos uma vez a palavra; *pourcentage*: porcentagem de ocorrência dos segmentos e texto que contém a palavra nessa classe, em relação a sua ocorrência no corpus; *chi2:X2* de associação dos segmentos de texto que contém a palavra com a classe; *Type*: classe gramatical da palavra presente no segmento de texto identificada no dicionário de formas; *P*: indica o nível de significância da associação do segmento de texto contendo a palavra com a classe. Estas informações foram utilizadas para a interpretação dos dendrogramas, sendo o teste qui-quadrado (χ^2) a associação entre as Unidades de Contextos Iniciais (UCI) e a classes que apresentam valor maior que 3,84 para *p* valor estatisticamente significativo.

Outra análise textual importante realizada foi a da similitude que buscou identificar estruturas e núcleos centrais presentes nas narrativas. Embasada na teoria dos grafos, parte da matemática que trata das relações que ocorrem entre os objetos em um conjunto, ela possibilita identificar as ocorrências entre palavras (Salviati, 2017). Além disso, do ponto de vista de tratamento dos dados, o uso desse recurso proporciona uma otimização do tempo dedicado ao reconhecimento de padrões e recorrências em grande volume de dados, oriundo de narrativas (Tinti, 2021). Desse modo, o gráfico possibilita reorganizar as informações, com objetivo de favorecer um aprofundamento interpretativo por meio de subcategorias.

4.6 Aspectos éticos

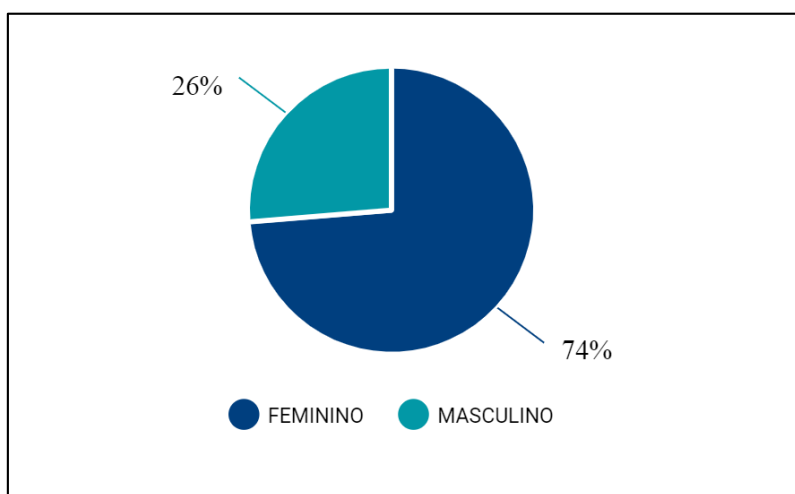
Esta pesquisa seguiu todos os preceitos da Declaração de Helsinque e do Código de Nuremberg, sendo respeitadas as normas de pesquisa com Seres Humanos (Res. CNS 466/12) do Conselho nacional de Saúde. Foi aprovada do Comitê de Ética da Universidade do Estado do Pará (UEPA) (Parecer: 6.454.545).

5 RESULTADOS

5.1 Perfil dos Coordenadores do Curso superior

Com o objetivo de traçar o perfil dos coordenadores de curso de graduação, esta seção apresenta dados demográficos que contribuem para a compreensão da composição da população em estudo. A amostra foi composta por 19 coordenadores, sendo 5 (26,3%) do sexo masculino e 14 (73,7%) do sexo feminino, representando a maioria (Gráfico 1).

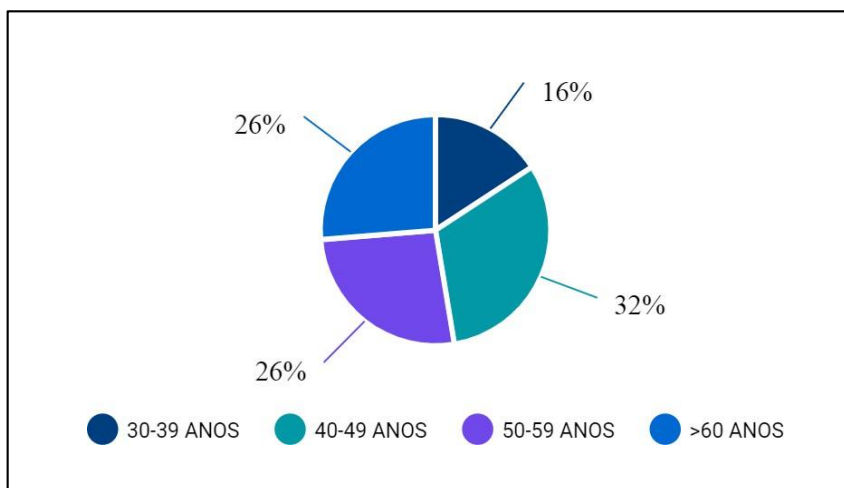
Gráfico 1 - Porcentagem sobre o gênero dos participantes da pesquisa



Fonte: Os autores, 2024

Quanto à faixa etária, observou-se uma predominância de coordenadores entre 40 e 49 anos, que correspondem a 31,6% da amostra (6 coordenadores). A menor representatividade foi observada na faixa entre 30 e 39 anos, com 15,8%, equivalente a 3 coordenadores. De forma equivalente, as faixas etárias de 50 a 59 anos, e as mais velhas, acima de 60 anos, representaram 26,3% cada, totalizando 5 coordenadores para cada grupo (Gráfico 2).

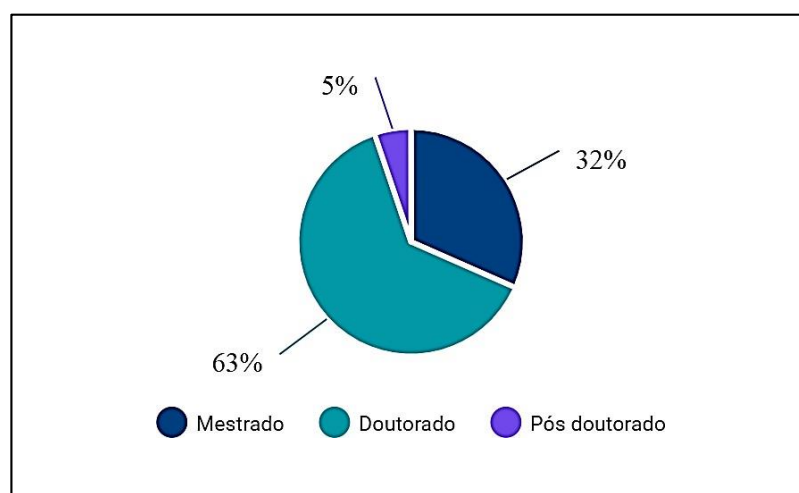
Gráfico 2 - Porcentagem sobre a faixa etária dos participantes da pesquisa



Fonte: Os autores, 2024

Quanto a titulação todos os coordenadores entrevistados possuem grau de titulação superior a especialização. Dos quais, 63,2% (12 coordenadores) possuem doutorado, sendo mais da metade da população. Em seguida, tem-se 31,6% (6 coordenadores) com mestrado e 5,2% (1 coordenador) possui pós-doutorado (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Porcentagem sobre a titulação dos participantes da pesquisa



Fonte: Os autores, 2024.

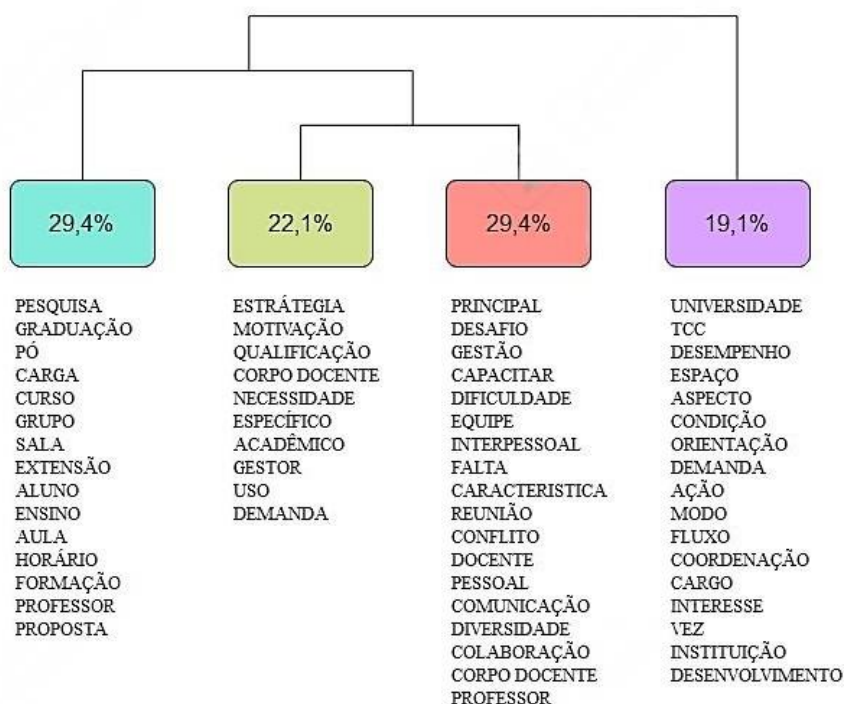
Em relação à realização de pós-graduação na área de gestão, 9 coordenadores (47,4%) buscaram desenvolver esse conhecimento teórico com o objetivo de aprimorar suas práticas profissionais. No entanto, a maioria, correspondente a 52,6%, não teve interesse ou não buscou essa qualificação específica.

5.2 Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

O dendrograma (Figura 1) agrupou as Unidades de Contexto Elementar (UCE) em quatro classes distintas. Observou-se que a classe 1 apresentou a maior porcentagem de frequência média, destacando as palavras "interpessoal", "capacitar" e "principal", que registraram as maiores taxas de ocorrência nos segmentos de texto dessa classe, com 100%, 100% e 91,67%, respectivamente, em relação à sua ocorrência total no corpus. Os valores obtidos para o teste Qui-quadrado (χ^2) foram 10,2; 7,3 e 27,2, respectivamente.

Na classe 2, destaca-se a palavra “qualificação” com porcentagem e ocorrência de 100% e Qui-quadrado (χ^2) de 15,02. Na classe 3 têm-se as palavras “graduação” (100%) e “curso” (100%). E na classe 4 as palavras “universidade” (100%), “TCC” (100%) e “desempenho” (100%) estão entre as mais destacadas.

Figura 1 - Dendograma com a porcentagem de UCE em cada classe e palavras com maior Qui-quadrado (χ^2) fornecido pelo software IRAMUTEQ.



Fonte: Os autores, 2024

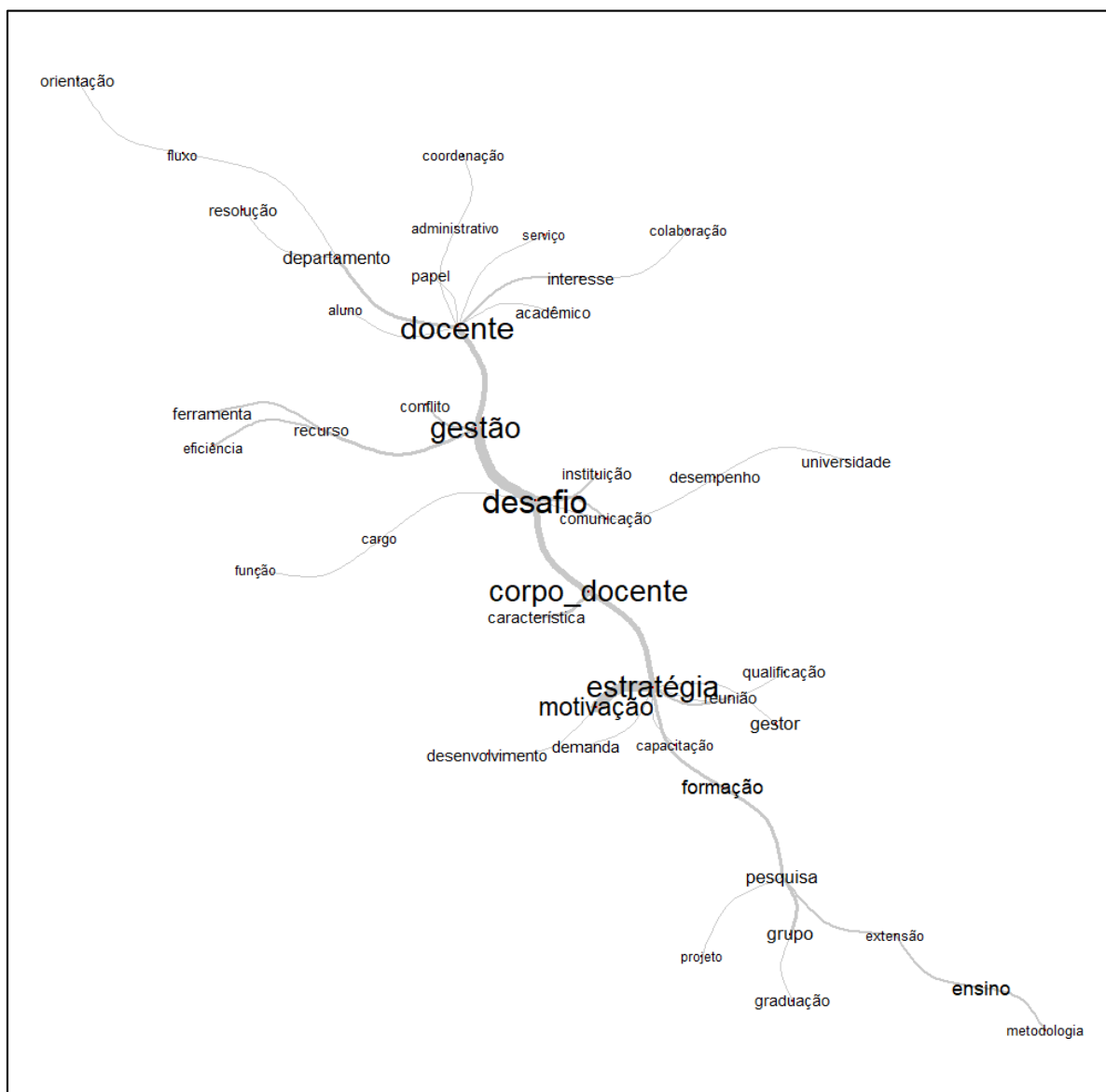
A análise das palavras destacadas na Figura 1, juntamente com sua alocação nas classes, permite alcançar os principais objetivos da pesquisa, ao identificar as ferramentas utilizadas na gestão universitária e examinar as estratégias adotadas pelos coordenadores de curso de graduação no processo de gestão do ensino em saúde. Tal como indicado na classe 2, sobre as estratégias empregadas pelos gestores estão associadas à "motivação", "qualificação" e ao "corpo docente". E na classe 3, ao destacar as palavras "formação", "curso", "pesquisa" e "extensão" como ferramentas fundamentais da gestão universitária.

5.3 Análise de similitude

Tal como evidenciou o dendrograma, a análise de similitude das narrativas das entrevistas, exposta na figura 2, demonstram que as palavras centrais e de maior destaque com outras palavras através das ramificações formando sete nós são: “docente”, “gestão”, “desafio”, “corpo docente”, “estratégia”, “motivação” e “pesquisa”. Destaca-se que, a palavra central, “gestão” se ligam as palavras como “ferramenta”, “eficiência” e “recurso” que demonstram ser características importantes para a posição de gestor e formam o seu perfil que deve ser aquele que trabalha com ferramentas e recursos visando a eficiência em suas tarefas enquanto

coordenador e gestor.

Figura 2 - Árvore de similitude das narrativas dos participantes da pesquisa



Fonte: Os autores, 2024

Outra palavra núcleo, é a “estratégia” ligada a palavras que refletem os tipos de estratégias empregadas pelos coordenadores no curso de graduação como “qualificação”, “reunião” e “motivação”. Por fim, a palavra “docente” em destaque no discurso dos coordenadores e que se alia a diferentes palavras do substantivo derivados de verbos como “interesse”, “colaboração”, “resolução” e “orientação” estão associadas ao ato de realizar a ação. Dessa forma, os coordenadores esperam dos docentes o papel de agente para que ferramentas e estratégias sejam realizadas.

Portanto, a análise de similitude ajuda a entender os conceitos e padrões nos discursos

dos coordenadores por meio das palavras centrais e que palavras estão conectadas a elas. Dessa forma, é possível alcançar os objetivos traçados na pesquisa.

6 DISCUSSÃO

Para melhor entendimento dos tópicos abordados nos resultados, a discussão será iniciada pelo "Perfil dos Coordenadores de Curso Superior", seguida pela "Análise de CHD" e pela "Análise de Similitude", conforme apresentando anteriormente.

6.1 Perfil dos coordenadores de curso de graduação

A inserção da mulher no mercado de trabalho, incluindo o contexto acadêmico, enfrenta desafios contínuos, especialmente em cargos de liderança e alta hierarquia, a exemplo do Nordeste do Brasil, apenas 20% dos cargos de diretoria e reitoria são ocupados por mulheres (Costa; Gonçalves, 2023; Paixão *et al.*, 2023). Apesar do contexto desfavorável, a amostra coletada revelou que dos 19 gestores participantes, 14 são do gênero feminino, representando 73,7% da população em estudo, enquanto apenas 5 são do gênero masculino (26,3%).

Apesar do tamanho reduzido da amostra, unicamente o CCBS, a UEPA apresenta um contingente feminino significativo em seu corpo de servidores e discentes ativos. Em particular, nos cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*, as mulheres ocupam a maioria das vagas, com 55% dos alunos de mestrado e 58% dos alunos de doutorado (Freitas; Sampaio, 2022). A participação feminina evidencia uma tendência positiva na inclusão e na presença de mulheres em níveis avançados de formação acadêmica, sendo está a força motriz para alcançar posições de destaque através da qualificação profissional (Dahlan, 2023).

Apesar dos avanços, a presença de mulheres em cargos de liderança ainda enfrenta desafios, Dahlan (2023) ressalta a importância da liderança feminina por seu desenvolvimento educacional e pela oferta de novas perspectivas às Instituições de Ensino Superior, somando-se a perspectiva de Soares *et al.* (2019) afirmando que as mulheres possuem características naturais para uma liderança eficaz, incluindo a capacidade de trabalho em equipe, autocontrole, organização, carisma, comunicação, admissão de erros, negociação e resolução de problemas.

Com relação à faixa etária, observou-se uma predominância de gestores com idades entre 40 e 49 anos, seguido por aqueles entre 30 e 39 anos, em menor proporção. Essa distribuição etária é significativa, pois identificou que gestores docentes acima dos 40 anos tendem a demonstrar um maior nível de comprometimento com o trabalho, além de agregar maior expertise no desempenho de suas funções. Entretanto, também foi evidenciado que docentes nessa faixa etária tem maior resistência a mudanças, o que pode ser desafiador em um mercado em constante transformação (Carvalho *et al.*, 2021).

A diversidade etária entre os gestores constitui uma vantagem estratégica, permitindo que as instituições aproveitem a experiência dos mais velhos e a capacidade de inovação dos mais jovens. Gestores experientes oferecem visão estratégica e conhecimento, enquanto os mais jovens contribuem com *insights* inovadores e abertura para mudanças, promovendo equilíbrio na tomada de decisões, integrando diferentes perspectivas e fortalecendo a capacidade da instituição de enfrentar desafios e construir uma cultura organizacional inclusiva e dinâmica (Van Dalen; Henkens, 2019; Carvalho *et al.*, 2021).

No que se refere à titulação dos gestores, observa-se que 63,2% possuem doutorado, e somado a ausência de especialistas, indica que a qualificação elevada está em consonância com as exigências do ambiente acadêmico contemporâneo. Nesse contexto, a capacidade de liderar com conhecimento profundo e atualizado é essencial para o sucesso institucional, corroborado pela Teoria do Capital Humano, que afirma que os investimentos em qualificação profissional aumentam a produtividade do indivíduo, com possibilidades de melhores salários e progresso econômico para a empresa, logo profissionais altamente qualificados, como doutores e pós doutores favorecem o desempenho da universidade (Barbosa; Trindade; Bouzada, 2020).

Estimulados pela busca ao conhecimento, 47,9% dos gestores entrevistados buscaram conhecimentos em gestão, reconhecendo a insuficiência da formação acadêmica tradicional nesse aspecto. Embora qualificados em suas áreas, muitos gestores sentem a necessidade de complementar sua formação com habilidades práticas em gestão (Paixão *et al.*, 2023; Silva; Mascia, 2023). O estudo realizado por Sousa *et al.* (2023) revelou que grande parte dos doutorandos desejam atuar na gestão acadêmica, entretanto o curso de doutorado aborda de forma limitada as habilidades gerenciais necessárias, demonstrando o contraste com o objetivo das universidades de atrair profissionais altamente qualificados e aponta uma lacuna na formação de gestores.

O fato de que a maior parte da população estudada, 52,1%, não buscou o conhecimento técnico em gestão, pode se relacionar com a sobrecarga de trabalho a qual o gestor é submetido, pois a atividade gerencial-administrativa é frequentemente somada a atividades docentes, logo é uma população que sofre desgaste físico e emocional adicionado da intensificação da rotina de trabalho (Frade *et al.*, 2024).

No atual contexto de inovação tecnológica e as pressões externas por melhoria na qualidade ensino já fomenta a busca contínua por qualificação por parte dos gestores, afim de adquirir novas competências e melhor entendimento das práticas internacionais em gestão educacional, ao passo que garantem que suas instituições permaneçam competitivas e inovadoras diante dos desafios contemporâneos, agregando cada vez mais capital humano

(Barbosa; Trindade; Bouzada, 2020; Nabokikh *et al.*, 2020; Humeniuk *et al.*, 2022).

A análise detalhada das variáveis relacionadas ao perfil dos gestores revela um panorama multifacetado, que embora desafiador, também é promissor, ressaltando principalmente o perfil feminino nos cargos de liderança acadêmica. Além disso, a presença de gestores com diferentes faixas etárias e elevadas qualificações acadêmicas reflete a diversidade de contribuições que favorecem a adaptabilidade e a inovação nas instituições.

Em síntese, a busca contínua por aprimoramento em habilidades gerenciais, evidenciada pela procura ativa por qualificações adicionais, destaca a importância de investir no desenvolvimento de competências específicas para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão das universidades.

6.2 Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

A análise dos dados da CHD evidenciou, na Classe 1, que os termos com maiores valores estatísticos foram "interpessoal", "capacitar" e "principal", indicando que os temas centrais predominantes tratam de comunicação, interação e desenvolvimento profissional. Nesse sentido, colocar a interação interpessoal e a comunicação como pontos centrais está alinhado com sua importância em contextos gerenciais, especialmente no ambiente universitário. Tiwari (2020) defende que as interações entre líderes e liderados devem ocorrer de forma direta e pessoal, evitando métodos que possam gerar interpretações ambíguas. Essa abordagem é essencial para o desenvolvimento da equipe e para promover um clima organizacional colaborativo e positivo.

A fala do Participante 18 corrobora com Tiwari (2020):

“Para que seja garantida uma comunicação clara e aberta é necessário se aproximar de seus pares.”

Essa perspectiva tem papel fundamental na construção de uma gestão colaborativa, fundamentada na autonomia e valorização dos trabalhadores. É essencial garantir que os colaboradores participem das decisões que afetam seu cotidiano laboral, o que promove um fluxo contínuo de informações e colaboração. Como resultado, os processos tornam-se mais eficientes e eficazes na busca pela excelência operacional (Becker *et al.*, 2023). Como destacado na Classe 1, o desenvolvimento profissional e a capacitação são pilares fundamentais para que as equipes universitárias enfrentem desafios e se adaptem às mudanças, assegurando a eficácia e competitividade institucional.

Na Classe 2, os termos de maior valor significativo foram “motivação” e “qualificação”,

evidenciando a preocupação dos gestores em manter o corpo docente atualizado e em reconhecer o desenvolvimento profissional como essencial para a excelência acadêmica e a inovação. Herrera *et al.*, (2023) destacam que a manutenção de um corpo docente motivado requer reconhecimento e valorização dos esforços individuais, a promoção da autonomia profissional e a oferta de formação continuada, sendo elementos que contribuem para um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Ressaltando que estes são essenciais para alcançar adesão as inovações tecnológicas a suas práticas pedagógicas (Mello *et al.*, 2021).

A fala do Participante 1 trás a interrelação entre as Classes 1 e 2:

“Para manter a motivação do corpo docente, implemento reconhecimento regular, oportunidades de desenvolvimento profissional e incentivo à colaboração e inovação pedagógica.”

Apesar desse reconhecimento, ainda persistem desafios significativos na promoção da qualificação profissional, Barreiro, Socarras e Selema (2020) tratam o desenvolvimento profissional do docente como um pilar estratégico na gestão universitária, com impacto direto no desempenho discente. Além disso, os autores identificam outros dois fatores essenciais: o aprimoramento contínuo do corpo docente e a busca pela excelência educacional.

Apesar de serem necessárias o Participante 9 aponta sobre as dificuldades enfrentadas para tal:

“Um segundo desafio está relacionado ao aspecto motivacional no espaço de trabalho que, por vezes, carece de condições de trabalho adequadas ao desenvolvimento das funções relativas ao cargo.”

Na Classe 3, termos como "formação", "curso", "pesquisa" e "extensão" destacam-se como indicadores das múltiplas dimensões do trabalho universitário, sendo fundamentais para a gestão acadêmica. Esses elementos não apenas delimitam o escopo das atividades universitárias, mas também funcionam como pilares estratégicos para o desenvolvimento institucional. Os termos "formação" e o "curso", em particular, refletem o compromisso da gestão com a oferta de uma educação de qualidade, assegurando que os processos de ensino estejam alinhados com as demandas contemporâneas (Korshunov *et al.*, 2023).

Do mesmo modo, os termos “pesquisa” e “extensão” ampliam o papel da universidade ao englobar a produção de conhecimento inovador e sua aplicação na sociedade. As instituições de ensino superior se conectam com diversos setores, como a comunidade, a indústria e o governo, desempenhando um papel transformador na estrutura social (Zborovsky; Ambarova, 2024). Contudo, essa dinâmica é continuamente moldada por mudanças socioculturais, e o aumento de notícias falsas e a polarização política tornam essas relações mais vulneráveis.

Nesse cenário, cabe às universidades demonstrar sua confiabilidade por meio de uma integração sólida entre ensino, serviço e comunidade (Law; Le, 2023).

Nesse contexto, as Classes 2 e 3 delineiam uma abordagem gerencial que valoriza tanto o desenvolvimento interno do corpo docente quanto o impacto externo da instituição por meio de atividades acadêmicas diversificadas. A análise dessas classes possibilita evidenciar que a gestão universitária deve se fundamentar em estratégias que valorizem a qualificação contínua do corpo docente e a integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ao promover um ambiente acadêmico motivador e colaborativo, além de fortalecer as relações com seus *stakeholders*, a universidade se torna mais capaz de enfrentar as pressões do mercado e responder de forma eficaz às demandas contemporâneas.

O Participante 18 pontua sobre as estratégias utilizadas para promover essa motivação:

“Adota a estratégia da escuta sensível, ou seja, me disponho a ouvir suas preocupações, opiniões e sentimentos, me colocando no lugar do outro, e demonstro interesse genuíno e compreensão. Gosto da estratégia do reconhecimento e valorização do trabalho dos docentes; da autonomia e liberdade para explorar o “seu eu” e sua área.”

A relação entre essas classes destaca componentes essenciais da administração para alcançar os objetivos estratégicos. A qualificação e a motivação do corpo docente são fundamentais para garantir um ambiente acadêmico que favoreça a inovação e o crescimento. Simultaneamente, a gestão incentiva a pesquisa e a extensão, permitindo à universidade ampliar seu papel na sociedade e manter sua competitividade. Desta forma tais elementos interagem de forma integrada, estabelecendo uma base sólida de práticas gerenciais voltadas para a excelência institucional (Mello *et al.*, 2021).

Apesar dos termos da Classe 4 serem os menos frequentes nas entrevistas, detém pontos cruciais e centrais dentro do contexto do universitário, como: “universidade”, “TCC” e “desempenho”, que se relacionam ao processo avaliativo e de conclusão dos cursos, inferindo a importância das práticas de ensino no desempenho acadêmico e institucional. O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) pode ser tido como um indicador de qualidade do ensino tanto por ser uma exigência ao final da graduação como por estar intimamente ligada com a experiência adquirida pelo aluno durante o percurso da sua formação e por influenciar na percepção da qualidade geral do curso (Naeem; Islam; Siddiqui, 2019).

É fundamental destacar que o processo avaliativo é multifatorial, englobando não apenas o desempenho do aluno, mas também a execução e a inter-relação de todo o processo

educacional. Neste contexto, a relação entre aluno e professor emerge como um aspecto crucial, pois a maneira como o professor interage e inspira os alunos exerce um impacto significativo na experiência educacional e no desempenho dos estudantes. Assim, como o revelado na Classe 2, a motivação e valorização do docente são essenciais para manter um elevado padrão de qualidade e garantir a satisfação com os serviços educacionais oferecidos à sociedade (Herrera *et al.*, 2023; Izquierdo-Yusta *et al.*, 2020).

O papel do gestor nos processos avaliativos é crucial, pois ele é responsável por garantir o suporte institucional necessário para que docentes e discentes desempenhem suas funções de forma eficaz. Isso inclui a alocação adequada de recursos materiais, humanos e financeiros, além do acompanhamento contínuo do desempenho, estabelecendo métricas para revisão e ajustes constantes (Mello *et al.*, 2021; Naeem; Islam; Siddiqui, 2019).

O Participante 1 ressalta sobre a dificuldade em gerenciar esses recursos humanos:

“Como gestor, os principais desafios que enfrento na gestão de pessoas incluem a motivação da equipe, o desenvolvimento de habilidades e a resolução de conflitos.”

No entanto, é importante destacar que, embora os métodos avaliativos sejam essenciais, eles devem ser implementados de maneira que os dados obtidos contribuam para a melhoria dos processos, promovendo um ambiente colaborativo e positivo, favorecendo a troca de conhecimento e a gestão colaborativa, sem serem usados como ferramentas punitivas (Harrison *et al.*, 2020).

6.3 Análise de similitude

A árvore da similitude traz como aspectos centrais os termos “gestão”, “docente”, “estratégia” e “desafio” refletindo na importância e interrelação entre estes para o contexto universitário. Os desafios enfrentados pelos gestores das universidades perpassam por agentes externos e internos, a exemplo: a crescente pressão do mercado para modernização, adesão de novas tecnologias, baixos investimentos para suprir a infraestrutura e treinamentos a equipe, resistência a mudanças provenientes de professores, colaboradores e até mesmos alunos, e manutenção dos níveis de qualidade educacional (Mardon, 2024; Nabokikh *et al.*, 2020).

Para enfrentar esses desafios, os gestores devem adotar estratégias que proporcionem subsídios eficazes para conduzir a equipe ao sucesso organizacional. Uma gestão pautada na ética pode oferecer essas garantias, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e um clima organizacional favorável, fortalecendo o nível de comprometimento de professores e colaboradores, promovendo interações confiáveis e relevantes no ambiente acadêmico

(Albdareen et al., 2024).

O termo “gestão” está diretamente relacionado a “ferramenta”, “eficiência” e “recurso”, evidenciando que uma gestão eficiente depende do uso estratégico dos recursos disponíveis. Kubitskyi et al. (2023) identificam quatro recursos essenciais a serem gerenciados: recursos humanos e intelectuais, recursos materiais e financeiros, informações e o sistema de garantia de qualidade do ensino. A boa gestão desses elementos permite ao gestor implementar as mudanças exigidas pelo mercado, adotar novas tecnologias, estabelecer parcerias para otimizar recursos e melhorar a comunicação, alinhando os objetivos institucionais com as expectativas dos stakeholders.

Nesse contexto, as ferramentas gerenciais se tornam um recurso valioso, tanto no ambiente corporativo quanto no acadêmico. Volk e Zerfass (2020) trazem a perspectiva dos profissionais da comunicação, os quais, ao utilizarem tais ferramentas, obtiveram uma abordagem mais estruturada em suas rotinas de trabalho, o que se mostrou essencial para apoiar a tomada de decisões assertivas. Essas ferramentas auxiliam na avaliação, planejamento e execução de estratégias, sendo fundamentais para promover uma gestão mais eficiente e alinhada às demandas contemporâneas.

Esses benefícios podem ser aplicados a qualquer ambiente gerencial proporcionando compreensão mais clara da posição da universidade no mercado, oferecendo suporte no desenvolvimento de estratégias para promover melhorias, identificando burocracias excessivas que prejudicam e oneram o processo, e possibilitam o acompanhamento contínuo dos níveis de qualidade ao longo de todas as fases do processo (Jasti et al., 2021)

Entretanto, Dyatlov e Kovalev (2023) alertam que o uso de ferramentas de gestão sem uma compreensão profunda de seu significado e aplicação pode criar uma falsa sensação de eficiência. Essa abordagem superficial pode levar a uma desconexão entre as metas gerenciais e as finalidades educacionais, comprometendo a prática docente genuína e reduzindo-a a uma simples conformidade com normas e regulamentos, sem promover um impacto significativo na qualidade do ensino.

Tal perspectiva tem alto potencial negativo ao se alinhar com a falta de preparo dos gestores, como o apontado pelo Participante 9:

"O desempenho nas ações administrativas que se alinham ao trabalho de conclusão de curso e suas diversas etapas de desenvolvimento, precisam ser do domínio do corpo técnico-administrativo (...) e esse domínio se apresenta de modo limitado."

E Participante 18:

“Para conhecer os fluxos das demandas, fui por interesse próprio, conhecer as diretorias e me informar sobre os referidos fluxos.”

Por outro lado, o termo “estratégia” conecta-se a “qualificação”, “reunião” e “motivação”, evidenciando como os coordenadores de curso empregam abordagens estratégicas para aprimorar a qualificação docente e manter a motivação do corpo docente. Através da realização de reuniões e outras iniciativas voltadas ao desenvolvimento profissional contínuo, esses gestores não apenas sustentam o engajamento dos professores, mas também alinham as práticas pedagógicas com os objetivos institucionais, reforçando a conexão entre a gestão e a educação de qualidade. Assim, quando bem compreendidas e aplicadas, as ferramentas de gestão, integradas a uma estratégia sólida, podem contribuir significativamente para o aprimoramento das práticas educacionais.

Syahnur e Elmi (2023) destacam a qualificação como uma estratégia eficaz para motivar o corpo docente, oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional e incentivando o engajamento. Além disso, Calbino e Nery (2023) reforçam a importância de envolver a comunidade acadêmica nas decisões, promovendo um ambiente colaborativo e valorizando os profissionais por meio de reuniões que incentivam o diálogo em todos os níveis organizacionais.

Ao promover espaços em que a comunicação é valorizada contribui para que os colaboradores compreendam com maior clareza as expectativas de seus gestores em relação ao desempenho funcional, facilitando o alinhamento com os objetivos da organização. Além disso, uma comunicação assertiva otimiza o uso dos recursos humanos disponíveis, permitindo que o potencial da equipe seja melhor aproveitado (Plaksiuk; Horvathova; Yakushev, 2023; Jasti et al., 2021).

A qualificação contínua é essencial para motivar e promover o desenvolvimento profissional, enquanto as reuniões oferecem espaços para o diálogo e a troca de ideias, fortalecendo a colaboração e a coesão no ambiente acadêmico. Portanto, a adoção dessas estratégias não só enriquece a experiência educacional, mas também assegura um alinhamento eficaz entre os objetivos organizacionais e as práticas institucionais, promovendo uma cultura de excelência e inovação em um ambiente universitário mais eficiente e dinâmico.

O Participante 9 expõe sobre a necessidade e a fragilidade observadas a respeito da qualificação:

“Há necessidade, dessa forma, de empreender qualificação, principalmente, no âmbito das tecnologias da informação e

comunicação, assim como no âmbito da informática básica que, até nesse campo, observa-se ausência de domínio de fato.”

A palavra “docente” destaca-se no discurso dos coordenadores, refletindo o papel central dos professores na implementação das estratégias institucionais. Termos associados a estas, como “interesse”, “colaboração”, “resolução” e “orientação” indicam que os docentes são vistos como essenciais para o sucesso das iniciativas gerenciais. Alekseeva *et al.* (2022) mostraram que, nas universidades russas, apenas 30% dos professores buscam o sucesso, enquanto a maioria teme o fracasso. Assim, cabe aos gestores desenvolver esses profissionais, utilizando feedback positivo e avaliações formativas para reforçar a ideia de que erros são parte do aprendizado (Dyatlov; Kovalev, 2023).

Os docentes motivados pelo sucesso podem atuar como mentores para aqueles que sentem receio do fracasso, desempenhando um papel ativo na construção de uma gestão colaborativa e em um ambiente propício ao desenvolvimento profissional (Alekseeva *et al.*, 2022).

Ademais, ser parte ativa do processo está intrinsecamente relacionado à manutenção dos níveis de qualidade do ensino. O professor, lidando diretamente com a formação dos alunos, constitui-se como uma ferramenta essencial na gestão da qualidade educacional. Isso se evidencia na elaboração e implementação dos planos de ensino, bem como na sua percepção sobre o processo de aprendizagem dos alunos, sendo imprescindível na busca por altos padrões de qualidade (Alhussam *et al.*, 2024; Dahlan, 2023).

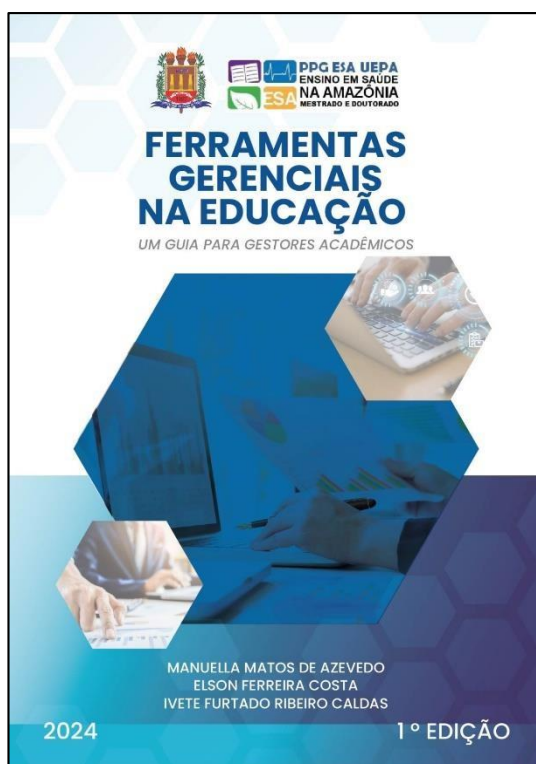
A análise do papel docente sob a perspectiva dos coordenadores universitários revela que o sucesso das estratégias institucionais depende da valorização dos professores. Sua participação ativa fortalece a gestão colaborativa e eleva a qualidade do ensino, criando um ambiente de aprendizado mais dinâmico. Os investimentos em desenvolvimento profissional, feedback construtivo e uma cultura de aprendizado contínuo são essenciais para manter o corpo docente motivado. Assim, é crucial que gestores promovam o empoderamento e a autonomia dos professores, tornando-os agentes de transformação nas instituições de ensino.

7 PRODUTO

O produto desenvolvido foi um material didático e instrucional, do tipo manual, intitulado “Ferramentas gerenciais na educação: Um guia para gestores acadêmicos”, com ISBN: 978-65-6068-109-5, com intuito de fornecer apoio a gestão e discorrer sobre a aplicação de ferramentas de gestão, fornecendo instruções práticas e contextualizadas para sua implementação. O manual busca preencher lacunas no conhecimento gerencial, oferecendo um recurso prático para favorecer a eficácia e a adaptabilidade da gestão universitária.

O manual “Ferramentas gerenciais na educação: um guia para gestores acadêmicos” (Figura 3) possui uma característica inovadora por trazer para o contexto educacional ferramentas que são utilizadas no âmbito de gestão de empresas, buscando descomplicar seus conceitos e remontando para a prática acadêmica, podendo ser utilizado amplamente pelas universidades públicas e privadas.

Figura 3: Capa do manual “Ferramentas gerenciais na educação: Um guia para gestores acadêmicos”



Fonte: Autores, 2024.

Durante o percurso acadêmico do Mestrado profissional foi elaborado uma revisão integrativa da literatura, intitulada “Ferramentas Gerenciais Na Gestão Universitária: Uma Revisão Integrativa”, no momento em fase de edição de texto para publicação na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE), esta revisão deu subsídio junto a coleta de dados para a elaboração do manual.

O artigo teve o objetivo de investigar evidências científicas sobre o uso de ferramentas gerenciais na gestão universitária, utilizou as palavras-chaves: em português: ferramentas gerenciais, gestão universitária, práticas de gestão; em inglês: *management tools, university management, management practices*; e em espanhol: *herramientas de gestión, gestión universitaria, prácticas de gestión*, nas bases de dados Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Sendo possível concluir que a eficiência da gestão universitária é influenciada pelas ferramentas gerenciais e pela habilidade dos gestores em liderar suas equipes e enfrentar os desafios acadêmicos.

A análise das publicações revelou que a ferramenta *Value Stream Mapping* (VSM) (figura 4) possui um grande potencial para se adequar à realidade observada no contexto universitário, sendo idealizado para identificar e eliminar desperdícios, focando na eliminação de processos burocráticos que oneram as operações.

Figura 4: Esquema ilustrativo do VSM.

VALUE STREAM MAPPING			
ETAPAS		DESCRIÇÃO	
IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS	PLANEJAMENTO DE AULAS		
	APOIO ACADÊMICO		
	ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS		
MAPEAMENTO	CLASSIFICAÇÃO	VALOR DO PROCESSO X TEMPO GASTO	PROCESSOS IMPORTANTES QUE DEMANDAM MUITO TEMPO
		ESTRESSE X FREQUÊNCIA DO PROCESSO	ATIVIDADE QUE GERA ESTRESSE SÃO REALIZADAS VÁRIAS VEZES
PROPOSTA DE MELHORIAS	SUPORTE TECNOLÓGICO PARA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E PARA PLANEJAMENTO DE AULAS		REVISÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS BUROCRÁTICOS
	TRABALHO COOPERATIVO PARA COMPARTILHAMENTO E DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES		REUNIÕES REGULARES PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
	ORGANIZAÇÃO DE ROTINAS PARA OTIMIZAÇÃO DE TEMPO		FACILITAÇÃO DE ACESSO DIGITAL A FONTES DE DADOS

Fonte: Adaptada de Riezebos e Huisman, 2020.

Essa característica é especialmente relevante para o contexto universitário, onde a eficiência administrativa é crucial para garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e que os serviços educacionais sejam entregues de forma otimizada. Ao implementar o VSM, a universidade pode não apenas simplificar seus processos, mas também promover uma

cultura de melhoria contínua, onde todos os colaboradores são incentivados a identificar e propor soluções para os desafios enfrentados.

Outro tópico de relevância que emergiu da análise foi a gestão de crises, que se relaciona intimamente com as dinâmicas de relacionamento entre os envolvidos, incluindo líderes e liderados. Em momentos de instabilidade, a forma como esses relacionamentos são geridos pode influenciar significativamente a eficácia do manejo gerencial. A comunicação clara e a confiança são essenciais para que líderes guiem suas equipes em crises. O uso de ferramentas de gestão oferece uma abordagem que abrange tanto os aspectos operacionais quanto o fator humano, crucial para a resiliência organizacional.

Portanto, ao integrar o VSM com estratégias de gestão de crises, pode-se criar um ambiente mais adaptável e responsivo, capaz de enfrentar desafios de forma proativa. Essa sinergia entre ferramentas gerenciais e a gestão de relacionamentos pode resultar em uma instituição mais robusta, preparada para lidar com as complexidades do cenário educacional contemporâneo.

Somado aos resultados obtidos através da coleta e análise dos dados, foi possível levantar quais temáticas seriam importantes para serem abordadas no manual, com isso o material oferece duas matrizes, uma oferece suporte para avaliação dos processos internos, Matriz SIPOC (figura 5), e a Matriz SWOT (figura 6), que é uma ferramenta para analisar sua atual posição perante a comunidade externa e a prever situações potencialmente laboriosas.

Figura 5: Matriz SIPOC



Fonte: Adaptada de Zhang et al., 2022.

Figura 6: Matriz SWOT



Fonte: Autores, 2024.

Após a seleção sobre as temáticas que seriam incluídas no manual, foram selecionadas as bases de dados para compor a pesquisa, sendo estas Taylor & Francis, JSTOR, SciELO e *Directory Open Access Journals* (DOAJ), sendo utilizado combinação das palavras chaves em português: matriz SIPOC, matriz SWOT, ensino superior, gestão, gestor, manejo de crises, gestão de crises, value streaming mapping e comunicação; e em inglês: *SIPOC matrix, SWOT matrix, higher education, management, manager, crisis management, value streaming mapping e communication*.

Após o levantamento de dados bibliográficos seguiu-se para a estruturação do manual, definindo uma sequência organizada dos capítulos, optou-se por colocar primeiro as matrizes SIPOC e SWOT, pois estas oferecem embasamento para utilizar o VSM e para antecipar situações que podem culminar em momentos de crises.

Ao oferecer diretrizes práticas e contextualizadas, que permitem a adaptação das ferramentas gerenciais às realidades específicas das instituições de ensino superior, tem potencial de gerar impacto positivo na gestão acadêmica superior ao oferecer subsídios para a organização dos processos administrativos e acadêmicos e promover uma cultura de melhoria contínua. Além disso, o manual fomenta a adoção de novas abordagens que podem elevar a qualidade e a relevância da educação, contribuindo para uma gestão mais estratégica e eficaz.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central propor estratégias para a gestão universitária que contribuam para o aprimoramento do processo de gestão de ensino em saúde. Para atingir esse propósito, foram caracterizados o perfil demográfico dos coordenadores de curso superior da Universidade do Estado do Pará (UEPA), identificadas as ferramentas gerenciais utilizadas na gestão universitária e analisadas as estratégias implementadas pelos coordenadores.

A análise do perfil dos coordenadores de curso de graduação da UEPA revela um cenário notável de liderança feminina, com 73,7% dos cargos ocupados por mulheres, o que contrasta com a realidade de outros contextos, como o africano e o europeu, onde as taxas de ocupação feminina em cargos de liderança são inferiores. Além disso, a predominância de gestores na faixa etária entre 40 e 49 anos sugere uma combinação de experiência e provável inclinação a manter práticas já estabelecidas, características que podem influenciar as práticas gerenciais. Os gestores tem um alta qualificação profissional, com 63,2% possuindo doutorado, o que reflete as exigências do ambiente acadêmico, porém foi possível verificar a lacuna no conhecimento sobre práticas gerenciais, no qual 47% dos entrevistados tiveram a necessidade de complementar a formação acadêmica tradicional com habilidades de gestão, especialmente em um contexto de constantes inovações tecnológicas e pressões por melhorias na qualidade do ensino.

Através da análise lexicométrica utilizando o software IRAMUTEQ foi possível compreender a visão dos gestores sobre sua prática gerencial, com grande propensão aos temas de comunicação, capacitação profissional e motivação, sendo este último relacionado com a qualificação do corpo docente como um alicerce da excelência acadêmica. Enfatizou também a importância da formação, pesquisa e extensão como pilares gerenciais que possibilitam o desenvolvimento institucional. Sendo possível concluir que a gestão eficaz da universidade deve promover um ambiente motivador e colaborativo que seja alinhado as expectativas do mercado.

Apesar dos insights valiosos, o estudo apresenta limitações, como o tamanho reduzido da amostra e a ausência de acompanhamento longitudinal, que devem ser considerados para futuras pesquisas. A ampliação da amostra e a inclusão de variáveis adicionais podem proporcionar uma análise mais abrangente.

Por se tratar de um tema relativamente novo no contexto educacional, este estudo destaca como o ambiente universitário está se adaptando às demandas contemporâneas, ao abordar questões emergentes oferece uma perspectiva inovadora e contribui para a evolução

continua das práticas educacionais e gerenciais, reafirmando o compromisso da universidade com a excelência acadêmica e com a formação de profissionais preparados para um cenário em constante transformação.

9 REFERENCIAS

- ABISOUROUR, Jaouad *et al.* Methodology for integrated management system improvement: combining costs deployment and value stream mapping. **International Journal Of Production Research**, [S.L.], v. 58, n. 12, p. 3667-3685, 27 jun. 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2019.1633482>. Acesso em: 14 set. 2024.
- ABOUDAHR, S. M. F. M.; MOHAMAD, M. B. Does Organisational Climate Improve Quality Management Practice? Empirical Evidence from Egyptian Higher Education. **Universal Journal of Management**, v. 8, n. 6, p. 296–305, dez. 2020.
- ABREU, R. T. N. A A Importância Da Gestão De Pessoas Na Promoção Do Bom Clima Organizacional. **Diversità**, v. 7, n. 1, p. 118–128, 14 dez. 2021. Disponível em: <https://revista.unifcv.edu.br/index.php/revistapos/article/view/367/277>. Acesso em: 9 jun. 2023.
- AL-KURDI, Osama F.; EL-HADDADEH, Ramzi; ELDABI, Tillal. The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. **International Journal Of Information Management**, [S.L.], v. 50, p. 217-227, fev. 2020. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>. Acesso em: 13 set. 2024
- ALBDAREEN, Rokaya *et al.* The impact of ethical leadership on employees' innovative behavior: the mediating role of organizational commitment. **Uncertain Supply Chain Management**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 521-532, 2024. Growing Science. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2023.8.019>. Acesso em: 30 Ago. 2024.
- ALEKSEEVA, Olga V. *et al.* Management of the Development of a Modern Teacher's Digital Competencies. **Advances In Economics, Business And Management Research**, [S.L.], p. 1-7, 2022. Atlantis Press. <http://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.220208.001>. Acesso em: 31 Ago. 2024.
- ALHUSSAM, Mohamad Ali *et al.* Evaluating education quality as a research instrument: a systematic review. **Multidisciplinary Reviews**, [S.L.], v. 7, n. 6, p. e2024115, 12 mar. 2024. Malque Publishing. <http://dx.doi.org/10.31893/multirev.2024115>. Acesso em: 31 Ago. 2024.
- AL-OTAIBI, Saad Aziz; ALBAROUDI, Hasna Balaj. Prospects and obstacles of digital quality management in Saudi Arabia universities. A systematic literature review from the Last Decade. **Cogent Business & Management**, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 1-15, 19 set. 2023. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2023.2256940>. Acesso em: 13 set. 2024.
- ATIFNIGAR, Hamza *et al.* Oral participation practices in classroom among university students in Afghanistan. **International Journal Of Evaluation And Research In Education (Ijere)**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 409-420, 1 mar. 2022. Institute of Advanced Engineering and Science. <http://dx.doi.org/10.11591/ijere.v11i1.21865>.
- ATVARS, T. D. Z.; SERAFIM, M. P.; CARNEIRO, A. M. Os desafios da gestão da qualidade numa universidade pública brasileira: a experiência da Unicamp. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], v. 11, n. 20, p. e70275, p. 1–24, 2022. DOI: 10.5902/2318133870275. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/70275>. Acesso em: 28 mar. 2023.

BARBOSA, Jose Geraldo Pereira; TRINDADE, Alyne Alves; BOUZADA, Marco Aurélio Carino. Gestão Universitária: a relação entre as características do corpo docente e o desempenho discente / university management. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 488-507, 13 jul. 2020. EDUFU - Editora da Universidade Federal de Uberlândia. <http://dx.doi.org/10.14393/repod-v9n2a2020-55125>. Acesso em: 28 ago. 2024

BARREIRO., Luis Armando M; SOCARRAS., Anival Ernesto R; SELEMA., Guillermo S. Pilares estratégicos del sistema de gestión universitaria en el curso 2019 -2020. **Multimed**, Granma , v. 24, n. 4, p. 969-978, agosto 2020 . Disponible en <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1028-48182020000400969&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 29 ago. 2024.

BECKER, A. .; GOODE, C.; RIVERS, J.; TYLER, M.; BECKER, J. Shared Governance and Systems Theory: A Mixed Methods Study of Faculty Perceptions and Ideas. **Higher Education Politics and Economics**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 22–47, 2023. DOI: 10.32674/hepe.v9i2.5974. Disponível em: <https://www.ojed.org/index.php/hepe/article/view/5974>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)**. Censo da Educação Superior 2021: notas estatísticas. Brasília, DF: Inep, 2022.

BRASIL. **Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 set. 1990a. Seção 1. Disponível em: <[http:// portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/Lei8142.pdf](http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/Lei8142.pdf)> Acesso em: 02 jan 2023.

CALBINO, D.; NERY, D. A. University Democratic Management: New Fractures, Old Wounds. **SciELO Preprints**, 2023. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.5580. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/5580>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

CÂMARA, I.; MASCARENHAS, S. A. N. O papel do professor no processo de educação à distância: Análise crítica dos desafios e oportunidades no modelo de ensino em tempos de pandemia da Covid-19. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 8, p. e52211831297, 2022.

CAMPOS, Elisabete Ferreira Esteves. Diretrizes curriculares para a formação de professores: a práxis freiriana em perspectiva. **Olhar de Professor**, [S.L.], v. 24, p. 1-19, 1 maio 2021. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). <http://dx.doi.org/10.5212/olharprofr.v.24.16760.016>. Acesso em: 09 set. 2024.

CANLI, S.; ÖZDEMİR, Y. The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. **Inquiry In Education**. v. 14 n. 1. p. 1-35. 2022 Disponível em: <<https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol14/iss1/6>>. Acesso em: 9 jun. 2023.

CARVALHO, Carla *et al.* Adulthood in teachers of higher education: difference in the management of their work-life balance and organizational commitment. **Revista Infad de Psicología. International Journal Of Developmental And Educational Psychology**, [S.L.],

v. 1, n. 1, p. 107-116, 3 ago. 2021. Asociacion INFAD. <http://dx.doi.org/10.17060/ijodaep.2021.n1.v1.2047>. Acesso em: 27 ago. 2024.

CORREIA, P.; SÁ, S. Liderança do(a) Diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. **Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias(FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 175–209, jan-mar. 2021.

COSTA, Maria Amália Silva. **Administração estratégica e gestão de pessoas por competências**: o caso policarbonatos. 2003. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Acesso em: 13 fev. 2023

COSTA, Neila Priscila; GONÇALVES, Lenira Mendes Monteiro. Liderança Feminina Na Gestão Pública: um estudo de caso na universidade da integração internacional da lusofonia afro-brasileira (unilab). **Revista Feminismos**, [S.L.], v. 11, n. 2, p. e11223018, 25 nov. 2023. Universidade Federal da Bahia. <http://dx.doi.org/10.9771/rf.v11i2.51093>. Acesso em 27 ago 24

DAHLAN, Dina Abdullah. Current state of female leadership in higher education institutions in Saudi Arabia. **Cogent Business & Management**, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 1-17, 2 nov. 2023. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2023.2276990>. Acesso em 27 ago 24

DEMIRBILEK, Mesut; KESER, Sitar; AKPOLAT, Tuba. An Evaluation of Arrogance Orientations of Academicians in Higher Education According to Student and Alumni Opinions. **Higher Education Studies**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 84-96, 14 jan. 2022. Canadian Center of Science and Education. <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v12n1p84>.

DERMAWAN, R.; HANDAYANI, W. Factors Triggering Organizational Citizenship Behavior, Failure And Success: A Case Study Of A Higher Education Institution. **Humanities & Social Sciences Reviews**, v. 7, n. 1, p. 156–163, 15 abr. 2019.

DYATLOV, Alexander; KOVALEV, Vitaly. Efficiency of management of higher education in russia in the practices of application of managerial tools. **Vestnik Instituta Sotziologii**, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 70-91, 30 jun. 2023. Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (FCTAS RAS). <http://dx.doi.org/10.19181/vis.2023.14.2.3>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

ELLIOTT, Steve *et al.* Practices and typologies for using organizational data to identify potential leaders for equity, diversity, and inclusion within institutions. **International Journal Of Leadership In Education**, [S.L.], p. 1-12, 2 nov. 2023. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2023.2272157>. Acesso em: 13 set. 2024.

FATMAWATI, Erma *et al.* Change management towards good university governance in Indonesia: study at islamic religious universities based on blu mandate. **Cogent Social Sciences**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 2-16, 26 mar. 2024. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/23311886.2024.2333081>. Acesso em: 13 set. 2024.

FERNÁNDEZ, S. J.; DELGADO, A. P. Reinventando a roda: Arranjos institucionais na coordenação do curso de pedagogia (UFRJ) durante a pandemia de Covid 19. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 3117–3134, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i4.16702. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16702>. Acesso em: 18 fev. 2023.

FICHTER FILHO, Gustavo Adolf; OLIVEIRA, Breyner Ricardo de; COELHO, Jianne Ines Fialho. A trajetória das Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação docente no Brasil: uma análise dos textos oficiais. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, [S.L.], p. 940-956, 1 mar. 2021. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educacao. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21723/riaee.v16iesp.1.14930>. Acesso em: 04 jan 2023

FLYNN, Kara. "Slightly prepared: :: a survey of how archival professionals develop management skills. **Journal Of Archival Organization**, [S.L.], v. 18, n. 1-2, p. 77-99, 3 abr. 2021. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/15332748.2021.1992208>. Acesso em: 25 ago 2024.

FRADE, Cinthia Moura et al. Transição do papel de professor a professor-gestor: um estudo com coordenadores de cursos de pós-graduação de uma instituição federal de ensino superior. **Perspectivas Contemporâneas**, [S.L.], v. 19, p. 02409, 23 fev. 2024. Instituto Integrado de Ciencia e Tecnologia - IN2. <http://dx.doi.org/10.54372/pc.2024.v19.3619>. Acesso em: 25 jan 2025.

FREITAS, Daniel Antunes *et al.* Saberes docentes sobre processo ensino-aprendizagem e sua importância para a formação profissional em saúde. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, [S.L.], v. 20, n. 57, p. 437-448, 22 jan. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1807-57622014.1177>. Acesso em: 3 jan. 2023.

FREITAS, Guaciara; SAMPAIO, Victor (ed.). **Coletivo feminino celebra o Dia das Mulheres e Meninas na Ciência**. 2022. Elaborada pela ASCOM UEPA. Disponível em: <https://uepa.br/index.php/pt-br/content/coletivo-feminino-celebra-o-dia-das-mulheres-e-meninas-na-ciencia>. Acesso em: 27 ago. 2024.

GAUS, Nurdiana et al. Understanding the nature and practice of leadership in higher education: a phenomenological approach. **International Journal Of Leadership In Education**, [S.L.], v. 25, n. 5, p. 685-703, 18 mar. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2020.1737241>.

GIRALDI, Daniel Castro; MELO-SILVA, Gustavo. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 01-20, 2 set. 2019. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p1>. Acesso em: 18 fev. 2023

HARRISON, Reema *et al.* Evaluating and enhancing quality in higher education teaching practice: a meta- review. **Studies In Higher Education**, [S.L.], v. 47, n. 1, p. 80-96, 29 fev. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2020.1730315>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

HERRERA, Julio Dagoberto Camacho *et al.* Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño docente. **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 4947-4971, 4 maio 2023. Asociacion Latinoamericana para el Avance de la Ciencia. http://dx.doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5697. Acesso em: 29 ago. 2024.

HOERNIG, Ana Marli; FOSSATTI, Paulo. O perfil do gestor educacional da atualidade à luz de La Salle. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, [S.L.], v. 11, n. 3, p. 1-17, 26 dez.

2022. Centro Universitario La Salle - UNILASALLE. <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v11i3.9830>. Acesso em: 03 set. 2024.

HUMENIUK, Iryna *et al.* Challenges and innovation of management in higher education: ukrainian dimension. **Independent Journal Of Management & Production**, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 329-346, 1 maio 2022. Independent Journal of Management and Production. <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1984>. Acesso em: 28 ago. 2024.

IZQUIERDO-YUSTA, Alicia *et al.* KPI For Students Satisfaction Measurement As An Indicator Of University Management. **Journal Of Management And Business Education**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 108-128, 11 mar. 2020. Academia Europea de Direccion y Economia de la Empresa. <http://dx.doi.org/10.35564/jmbe.2020.0008>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

JASTI, Naga Vamsi Krishna *et al.* A literature review on total quality management (models, frameworks, and tools and techniques) in higher education. **The Tqm Journal**, [S.L.], v. 34, n. 5, p. 1298-1319, 7 set. 2021. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/tqm-04-2021-0113>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

JIANG, Xiaohua. How to lead a successful university transformation: the case of école polytechnique fédérale de lausanne (epfl). **Educational Management Administration & Leadership**, [S.L.], v. 50, n. 5, p. 792-811, 10 set. 2020. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143220953600>.

JUNGES JUNIOR, Mário Luiz; STEFANELLO, Flávia; VIEIRA, Josimar de Aparecido. A pós-graduação stricto sensu do Brasil: espaço de formação de professores universitários. **Educação, Ciência e Cultura**, [S.L.], v. 26, n. 2, p. 01, 14 maio 2021. Centro Universitário La Salle - UNILASALLE. <http://dx.doi.org/10.18316/recc.v26i2.7615>.

KORSHUNOV, I. A. et al., Management Practices and Effectiveness of Universities at Lifelong Learning Realization. **Vysshee Obrazovanie V Rossii = Higher Education In Russia**, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 9-34, 21 jan. 2023. Moscow Polytechnic University. <http://dx.doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-1-9-34>. Acesso em: 29 ago. 2024.

KUBITSKYI, Serhii *et al.* Management of Higher Education Institutions as a New Tool for the Development of Higher Education. **Journal Of Curriculum And Teaching**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 74, 18 mar. 2023. Sciedu Press. <http://dx.doi.org/10.5430/jct.v12n2p74>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

KUBO, Edson Keyso de Miranda. Gestão estratégica em universidades: um estudo empírico com reitores. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 180-200, 17 jan. 2024. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3347>. Acesso em: 14 set. 2024.

LAW, Siew Fang; LE, Ai Tam. A systematic review of empirical studies on trust between universities and society. **Journal Of Higher Education Policy And Management**, [S.L.], v. 45, n. 4, p. 393-408, 7 fev. 2023. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/1360080x.2023.2176598>. Acesso em: 29 ago. 2024.

LAW, Wing-Wah. Managerialism and Public Universities in Hong Kong. **Governance And Citizenship In Asia**, [S.L.], p. 55-71, 2019. Springer Singapore. http://dx.doi.org/10.1007/978-981-13-7303-9_3. Acesso em: 02 set. 2024.

LIN, Juan; TAN, Tih Koon. Professional Development of Quality Mentors: case from china. **Research In Higher Education Journal**, S.L., v. 42, n. 0, p. 1-9, jul. 2022. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1347720>. Acesso em: 18 fev. 2023.

LV, Yang; WU, Min; SHOUSE, Roger C.. Impact of organizational culture, occupational commitment and industry-academy cooperation on vocational education in China: cross-sectional hierarchical linear modeling analysis. **Plos One**, [S.L.], v. 17, n. 2, p. e0264345, 23 fev. 2022. Public Library of Science (PLoS). <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0264345>. Acesso em: 18 fev. 2023

MACLEOD, W. B.; URQUIOLA, M. Why does the United States have the best research universities? Incentives, resources, and virtuous circles. **The journal of economic perspectives: a journal of the American Economic Association**, v. 35, n. 1, p. 185–206, 2021.

MARANHÃO, Romero de Albuquerque. Formação para gestão de organizações culturais e artísticas: uma pesquisa exploratória. **Latin American Journal Of Development**, [S.L.], v. 3, n. 5, p. 3187-3202, 6 out. 2021. South Florida Publishing LLC. Disponível: <http://dx.doi.org/10.46814/lajdv3n5-037>. Acesso: 26 nov 2023.

MARDON, Yangiboyev; MARDON, Yangiboyev. Modernization Of Higher Education System Management: innovations, challenges, and opportunities. **International Journal Of Advance Scientific Research**, [S.L.], v. 4, n. 4, p. 60-65, 1 abr. 2024. The USA Journals. <http://dx.doi.org/10.37547/ijasr-04-04-11>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

MARSHAVIN, Yuriy; SIDLETSKYI, Stepan; KYTSAK, Taras. Hei's Managers' Managerial Competencies Role In Ensuring Higher Education Quality In Ukraine. **Actual Problems Of Economics**, [S.L.], v. 1, n. 262, p. 71-82, abr. 2023. National Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-262-71-82>. Acesso em: 02 set. 2024.

MAXWELL, John C. **Liderança de Ouro: as 21 leis que transformam atitudes e líderes**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2016. Acesso em: 02 set. 2024.

MEIRA, Rômulo Lima; SANTOS, José Jackson Reis dos; LEITE, Maria Iza Pinto de Amorim. A constituição de saberes pedagógicos no contexto das práticas docentes de bacharéis: indicativos para reflexão. **Revista Cocar**, [Belém], v. 1, n. 8, p. 257-275, Jan-Abr 2020. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/3058>. Acesso em: 18 fev. 2023.

MELLO, Julia Brum de et al. Ensino Remoto em tempos de pandemia: a experiência da pontifícia universidade católica de são paulo (puc-sp). **Medicina (Ribeirão Preto)**, [S.L.], v. 54, n. 1, p. e184799, 20 ago. 2021. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2176-7262.rmrp.2021.184799>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

MENDES FILHO, João Paulo; LINS, Nara Alves de Almeida; CALDATO, Milena Coelho Fernandes. Como trabalhar o eixo gestão em saúde na prática?: a experiência de 10 anos do curso de medicina do centro universitário do estado do pará - cesupa. In: FERLA, Alcindo Antônio; FUNGHETTO, Suzana Schwerz (ed.). **Reflexões sobre formação em saúde: trajetórias e aprendizados no percurso de mudanças**. 2. ed. Porto Alegre: Rede Unida, 2022. p. 98-112.

MENDES, Sabrina Rosa; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de; COSTA, Maria Teresa Pires. A percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na UFRN. **Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S.L.], v. 13, n. 5, p. 101-112, 9 abr. 2024. Reunir Revista de Administracao, Contabilidade e Sustentabilidade. <http://dx.doi.org/10.18696/reunir.v13i5.1693>. Acesso em: 14 set. 2024.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Parecer nº 334, de 2019. **Institui a Orientação às Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos Superiores**. Brasília, 08 maio 2019.

MOYA, José Luís Medina; BORRASC, Beatriz Jarauta; MENEGAZ, Jouhanna. A formalização do conhecimento profissional no currículo. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 588-603, 16 jun. 2018. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educacao. <http://dx.doi.org/10.21723/riaee.v13.n2.2018.11323>.

MUDRAK, J. et al. Competing values at public universities: Organisational cultures and job demands-resources in academic departments. **Higher Education Quarterly**, 00, p1-12, 4 mar. 2021.

NABOKIKH, Aleksei et al. Quality As The Basis Of Effective Management Of The Educational Market And A Goal Of Development Of Universities In The Conditions Of Industry 4.0. **International Journal For Quality Research**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 93-110, 1 mar. 2020. Faculty of Engineering, University of Kragujevac. <http://dx.doi.org/10.24874/ijqr14.01-07>. Acesso em: 28 ago. 2024.

NAEEM, Usman; ISLAM, Syed; SIDDIQUI, Arish. An Effective Framework for Enhancing Student Engagement and Performance in Final Year Projects. **2019 Ieee Global Engineering Education Conference (Educon)**, [S.L.], p. 1-10, abr. 2019. IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/educon.2019.8725253>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

NOVAL, C. M. et al. Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 92–114, 2022. Acesso em: 02 set. 2024.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011. 73 p.

PADILHA, Andreia Hernandes. **Fatores que motivam docentes do instituto federal de educação, ciência e tecnologia do estado do rio grande do sul campus restinga**. 2021. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, Porto Alegre, 2021.

PAIXÃO, Fernando Santos da et al. Quem está na gestão? O perfil dos gestores dos institutos federais do nordeste brasileiro. **Revista Produção e Desenvolvimento**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. e634, 30 nov. 2023. Revista Produção e Desenvolvimento. <http://dx.doi.org/10.32358/rpd.2023.v9.634>. Acesso em: 27 ago. 2024.

PARRA, Carmen Romo *et al.* Analysis from university students' viewpoint of social professionals in gender-based violence in Spain. **Social Work Education**, [S.L.], v. 41, n. 6, p. 1291-1312, 11 jul. 2021. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/02615479.2021.1948985>. Acesso em: 13 set. 2024.

PEREIRA, Diego Rodrigo; LIMA, Francisca das Chagas Silva. O papel do coordenador

pedagógico na prática escolar: formação continuada dos professores da educação de jovens e adultos no estado do maranhão. **Revista Cocar**, [Belém], v. 14, n. 28, p. 192-206, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/3116>. Acesso em: 18 fev. 2023.

PLAKSIUK, Olena; HORVATHOVA, V.; YAKUSHEV, O.;. Human Capital As A Factor Increasing The Efficiency And Competitiveness Of An Enterprise. **Academic Review**, [S.L.], v. 1, n. 58, p. 160-174, 15 fev. 2023. Alfred Nobel University. <http://dx.doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

PPGESA – Programa de Pós Graduação em Ensino em Saúde na Amazônia. 2024. **Desenvolvido por DSPS – UEPA**. Disponível em: <https://propesp.uepa.br/ppgesa/index.php/sobre-o-programa/#objetivos>. Acesso em: 29 ago. 2024

QUINTANILHA, Luiz Fernando *et al.* Formação e envolvimento docente no ensino superior brasileiro em Saúde: fragilidades e fortalezas. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, [S.L.], v. 104, p. e5604, 14 mar. 2023. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. <http://dx.doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.104.5293>.

QUINTANILHA, Luiz Fernando; FARIAS, Cassiana; ANDRADE, Bruno. (2020). Formação e envolvimento pedagógico entre docentes do ensino superior em saúde: uma análise dos cursos médicos. **Revista Internacional de Educação Superior**. 7. e021026. 10.20396/riesup.v7i0.8659850.

RAD-CAMAYD, Yohandra; PEREIRA-INÁCIO-JOSÉ, Laura da Conceição. Gestão Didática do Processo Ensino-Aprendizagem no Ensino Superior. **Sociedad & Tecnología**, [S.L.], v. 6, n. 3, p. 462-477, 25 ago. 2023. Instituto Tecnológico Superior Jubones. <http://dx.doi.org/10.51247/st.v6i3.389>. Acesso em: 13 set. 2024.

RUIZ, Cristiane Regina. Desenvolvimento de um plano de ação para o ensino superior a partir de ferramentas de gestão estratégica e modelos de negócios para equipes. **Revista On Line de Política e Gestão Educacional**, [S.L.], v. 24, n. 1, p. 285-293, 6 jan. 2020. Revista Eletrônica Política e Gestão Educacional. <http://dx.doi.org/10.22633/rpge.v24i1.12909>.

RULINDA, E. et al. Instructors' and administrators' perspectives on culturally responsive teaching in Rwandan higher education. **Research in Higher Education Journal**, v. 41, p. 1–20, 2020. Acesso em: 02 set. 2024.

SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq**. Planaltina, 2017. 93 p. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabethsalviati>. Acesso em: 6 Ago. 2024.

SANTOS, Geovannia Mendonça; BATISTA, Sylvia Helena Souza da Silva. Docência, Pró-Saúde e PET-Saúde: narrativas de um fazer interprofissional. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 1589-1600, 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1807-57622017.0728>.

SANTOS, P. M. M. C. ; SANTOS, J. B. O.; SANTOS, A. M. L. . Diretrizes curriculares nacionais para a formação docente: a importância das relações interpessoais no ambiente escolar. **Devir Educação**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. e-683, 2023. DOI: 10.30905/rde.v7i1.683.

Disponível em: <http://devireducacao.ded.ufla.br/index.php/DEVIR/article/view/683>. Acesso em: 26 out. 2023.

SILVA, A. M. B.; PINHEIRO, F. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências gerenciais percebidas de professores-gestores de uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 1, p. 183–197, 2022. Acesso em: 02 set. 2024.

SILVA, A. M.; PRADO, M. V.; SOUSA, L. C. M. MORNO, FRIO OU QUENTE? efeitos do clima organizacional entre docentes de uma escola municipal. **Revista de Administração Educacional**, v. 11, n. 1, p. 75, 10 set. 2020.

SILVA, J. S. da; FERNANDES, S. M. A.; SOARES, R. R. . Importância do programa institucional de bolsas de iniciação à docência (PIBID) na formação dos acadêmicos do curso de ciências biológicas. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 10, p. e019023, 2019. DOI:<http://10.22294/eduper/ppge/ufv.v10i0.7170>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/7170>. Acesso em: 8 jun. 2023.

SILVA, M. Capitalismo, pós-graduação e adoecimento mental. **Metodologias e Aprendizado**, [S. l.], v. 5, p. 1–14, 2022. DOI: 10.21166/metapre.v5i.2378. Disponível em: <https://publicacoes.ifc.edu.br/index.php/metapre/article/view/2378>. Acesso em: 1 nov. 2023.

SILVA, R.; MASCIA, M. O Professor-Gestor – Uma Análise Entre Administração E Gestão No Ensino Superior. **Ensaio USF**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2023. DOI: 10.24933/e-usf.v7i1.308. Disponível em: <https://ensaios.usf.emnuvens.com.br/ensaios/article/view/308>. Acesso em: 15 out. 2024.

SILVA, Silvani; RIBEIRO, Eduardo Augusto Werneck. O software IRAMUTEQ como ferramenta metodológica para análise qualitativa nas pesquisas em educação profissional e tecnológica. **Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade**, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 275-284, 30 jun. 2021. Brazilian Journal of Education, Technology and Society (BRAJETS). <http://dx.doi.org/10.14571/brajets.v14.n2.275-284>.

SMIT, Floris J. N. van Berckel. The rise of new public management at the institutional level: an analysis of a dutch university and the role of administrators in initiating organizational change, 1980s to 2010s. **Management & Organizational History**, [S.L.], v. 18, n. 3-4, p. 223-243, 15 ago. 2023. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/17449359.2023.2244462>. Acesso em: 13 set. 2024.

SOARES, Maria Alinele Lucena *et al.* Ações de Capacitação de Servidores em uma Instituição Pública de Ensino Superior: o caso da universidade federal do cariri / server training actions in a public higher education institution. **Id On Line Revista de Psicologia**, [S.L.], v. 13, n. 47, p. 981-998, 28 out. 2019. Lepidus Tecnologia. <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v13i47.2089>. Acesso em: 27 ago. 2024.

SOKOL, A. et al. Organizational Climate of Higher Education Institutions and its Implications for the Development of Creativity. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 182, p. 279–288, maio 2015.

SOUSA, Rayane Camila da Silva et al. Desenvolvimento de competências para gestão acadêmica em estudantes de doutorado. **Revista Gestão Universitária na América Latina -**

Gual, [S.L.], p. 01-21, 28 jun. 2023. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e91471>. Acesso em: 28 ago. 2024.

SOUSA, Yuri Sá Oliveira. O Uso do Software Iramuteq: fundamentos de lexicometria para pesquisas qualitativas. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 1541-1560, 15 dez. 2021. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.12957/epp.2021.64034>.

STEKICH, Cassia Danielle Lonardoní do Nascimento *et al.* O Papel Do Professor Como Mediador E Facilitador No Ambiente De Aprendizagem. **Revista Ilustração**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 109-115, 7 ago. 2023. Editora Ilustracao. <http://dx.doi.org/10.46550/ilustracao.v4i2.162>. Acesso em: 09 set. 2024.

SYAHNUR, Ogi F.; ELMI, Farida. Good Corporate Governance Principles act as Mediators of The Influence of Organizational Commitment, Leadership, and Organizational Culture on Employee Performance. **International Journal Of Indonesian Business Review**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 176-193, 31 ago. 2023. Asosiasi Dosen Peneliti Ilmu Ekonomi dan Bisnis Indonesia. <http://dx.doi.org/10.54099/ijibr.v2i2.720>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

TECHERA, Andrea Tejera; QUESTA-TORTEROLO, Mariela; BORGES, Claudia Cabrera. Development and Quality Management to Achieve Equity in Higher Education: policies and tools. **Journal Of Latinos And Education**, [S.L.], v. 22, n. 5, p. 2038-2050, 6 jun. 2022. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/15348431.2022.2084097>. Acesso em: 13 set. 2024.

TIAN, Chunguang. Anxiety in Classroom English Presentations: a case study in korean tertiary educational context. **Higher Education Studies**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 132-143, 22 jan. 2019. Canadian Center of Science and Education. <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v9n1p132>.

TINTI, Douglas da Silva; BARBOSA, Geovane Carlos; LOPES, Celi Espasandin. O software IRAMUTEQ e a Análise de Narrativas (Auto) biográficas no Campo da Educação Matemática. **Bolema: Boletim de Educação Matemática**, v. 35, p. 479-496, 2021. Acesso em: 3 de Ago de 2024. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/bolema/a/wLCkrYZgyQSKVCQBcczgbRn/abstract/?lang=pt#>>

TIWARI, Archana. Leadership and Management: theories & function in modern era. **International Journal Of Innovative Research In Technology**, [S.I.], v. 7, n. 2, p. 396-400, jul. 2020. Disponível em: https://ijirt.org/master/publishedpaper/IJIRT150101_PAPER.pdf. Acesso em: 27 nov. 2023.

VAN DALEN, Hendrik P.; HENKENS, Kène. Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. **International Journal Of Manpower**, [S.L.], v. 41, n. 5, p. 535-550, 27 nov. 2019. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijm-09-2018-0300>. Acesso em: 27 ago. 2024.

VOLK, Sophia Charlotte; ZERFASS, Ansgar. Management tools in corporate communication: a survey about tool use and reflections about the gap between theory and practice. **Journal Of Communication Management**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 50-67, 12 set. 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jcom-02-2020-0011>. Acesso em: 30 Ago. 2024.

VIVAS, Amely et al. Gestão de talentos humanos no desenvolvimento de capacidades competitivas. *Nuances: Estudos sobre Educação*, [S.L.], p. e023013, 30 dez. 2023. **Nuances Estudos Sobre Educacao**. Disponível: <http://dx.doi.org/10.32930/nuances.v34i00.10264>. Acesso em: 27 nov. 2023

WALES, J.; KHAN, A.; NICOLAI, S. **Report Part Title: The “who” of coordination in Ethiopia Report Title: Strengthening coordinated education planning and response in crises Report Subtitle: Ethiopia case study Report Author(s)**. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/resrep50227.10>>. Acesso em: 26 out. 2023.

ZACHARIAS, T.; RAHAWARIN, M. A.; YUSRIADI, Y. Cultural reconstruction and organization environment for employee performance. **Journal of Ethnic and Cultural Studies**, v. 8, n. 2, p. 296–315, 2021.

ZBOROVSKY, G.E.; AMBAROVA, P.A. Research And Pedagogical Staff In The Social Structure Of The University And Society. **Boletim da Universidade Pedagógica do Estado de Surgut**, [S.L.], n. 289, p. 53-64, 28 maio 2024. Cifra Ltd - Russian Agency for Digital Standardization (RADS). <http://dx.doi.org/10.69571/sspu.2024.89.2.003>. Acesso em: 29 ago. 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO GESTOR

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENSINO EM SAÚDE NA AMAZÔNIA

QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO GESTOR

1. PERFIL DEMOGRÁFICO

1.1. Gênero

☐ feminino ☐ masculino ☐ outro

1.2. Faixa etária

- 18-20 anos
- 21-29 anos
- 30-39 anos
- 40-49 anos
- 50-59 anos
- 60 anos ou mais

1.3. Maior titulação ☐ Especialista

☐ Mestre ☐ Doutor

☐ Pós Doutor

1.4. Tempo no cargo ☐ 1 – 3 anos

☐ 4 – 7 anos

☐ acima de 8 anos

1.5. Realizou alguma formação em gestão ☐ sim ☐ não

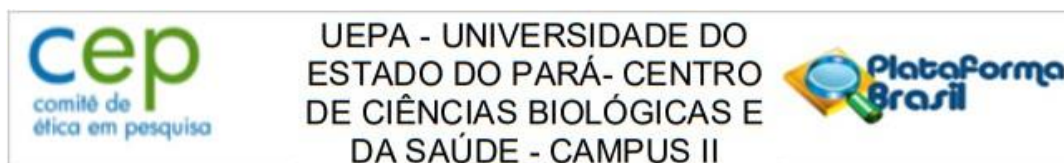
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO GESTOR

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENSINO EM SAÚDE NA AMAZÔNIA

1. PERCEPÇÃO DO GESTOR

- 1.1. Quais os principais desafios você enfrenta no papel de gestor na gestão de pessoas?
- 1.2. Como você descreveria as principais características do corpo docente que faz parte de sua equipe?
- 1.3. Quais estratégias específicas você adota para manter a motivação do corpo docente?
- 1.4. Você acha que tem os recursos e as ferramentas de que precisa para realizar seu trabalho com eficiência?

APÊNDICE B – ACEITE DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: EXPLORANDO A DINÂMICA DO PAPEL DO GESTOR NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE COM FOCO NA CONSTRUÇÃO DE MAPA DE PROCESSO E INDICADORES DE DESEMPENHO

Pesquisador: MANUELLA MATOS DE AZEVEDO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 69028623.8.0000.5174

Instituição Proponente: Universidade do Estado do Pará - UEPa / Centro de Ciências Biológicas e da

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.454.545

Apresentação do Projeto:

"Este estudo se propõe a analisar as estratégias utilizadas pelos gestores de curso, da área de ciências da saúde e biológicas, como meio de favorecer o engajamento docente no ensino em saúde. Utilizando metodologia descritiva de natureza qualitativa, os dados serão coletados por meio de questionários em ambiente virtual, sendo posteriormente analisado em categorias pelo software IRAMUTEQ e espera-se que os resultados forneçam informações importantes sobre o papel do gestor, quais estratégias este utiliza na gestão de pessoas, e assim construir indicadores de desempenho para apoio a gestão universitária"

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

- Desenvolver e implementar mapa de processo e indicadores para a gestão universitária contribuindo na avaliação e aprimoramento do engajamento do docente no processo de ensino em saúde nos cursos de graduação.

Objetivo Secundário:

- Analisar que estratégias os gestores dos cursos de graduação utilizam para aprimorar o engajamento do docente no processo do ensino em saúde; • Descrever estratégias a serem utilizadas pelos gestores para o aprimoramento do engajamento do docente no processo de

Endereço: Trav. Perebebui, 2623 (1º andar da biblioteca do Campus II da UEPa, Sala 01)

Bairro: Marco

CEP: 66.087-670

UF: PA

Município: BELEM

Telefone: (91)3131-1781

E-mail: cepccbs@uepa.br



UEPA - UNIVERSIDADE DO
ESTADO DO PARÁ- CENTRO
DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E
DA SAÚDE - CAMPUS II



Continuação do Parecer: 6.454.545

ensino em saúde;•Identificar o papel do gestor universitário;•Desenvolver mapa de processos e indicadores de desempenho para apoio a gestão.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Presentes e de acordo com as resoluções nº466/12 e nº510/16 do CNS/ CONEP.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A Pesquisa é relevante para o estudo do papel do gestor no contexto universitário.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Presentes e de acordo nesta versão 2.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Após a avaliação pelos referees que compõem o Comitê de Ética em Pesquisa do CCBS/UEPA e aprovação, em reunião de Colegiado, no mês de Outubro de 2023, a proposta atendeu as exigências das Resoluções em vigor.

Conforme as Resoluções 466/12 e 510/2016, é atribuição do CEP acompanhar o desenvolvimento dos projetos, por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de acordo com o risco inerente a pesquisa. Ressaltamos as seguintes atribuições do pesquisador: Desenvolver o projeto conforme delineado; Elaborar e apresentar os relatórios parcial (is) e final até 60 dias após o seu término (como notificação); Apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento; Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda responsabilidade, por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa; Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto. Justificar fundamentadamente, perante o CEP, qualquer modificação (emenda) ou interrupção do projeto e identificar nas Informações Básicas tais mudanças.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2112813.pdf	03/10/2023 20:16:21		Aceito

Endereço: Trav. Perebeui, 2623 (1º andar da biblioteca do Campus II da UEPA, Sala 01)

Bairro: Marco

CEP: 66.087-670

UF: PA

Município: BELEM

Telefone: (91)3131-1781

E-mail: cepccbs@uepa.br

Continuação do Parecer: 6.454.545

Outros	CARTA_DE_APRESENTACAO_GEST.pdf	03/10/2023 20:15:00	MANUELLA MATOS DE AZEVEDO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_GESTORES.pdf	03/10/2023 20:12:19	MANUELLA MATOS DE AZEVEDO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_DOCENTE.pdf	03/10/2023 20:12:12	MANUELLA MATOS DE AZEVEDO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_VERSAO2.pdf	03/10/2023 20:12:04	MANUELLA MATOS DE AZEVEDO	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto2.pdf	03/10/2023 20:11:19	MANUELLA MATOS DE AZEVEDO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BELEM, 24 de Outubro de 2023

Assinado por:
REGINA GABRIELA CALDAS DE MORAES
(Coordenador(a))

Endereço: Trav. Perebui, 2623 (1º andar da biblioteca do Campus II da UEPA, Sala 01)
Bairro: Marco **CEP:** 66.087-670
UF: PA **Município:** BELEM
Telefone: (91)3131-1781 **E-mail:** cepccbs@uepa.br



Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)
Programa de Pós Graduação em Ensino em Saúde na
Amazônia (PPGESA)
Av. Almirante Barroso, 2623, bairro Marco
CEP 66087-670, Belém, Pará
www.uepa.br