



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REBECA GOMES CARNEIRO**

**APRENDIZAGEM NO TRABALHO DE GESTÃO DOCENTE DURANTE A  
PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE  
ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE PATOS – PB**

**PATOS, PARAÍBA**

**2021**

REBECA GOMES CARNEIRO

APRENDIZAGEM NO TRABALHO DE GESTÃO DOCENTE DURANTE A  
PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE  
ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE PATOS – PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Aprendizagem, gestão.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Simone Costa Silva

PATOS, PARAÍBA

2021

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C289a Carneiro, Rebeca Gomes.

Aprendizagem no trabalho de gestão docente durante a pandemia de COVID-19 [manuscrito] : um estudo com instituições públicas de ensino superior da cidade de Patos – PB / Rebeca Gomes Carneiro. - 2021.

29 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2021.

"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Aprendizagem. 2. Gestão. 3. Covid-. I. Título

21. ed. CDD 371

REBECA GOMES CARNEIRO

APRENDIZAGEM NO TRABALHO DE GESTÃO DOCENTE DURANTE A  
PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE  
ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE PATOS – PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado a/ao Coordenação  
/Departamento do Curso de Administração  
da Universidade Estadual da Paraíba,  
como requisito parcial à obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Aprendizagem,  
gestão.

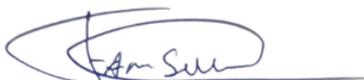
Aprovada em: 07/10/2021.

**BANCA EXAMINADORA**



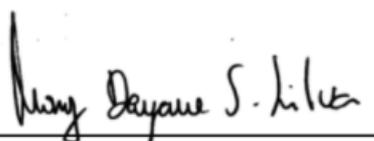
---

Prof. Dra. Simone Costa Silva (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Dra. Mary Dayane Souza Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## LISTA DE QUADROS

01 – Perfil dos coordenadores.....	18
------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>09</b>
<b>2.1 Aprendizagem.....</b>	<b>09</b>
<b>2.2 Aprendizagem gerencial.....</b>	<b>13</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Breve histórico das instituições.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.1 Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.2 Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCURSÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>
<b>APÊNCIDE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>29</b>

APRENDIZAGEM NO TRABALHO DE GESTÃO DOCENTE DURANTE A  
PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE  
ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE PATOS – PB

Carneiro, Rebeca Gomes

**RESUMO**

Desde a sua origem a humanidade vem evoluindo, adquirindo habilidades e capacidades que a diferencia dos demais seres vivos, com a capacidade de registrar, memorizar e compartilhar experiências com os semelhantes no tempo e no espaço. Com o advento da pandemia do Covid-19 (Sars-CoV-2) causando instabilidade em várias esferas da sociedade, acredita-se que vários processos tiveram que ser mudados redefinindo estruturas e estratégias organizacionais. O presente trabalho tem como objetivo principal compreender como ocorre a aprendizagem dos coordenadores de cursos de graduação para atuação durante no período de pandemia. O *lócus* para o desenvolvimento deste trabalho foram Instituições Públicas de ensino superior. Ambas possuíam a maior parte de suas atividades presenciais, tendo suas rotinas afetadas com as mudanças impostas pela Pandemia de Covid-19. Essa pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa, estudo de caso, sendo os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e os resultados analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados alcançados no presente estudo indicam que a aprendizagem dos coordenadores ocorre de forma empírica, as principais dificuldades enfrentadas no uso de plataformas digitais, o aumento na evasão dos alunos e as dificuldades relacionadas à atividade de gestão em si. As perspectivas futuras em relação ao trabalho de gestão das coordenações após o retorno das atividades presenciais consistem em voltar o mais próximo da normalidade como era antes da pandemia, garantindo as melhores condições para esse retorno, a biossegurança, a agilidade dos processos e o cuidado das pessoas.

**Palavras-chave:** Aprendizagem; Gestão; Covid-19.

**ABSTRACT**

Since its origin, humanity has been evolving, acquiring skills and abilities that differentiate in from other living beings, with the ability to record, memorize and share experiences with others in time and space. With the advent of the Covid-19 pandemic (Sars-CoV-2) causing instability in various spheres of society, it is believed that several processes had to be changed, redefining organizational structures and strategies. The main objective of this work is to understand how undergraduate course coordinators learn to work during the pandemic period. The locus for the development of this work were Public Higher Education Institutions. Both had most of their in-person activities, having their routines affected by the changes imposed by the Covid-19 Pandemic. This research can be characterized as qualitative, case study, with the data collected through semi-structured interviews and the results analyzed through content analysis. The results achieved in this study indicate that the coordinators' learning occurs empirically, the main difficulties faced in the use of digital platforms, the increase in student dropout and difficulties related to the management activity itself. The future perspectives in relation to the work of managing the coordinations after the return from

face-to-face activities consist of returnig as close to normal as it was before pandemic, ensuring the best conditions for this return, biosafety, speed of processes ande care of the people.

**Keywords:** Learning; Management; Covid-19.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a sua origem a humanidade vem evoluindo, adquirindo habilidades e capacidades que a diferencia dos demais seres vivos, “em especial a condição de pensar, refletir e avaliar suas experiências, conferindo sentido e significado aos seus elementos constitutivos” (BRANDÃO, 2017, p. 17), assim a significação impulsiona a capacidade de registrar, memorizar e compartilhar experiências com os semelhantes no tempo e no espaço, propiciando a aprendizagem de maneira formal (ex: materiais escritos, treinamentos) ou informal (BRANDÃO, 2017; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Do mesmo modo, o conhecimento vem sendo construído (e alterado) desde a antiguidade até a sociedade contemporânea, estando presente em diversos âmbitos no qual tem sido objeto de discussão de diversos campos de estudos em ciências sociais como filosofia, sociologia, psicologia, economia, educação, entre outros, com isso surgindo diversos conceitos sobre a aprendizagem (BARBOZA, 2015; SILVA, 2008).

Nesta perspectiva, o meio acadêmico se torna importante para a aquisição e o desenvolvimento do conhecimento, contribuindo para a formação de novos profissionais, e colocar em prática o que foi aprendido de forma científica para que ocorra o aprimoramento ou a criação de elementos que agreguem valor e que sejam devolvidos para a sociedade, para o seu beneficiamento (CAVALCANTE FILHO, CHACON, ARAÚJO, 2009; NICOLINI, 2007).

Com o advento da pandemia do Covid-19 (Sars-CoV-2) causando instabilidade em várias esferas da sociedade (principalmente sanitária, política, social, econômica e educacional), acredita-se que vários processos tiveram que ser mudados redefinindo estruturas e estratégias organizacionais, gerando desconforto e incertezas, alterando rotinas, assim, sendo necessário aprender a como lidar com esta nova rotina e adaptar-se para atuar nessa nova situação. “E, em meio a esse cenário, a aptidão para lidar com as transformações diárias que acontecem torna-se fundamental para o alcance de objetivos tanto na esfera pessoal quanto profissional.” (BARBOZA, 2015 p. 12)

Diante deste cenário toda a esfera educacional (considerando em nível de Brasil) precisou fechar suas portas e muitas das suas atividades ficaram paralisadas sem perspectiva de retorno. Acentuando as desigualdades sociais já existentes, o

enfraquecimento de algumas instituições e a evasão escolar (OLIVEIRA; AZEVEDO, 2020).

O *locus* para o desenvolvimento deste trabalho foram duas Instituições Públicas de Ensino Superior. Ambas possuíam a maior parte de suas atividades presenciais, sendo necessário suspender as aulas, estágios, atendimento ao público externo (por exemplo, clínica odontológica e hospital veterinário), afetando a rotina da comunidade acadêmica e daqueles que dependiam dos seus serviços. Neste sentido, a presente pesquisa buscou responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre a aprendizagem dos coordenadores para atuar na gestão dos cursos de graduação no período de pandemia de Covid-19?

Para responder ao problema da pesquisa foi estabelecido como objetivo geral deste estudo: compreender como ocorre a aprendizagem dos coordenadores dos cursos de graduação para atuação durante no período de pandemia, E como objetivos específicos: descrever quais as práticas adotadas pelos coordenadores para adequação ao período de pandemia; mostrar as principais dificuldades enfrentadas pelos coordenadores nesse período; identificar o que os docentes aprenderam ao vivenciar as dificuldades impostas pela pandemia de Covid-19; e apresentar as perspectivas futuras em relação ao trabalho de gestão das coordenações após o retorno das atividades presenciais.

O presente trabalho está dividido da seguinte maneira: após essa introdução tem-se o referencial teórico abordando alguns conceitos, perspectivas e níveis de aprendizagem organizacional, posteriormente são apresentados os aspectos metodológicos e os principais resultados da pesquisa. Por último, são concebidas as considerações finais e listadas as referências que embasaram esta pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Aprendizagem**

A Aprendizagem Organizacional vem sendo estudada há algumas décadas, mas, com maior notoriedade a partir da década de 1990, quando surgiram muitas abordagens e formas de ver e estudar a aprendizagem. (ANTONELLO; GODOY, 2010; FREIRE, 2020)

Antonello e Godoy (2010) trazem um compilado no qual apresentam sete perspectivas que estão relacionadas com a Aprendizagem Organizacional. Iniciando com a abordagem Psicológica que apresenta duas visões básicas: a primeira é referente a aprendizagem individual, “a partir desta perspectiva, o conhecimento sobre processos de aprendizagem individual pode ser usado para compreender o processo de AO” (p. 313). Enquanto que, na segunda visão, “a aprendizagem individual é a base para a AO. De acordo com esta visão, o incremento do conhecimento organizacional está baseado na aquisição de conhecimentos dos indivíduos na organização” (p. 313).

Outra abordagem é a Sociológica, no qual a aprendizagem não ocorre formalmente na mente, mas, por meio das relações interpessoais/sociais desses indivíduos no cotidiano. Já a concepção Antropológica foca no coletivo, nas ações e interações, olhando para a organização não como estrutura, mas como processos. E as contribuições seriam: “(a) atribuir atenção para a importância de valores e convicções; (b) apresentar como a cultura pode afetar o processo e a natureza da AO; e (c) examinar a dificuldade de transferir ideias de uma cultura para outra” (p. 316).

Há ainda a perspectiva da Ciência Política, que “tem como conceitos centrais a natureza, a posse e o exercício do poder”, sendo a “aprendizagem percebida como como processo político no qual os atores investem muitos esforços para influenciar uns aos outros, interpretar a experiência e tentar construir coalizões internas” (p. 317). Já a perspectiva Histórica está voltada a narrativa de como a organização aprendeu ao longo do tempo, de como utiliza os conhecimentos individuais ou organizacionais para aplicar em momentos presentes ou futuros.

Na perspectiva Econômica “a aprendizagem é definida como a aquisição e uso do conhecimento existente e/ou a criação de novo conhecimento com o propósito de melhorar o desempenho econômico” (p. 318) e há dois campos relativamente influentes da economia: a economia de inovação e a teoria da firma. E por fim, o pensamento da Ciência Administrativa que propõem seis abordagens para auxiliar no gerenciamento da aprendizagem nas organizações, que são: Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento; Perspectiva da Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação; Perspectiva da Teoria de Sistemas; Perspectiva Cultural; Perspectiva da Aprendizagem na Ação; Perspectiva da Estratégia/ Gerencial.

A partir das perspectivas apresentadas, no presente trabalho, o termo aprendizagem pode ser conceituado como o processo de aquisição de

conhecimentos, informações, habilidades e atitudes que levam a uma mudança de comportamento pessoal e profissional e na forma interpessoal abrangendo as interações entre indivíduos ao longo do tempo (KNOWLES, 2011; SILVA, LUCENA, MENDES PRIMO, 2019).

A atividade de conhecer envolve a aquisição, a organização e o uso do conhecimento, algo que vai além do estudo do processamento, do armazenamento e da recuperação de informações e que envolve todos os processos cotidianos de raciocínio, julgamentos, afirmações, atribuições e interpretações. (BASTOS, JANISSEK. 2014. p. 208)

Assim, a aprendizagem pode ocorrer em diferentes níveis que são interligados, a saber: individual, grupal e organizacional. No nível da aprendizagem individual envolve um processo de mudança que ocorre devido à interação do indivíduo com seu ambiente, que preenche uma necessidade e o torna mais capaz de lidar adequadamente com esse ambiente, para aquisição de conhecimentos novos ou refletindo sobre conhecimentos já adquiridos e experiências anteriores para encontrar caminhos mais favoráveis para solucionar problemas novos (KNOWLES, 2011).

Em relação ao nível grupal, a aprendizagem social guia ao entendimento de que a aprendizagem não ocorre apenas em nível individual com a aquisição de conhecimentos também contemplando aspectos emocionais e sociais, mas decorre principalmente da interação interpessoal no âmbito dos grupos sociais em que se insere o sujeito, por meio de processos de socialização, de experiências vivenciadas e partilhadas no ambiente de trabalho contribuindo não somente para o desenvolvimento dos indivíduos, sendo a porta de entrada para a aprendizagem em nível organizacional (BARBOZA, 2015; BRANDÃO, 2017; FREIRE, 2020).

Já na aprendizagem em nível organizacional, refere-se ao ato de “identificar, processar e reter novas informações, ampliando o conhecimento e melhorando a capacidade de tomada de decisão, passam a ser consideradas atividades críticas para as organizações” (NICOLINI, 2007, p. 70).

Em adição, a Aprendizagem Organizacional passou a ser abordada a partir da perspectiva da teoria da aprendizagem social, que reconhece a interligação entre o indivíduo e a organização, qualquer que seja o nível de atuação, mas não apenas na acumulação do que está na mente do indivíduo, mas como processos de participação e interação (BRANDÃO, 2017; SILVA, LUCENA, MENDES PRIMO, 2019).

(...) para que a aprendizagem individual atinja o nível organizacional são necessárias a comunicação, a transparência e a integração interpessoal. Por meio dos processos de comunicação, os indivíduos exteriorizam seus

modelos, crenças e valores que, por sua vez serão transformados em bens simbólicos partilhados pelo conjunto de pessoas. Daí a importância de serem criados mecanismos que permitam as trocas entre pessoas e grupos de suas vivências, pois somente desse modo a aprendizagem em nível individual poderá compartilhada coletivamente (BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2004, p. 223).

A aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional não compõem dois mundos isolados, já que existe uma interligação entre o indivíduo e o organização no qual exercem influências mútuas entre si em qualquer nível de atuação, pois os indivíduos trazem suas cargas de experiências vividas e saberes construídos ao longo do tempo que contribuem para o desenvolvimento organizacional e a organização com sua cultura e rotinas já estabelecidas através da sua trajetória também influenciam no desenvolvimento individual (SILVA 2008; SILVA, LUCENA, MENDES PRIMO, 2019).

A aprendizagem pode ser uma resposta que facilita as mudanças enfrentadas por meio da ocorrência de eventos raros, incomuns e/ou significantes, por um processo que leva a reflexão associando ações/conhecimentos de experiências passadas com o momento vivido de modo a lidar e sair dessa situação da melhor forma possível e que pode auxiliar para o desenvolvimento de práticas que colaborem para um melhor desempenho futuramente (SILVA, LUCENA, MENDES PRIMO, 2019; ABBAD, BORGES-ANDRADE, 2014; NICOLINI, 2007).

A aprendizagem a partir de eventos permite que as experiências anteriormente vividas possam ser mobilizadas para moldar as respostas em experiências semelhantes, moldar e não determinar, já que a aprendizagem a partir de eventos pode ser limitada, pois as organizações nem sempre vivenciaram algo semelhante anteriormente. Para tal, os indivíduos devem usar sua habilidade para não somente contemplar a relação entre suas ações e suas consequências, mas também, relacioná-las com seu passado, presente e futuro (SILVA, LUCENA, MENDES PRIMO, 2020, p. 2,3).

Ainda segundo Silva, Lucena, Mendes Primo (2019, p.6), “esses eventos não possuem equivalentes e podem variar ao longo de diversas dimensões, incluindo magnitude (forte ou fraco), valência (positivo ou negativo) e causas (interno versus externo)”, e normalmente não seguem o curso cronológico, interrompem o desenvolvimento de atividades rotineiras para serem resolvidos, gerando novos conhecimentos e oportunidades proveitosas, auxiliando na aprendizagem para as próximas situações. A aprendizagem não é um produto pronto/acabado, mas é o processo de construção e desconstrução por meio da experiência, utilizando dos conhecimentos já adquiridos e modificando o seu olhar sobre elementos relacionados a aprendizagem (SILVA, LUCENA, MENDES PRIMO, 2019; ABBAD, BORGES-ANDRADE, 2014; NICOLINI, 2007).

O presente trabalho, está fundamentado na aprendizagem que acontece em nível individual, já que se debruça sobre a aprendizagem de docentes ao atuarem em cargos de gestão, nesse caso, nas coordenações de curso de graduação em Instituições Públicas de Ensino Superior (IES).

## **2.2. Aprendizagem gerencial**

Diante do contexto atual de vulnerabilidade social, econômico, sanitária, político, ambiental, causadas pela Pandemia de Covid-19, os indivíduos são levados a aprender como lidar com esse momento de incerteza. Nas organizações isso não é diferente, os gestores necessitam saber enfrentar esses momentos para dá prosseguimento as atividades desenvolvidas (DIDIER, 2008).

Existem várias perspectivas de aprendizagem que norteiam o desenvolvimento e a educação de adultos tanto pessoal quanto profissional, que convergem em relação ao comportamento e a experiência, pois a aprendizagem é um processo contínuo e não um produto final, as principais abordagens teóricas são: a behaviorista, a cognitiva, a humanista, a social e a transformadora (SILVA, 2008; MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Na perspectiva behaviorista, a aprendizagem é apresentada por mudanças no comportamento, desenvolvimento de habilidade e treinamento, e a aprendizagem das pessoas é determinada por elementos do ambiente na qual o sujeito se insere e não do aprendiz individualmente. Em contrapartida, a perspectiva cognitiva coloca o ser humano como agente ativo no processo de aprendizagem, que interpreta sensações e dá significados aos eventos que afetam a sua consciência, processo mental interno para desenvolver capacidades e habilidades para aprender melhor, sob o controle do aprendiz (SILVA, 2008; MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Já na perspectiva humanista, a aprendizagem é função da motivação e envolve responsabilidades, auto direcionada. As pessoas aprendem porque almejam o crescimento, o ser humano exerce o controle sobre o seu destino, tem a liberdade de agir e o seu comportamento é consequência da escolha humana. Outra perspectiva da aprendizagem é a social, que considera a aprendizagem pessoal consequência de um processo de observação dos outros indivíduos na sociedade, e interação entre pessoa, ambiente e comportamento (SILVA, 2008; MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Por fim, a perspectiva transformadora, tenta explicar como nossas expectativas, estruturadas em suposições e pressuposições, diretamente influenciam na construção do significado das nossas experiências (SILVA, 2008).

Uma vez responsáveis por setor ou departamento da organização, os gestores necessitam de competências compatíveis com sua área de atuação (BORGES; SILVA; CUNHA, 2014). De um modo geral, as competências são entendidas como a reunião de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, que contribuam para um melhor desenvolvimento no trabalho. Sendo assim, o conhecimento está relacionado ao que a pessoa sabe, as informações, as técnicas; já a habilidade, é o saber fazer, a prática em desenvolver algo, e a atitude, é saber agir, o que leva (motivação) o indivíduo a fazer ou não uma determinada atividade (BORGES; SILVA; CUNHA, 2014).

A concepção de aprendizagem de gerentes ainda está ligada e limitada a dimensão objetiva, no qual, o conhecimento é adquirido de modo formal, por meio de formação técnico-profissional, livros, a transferência de conhecimentos, entre outros. Mas, há também a dimensão subjetiva ou informal, que o conhecimento é adquirido no dia a dia, o processo de reflexão sobre as experiências vividas (DIDIER, 2008; SILVA, 2008).

A aprendizagem gerencial é uma abordagem que procura integrar, a educação gerencial, que desenvolve competências gerenciais (conhecimentos, habilidades) por meio de atividades de educação e crescimento; o desenvolvimento gerencial a experiência, que tente ao processo de desenvolver aspectos pessoais (desenvolvimento pessoal, trabalho em grupo, valores morais), e o contexto da ação prática gerencial, por meio da vivência de experiências no trabalho e na vida pessoal (BOTELHO et. al. 2011; SILVA, 2008).

Assim, a aprendizagem gerencial é uma área que procura diminuir a lacuna entre a teoria e a prática, ou seja, as pesquisas e práticas formais e a realidade vivida no trabalho (DIDIER, 2008).

Sendo que as Instituições de Ensino Superior a gestão também é um desafio como em qualquer outra organização, a necessidade de lidar com momentos difíceis e incertos, mas fica ainda mais difícil pois os professores acabam assumindo algum nível de gestão sem o devido preparo e nem experiências práticas para gerir uma coordenação de curso, por exemplo, e algumas vezes sem abandonar suas atividades

relacionadas ao ensino, a pesquisa e a extensão (OLIVEIRA; AZEVEDO, 2020; DEWES; BOLZAN, 2018).

Neste caso, esse professor/gestor necessita dominar as questões pedagógicas/docentes e administrativas, para a gestão de pessoas (docentes, discentes, técnicos administrativos), recursos financeiros, físicos, e demais recursos, combinando as duas para oferecer ensino de qualidade (OLIVEIRA; AZEVEDO, 2020; DEWES; BOLZAN, 2018).

Uma vez que, nesse momento de dificuldades e limitações impostas pela situação as universidades, departamentos e toda a comunidade acadêmica e a suspensão das atividades presenciais, ocorreu a adoção de atividades por meios digitais, plataformas de ensino, como forma de substituir as atividades presenciais, sendo necessário o desenvolvimento de programas de assistência estudantil para auxiliar os discentes a terem acesso à *internet* e equipamentos eletrônicos, e a capacitação dos docentes para lidar, executar atividades, acompanhar a aprendizagem dos estudantes por meio de plataformas *on-line* (OLIVEIRA; AZEVEDO, 2020; GUSSO et al, 2020). E esses professores/gestores precisaram se adequar e garantir a manutenção de uma educação superior de qualidade e segura, para reduzir danos pedagógicos e riscos à saúde pública.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida em duas Instituições de Ensino Superior (IES), sendo a UEPB e a UFCG situadas no município de Patos no sertão do Estado da Paraíba.

#### **3.1. Breve histórico das instituições**

##### **3.1.1. Universidade Estadual da Paraíba – UEPB**

A Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, fundada em 1966, na cidade de Campina Grande, também estando presente nas cidades de Lagoa Seca, Guarabira, Catolé do Rocha, João Pessoa, Monteiro, Patos e Araruna, “desenvolvendo atividades com a missão de formar cidadãos críticos e socialmente responsáveis, através da

produção e transmissão do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento educacional e sociocultural da Região Nordeste e, particularmente da Paraíba”.

O campus VII – Governador Antônio Mariz – constituído pelo Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, CCEA, foi oficialmente inaugurado em 28 de agosto de 2006, e atualmente conta com 4 (quatro) cursos de graduação, a saber: Bacharelado em Administração, Bacharelado em Ciência da Computação, Licenciatura em Física e Licenciatura em Matemática. E conta com o Programa de Pós-Graduação em Fundamentos da Educação: Práticas Pedagógicas Interdisciplinares.

### **3.1.2. Universidade Federal de Campina Grande – UFCG**

A Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, a sua história tem início em 1952, como a Escola Politécnica do Estado da Paraíba. Em 1970, tornou-se parte da UFPB; e, em 2002, desmembrou-se, tornando-se a UFCG. Conta com 7 (sete) campus, sendo: Campina Grande, Patos, Pombal, Sousa, Cajazeiras, Cuité e Sumé. Ao longo de sua história, a UFCG vem consolidando uma tradição de excelência acadêmica no ensino, na pesquisa e na extensão, promovendo a inclusão social e o desenvolvimento econômico da região, sempre a serviço do progresso científico e tecnológico, do equacionamento dos problemas sociais e da promoção do desenvolvimento humano.

O Centro de Saúde e Tecnologia Rural – CSTR, está na cidade de Patos há 41 anos, e atualmente conta com 4 graduações: Bacharelado em Medicina Veterinária, Bacharelado em Engenharia Florestal, Licenciatura em Ciências Biológicas e Bacharelado em Odontologia. Conta com um Hospital Veterinário, uma Clínica-Escola de Odontologia. E conta com os Programas de Pós-Graduação em Ciências Florestais, Ciência Animal, e Ciência e Saúde Animal.

### **3.2. Caracterização da pesquisa**

Essa pesquisa pode ser caracterizada como de natureza qualitativa, pois se baseia em dados de texto e imagem, buscando seus significados, considerando a perspectiva dos participantes, no qual são complementares (CRESWELL, 2010; OLIVEIRA, 2011). Em relação aos sujeitos de pesquisa, foram abordados os

coordenadores de cursos de graduação das duas universidades totalizando 7 pessoas que aceitaram ser entrevistadas.

Para atingir o objetivo proposto foi utilizado o estudo de caso, “o estudo de caso pode ser restrito a uma ou a várias unidades, caracterizando-o como único ou múltiplo. Tais unidades poderão ser definidas como indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições, comunidades, bairros, países e, até mesmo, eventos.” (OLIVEIRA, 2011, p. 28)

A técnica de coleta dos dados para alcançar os resultados foi a entrevista que “pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado (...) para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta” (OLIVEIRA, 2011, p. 35).

As entrevistas ocorreram de forma remota, a partir de um roteiro semiestruturado (encontra-se no apêndice A, no fim deste trabalho) constando dados sobre o perfil dos respondentes e sete questões abertas perguntadas na mesma ordem para os entrevistados. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

A UEPB conta com um total de quatro coordenadores dos cursos de graduação em Administração, Computação, Física e Matemática. Foram entrevistados três coordenadores desses cursos de graduação. Já na UFCG, a universidade conta com oito coordenadores de curso, sendo um coordenador administrativo e um de ensino para o curso de Engenharia Florestal e, também, no curso de Medicina Veterinária, uma coordenadora de ensino para o curso de Odontologia, dois coordenadores de ensino para o curso de Ciências Biológicas, sendo um diurno e outro noturno, e um coordenador administrativo tanto para Ciências Biológicas e Odontologia, destes, quatro coordenadores aceitaram participar da entrevista. Com isso, sete é o número de coordenadores respondentes. O total do tempo de todas as entrevistas foi de 1 hora 49 minutos, com um tempo médio de 12 minutos para cada entrevista.

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo que busca descrever/compreender os significados intrínsecos do texto ou imagem (OLIVEIRA, 2011; MOZZATO, GRZYBOVSKI, 2011). Para o processo de análise dos dados Mazzato e Grzybovski (2011) apresentam três etapas: a primeira é a pré-análise, com a organização do material para compilar as ideias iniciais; a segunda, é a exploração material, para definir categorias (unidades de análise) podendo

possibilitar a riqueza das interpretações e inferências, e por último, a fase de tratamento de resultados, inferência e interpretação, que finaliza no momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

#### 4. RESULTADOS E DISCURSÃO

Essa investigação tem como objetivo principal, compreender como ocorreu a aprendizagem dos coordenadores dos cursos de graduação para a atuação no período de pandemia.

Os dados levantados junto aos entrevistados dão uma visão sobre o trabalho e as práticas desenvolvidas, os principais aprendizados, uma autoavaliação, os sentimentos, os desafios vivenciados na gestão da coordenação durante a pandemia e as perspectivas futuras pós-pandemia.

**Quadro 01-** Perfil dos coordenadores

Instituição	Curso	Sexo	Idade	Nível de Formação	Carga horária	Tempo na instituição	Tempo de atuação na coordenação
UEPB	Matemática	M	30	Doutorado	40h	5 anos	9 meses
	Computação	F	44	Doutorado	40h	11 anos	4 meses
	Administração	M	47	Doutorado	40h	14 anos	5 anos
UFCG	Medicina Veterinária	M	38	Doutorado	40h	6 anos e 2 meses	9 meses
	Engenharia Florestal	M	33	Doutorado	40h	5 anos	2 anos
	Odontologia	F	37	Doutorado	40h	10 anos e 7 meses	7 meses
	Ciências Biológicas (N)	M	42	Doutorado	40h	12 anos	7 meses

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2021)

No Quadro 01, observa-se o perfil dos entrevistados com idade variando de 30 a 47 anos, todos os professores têm o título de doutor, possuem de 5 a 14 anos de atuação com jornada de trabalho de 40 horas semanais, alguns professores estão

atuando nas coordenações há pouco tempo (4 meses) enquanto outros já possuem mais experiência (5 anos), observa-se, ainda, a predominância do sexo masculino.

Questionados sobre as principais práticas adotadas para a adequação do trabalho na gestão da coordenação nesse período de pandemia, o principal ajuste que foi consenso entre todas as respostas, foi a necessidade de sair do presencial e migrar totalmente para o virtual, a demanda realizada pelos sistemas de cada instituição e o estabelecimento de canais de comunicação tanto com os alunos quanto com os professores passando a acontecer através do *e-mail* institucional e pessoal, e também pelo *Whatsapp* pessoal. Sobre isso, o Entrevistado 07, descreve que:

Para a comunicação entre os alunos, entre os professores, a gente usa tanto *WhatsApp* quanto *e-mail*, para a questão dos processos tem um sistema na universidade que a gente usa que é o Suape, para questão de notas, de registro de aula também tem o sistema, para questão de fazer horários, cadastrar horário também tem um sistema, então assim são meios eletrônicos que a gente utiliza.

O relato do Entrevistado 01, a seguir, ilustra algumas dessas adequações. Observa-se em sua fala que têm sido procuradas práticas para minimizar os prejuízos e não atrasar ainda mais o andamento do curso.

*(...) grande parte daquelas disciplinas que eram teóricas e práticas nós fizemos um desmembramento, então, criamos disciplinas unicamente teóricas porque os alunos poderiam ir fazendo essa parte teórica, né, e ficamos aguardando a situação da pandemia resolver para que nós pudéssemos agora poder oferecer a parte prática, e tudo indica que o próximo semestre [será] no sistema híbrido. Então, à medida que a gente vá oferecendo essas práticas para que a gente possa vencer toda essa demanda. (ENTREVISTADO 01)*

Já a Entrevistada 05 expressa seus cuidados para mitigar os prejuízos para os alunos:

*Primeiro, que é o ensino remoto, né, a adoção de ensino remoto e aí o primeiro semestre sem nada presencial. [segundo] a gente começou a trabalhar alguns protocolos de biossegurança para as práticas presenciais, o curso da gente é quase 80% de presencialidade, principalmente as clínicas que não podem ser remotas. Então, além do ensino remoto pra diminuir a presencialidade e a aglomeração dos estudantes, na Odontologia a gente teve que ter um protocolo de biossegurança particular e bem elaborado pra já esse semestre conseguir voltar as clínicas e a presencialidade, não como era antes. Bem mais reduzido, com menos aluno em cada clínica, com menos paciente, um controle maior dos pacientes e dos alunos, essas foram as principais medidas. (ENTREVISTADA 05)*

Em seguida, indagados se acreditam que algumas dessas práticas permanecerão após esse período, foi unânime a afirmação positiva. Entre as práticas

relatadas destacaram-se os canais de comunicação para reuniões *on-line* que não necessite o deslocamento para Campina Grande para encontros com as pró-reitorias, a possibilidade de apresentação de trabalhos remotos, como bancas de graduação/mestrado com convidados de fora, pois evita gastos financeiros, desgastes físicos, entre outros.

Os depoimentos a seguir, sinalizam a possível permanência posterior de algumas práticas adotadas nesse período: “Os formulários com alunos são mais efetivos, com aplicação *on-line* em que você tem a devolutiva e a organização dos dados, então, a gente vai manter” (ENTREVISTADA 04).

*(...) nós temos dificuldade de realizar, de ofertar o componente de Libras (Linguagem Brasileira de Sinais) no campus, porque, a carga horária desse componente não nos permite contratar um professor destinado a esse componente, pois, embora, o componente seja obrigatório, os modelos de contrato e cargos docentes da UEPB não justificariam um professor pra Libras, certo? Nós temos dificuldade de ofertar o curso de Libras, e agora no momento remoto a gente teve a iniciativa e deu certo, a iniciativa de perguntar à PROGRAD se não seria possível que nossos alunos cursassem esse componente em outros lugares, já que eles podem cursar de casa, né, e aí, os alunos têm conseguido quitar o componente de Libras [...] a gente tem conseguido oferecer o componente de forma remota, então, essa é uma solução para um problema que a gente já tinha antes da pandemia, aí é uma solução que apareceu agora nessa modalidade remota (ENTREVISTADO 03).*

Essa é uma possibilidade a utilização de ferramentas adicionais de aprendizado facilitando assim, complementar a carga horária exigida pelo curso, tanto em componentes obrigatórios como os eletivos/optativos.

Sobre os principais aprendizados obtidos nesse período, os entrevistados destacaram que a comunicação/conversa ficou mais fácil com os alunos, a utilização da tecnologia da informação nas estratégias de aula e a administração do tempo. “O acesso ficou mais fácil com os alunos, antes eles tinham que vir aqui, encontrar um dia que eu estivesse, então, ficou mais rápida a comunicação” (ENTREVISTADO 02).

O Entrevistado 06 expôs sobre seu aprendizado nesse período afirmando que:

*O trabalho remoto ele me surpreendeu porque ele exige muito mais do que o trabalho presencial, até porque nós estamos inseridos dentro da nossa rotina diária, dentro da nossa rotina doméstica, não há uma separação entre o seu trabalho e a sua rotina pessoal. Uma coisa que eu aprendi nessa pandemia que muitas coisas podiam ser desburocratizadas, a gente poderia fazer as coisas mais facilmente, atender de forma mais ágil as pessoas. (ENTREVISTADO 06)*

O Entrevistado 03 também expôs sua perspectiva em relação ao conhecimento adquirido nesse período:

*As experiências que nós tivemos para mim tem mais a ver com a coordenação em si do que com a pandemia, porque o trabalho na coordenação permite que a gente conheça mais a fundo o curso. Então, a gente acaba se inteirando melhor da legislação que diz respeito ao funcionamento, que diz respeito a composição curricular da licenciatura, tanto dentro da UEPB quanto fora da UEPB, e esse contato mais direto com o interior, com o núcleo do curso, é uma experiência que sem dúvida, é diferente quando a gente está na coordenação, e quando a gente não está, quando a gente faz parte do corpo docente, mas não está nesse papel de coordenador. (ENTREVISTADO 03)*

*(...) porque além de tudo eu estou docente, né, a gestão na universidade não libera da atividade docente, dos projetos de pesquisa, e eu nem gostaria, de perder esse, mas, aí são três tarefas totalmente diferentes, e aí, aprender a administrar o tempo e esse volume de atividades tem sido o maior aprendizado. (ENTREVISTADA 04)*

Sobre o exposto pela Entrevistada 04, os achados desse estudo convergem com o que propõem Oliveira e Azevedo (2020) e Dewes e Bolzan (2018) quando defendem que o professor já se desdobra para realizar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, e necessita ainda mais de empenho para o desenvolvimento dessa quarta responsabilidade que é a gestão.

Questionados sobre como avaliam suas atuações na gestão das coordenações nesse período, os participantes da pesquisa expressaram que não foi e não está sendo fácil estar à frente de um curso, lidar com toda a demanda, aprender a utilizar as ferramentas tecnológicas, entre outros. O depoimento dos Entrevistados 01 e 06, abordam sobre esse momento:

*Muito difícil, porque eu já entrei na fase no olho do furacão, então, a gente vinha de um período que foi o 2020.0 que na minha visão, foi um pouco conturbado, porque nem toda disciplina foi oferecida, o aluno se matriculava se quisesse, então, isso causou um transtorno curricular para Medicina Veterinária muito grande, e aí, eu entrei bem nesse momento que a gente ia começar um novo período foi bem difícil correr atrás de tudo isso, e ainda mais com essa questão de todos os cuidados que a gente tá tendo com a pandemia. (ENTREVISTADO 01)*

*Não foi fácil, eu acredito que eu não consegui resolver todas as demandas nos prazos e nas urgências necessárias porque a gente viveu outras coisas, a gente viveu situações pessoais, situações existenciais na pandemia, essa condição toda acredito que tenha prejudicado um pouco o nosso desempenho das nossas tarefas, né? Eu me martirizei muito tempo porque não conseguia responder a tempo algumas coisas, mas depois eu percebi que muitas dessas situações não dependiam de mim, eram condições causadas pela pandemia, então consegui trabalhar de forma mais leve, inclusive isso até me ajudou a responder mais rápido também (ENTREVISTADO 06)*

Na visão dos Entrevistados 03 e 04 tem-se caminhado para o alcance dos objetivos traçados no início da gestão para nortear o desenvolvimento das atividades da coordenação:

*Eu acho que a gente tem tido um bom desempenho, quando eu digo a gente porque a gestão eu entendo que ela é coletiva, né, eu nada faço sem está em comunicação com a coordenadora adjunta, a gente toma as decisões conjuntamente, sempre que há uma matéria que necessita a gente leva para o colegiado do curso, pro NDE, pra PROGRAD, então a gente mantém uma gestão totalmente compartilhada, por nós dois. Nós temos cuidado muito da parte dos TCC's, também coincidiu agora com a nossa gestão o ENADE, é uma coisa que a gente tá dando muita atenção pra que saia tudo da melhor forma possível, e, são as coisas que nos comprometemos a fazer e que a gente vem fazendo dentro das nossas limitações (ENTREVISTADO 03)*

*Eu avalio considerando os objetivos, então, eu tinha o objetivo de ouvir os professores, ouvir alunos, dialogar, abrir canais de comunicação, e tanto eu quanto a coordenadora adjunta, a gente tem caminhado nesse sentido, então, atingimos o objetivo central, que independente de estarmos mediados por uma tela, a gente está realizando esse trabalho. (ENTREVISTADA 04)*

Já a perspectiva da Entrevistada 05, foi mais voltada com o convívio com as pessoas e os familiares:

*O principal aprendizado é que a presencialidade é maravilhosa, conviver ao vivo com as pessoas é muito bom, então, o isolamento eu acho que ajudou isso particularmente, o isolamento também eu acho que pode ter, para algumas pessoas, servido também para o convívio familiar ter sido melhor, consegue ter mais tempo para família, eu acho que isso pode ter ficado pra alguns. (ENTREVISTADA 05)*

Nesta perspectiva, os dados levantados sobre a aprendizagem dos professores em cargos de gestão confirmam o que defendem Didier (2008) e Borges, Silva e Cunha (2014), que o conhecimento é construído no dia a dia, usando as competências adquiridas ao longo da sua vida pessoal e profissional para refletir sobre essas novas experiências e tomar as melhores decisões possíveis.

Perguntados sobre como descrevem seus sentimentos em relação a gestão da coordenação nesse período de pandemia, foi abordado uma mistura de sentimentos desde revolta, medo, raiva, sufoco, desgaste, sobrecarga, satisfação, saudade, acolhimento, felicidade. “No início foi difícil até a gente se acostumar, mas agora está fluindo, a gente já está conseguindo fazer todas as nossas atividades.” (ENTREVISTADO 02). “É um sentimento de exaustão, mas, ao mesmo tempo, assim, a gente tem conseguido muitas coisas e tá conseguindo graças a Deus, os objetivos que a gente criou estão sendo alcançados, mesmo com muito estresse, realizada, sabe, realizada com o estresse.” (ENTREVISTADA 05)

*Bom, ao mesmo tempo que foi e está sendo extremamente cansativo porque, assim, a gente tem pouco tempo para fazer muita coisa. Mas, ao mesmo tempo, é uma sensação de felicidade, de apesar dos pesares está conseguindo fazer o mínimo possível para que a coisa continue andando, que o curso continue fluindo. (ENTREVISTADO 01)*

*Eu fico muito satisfeito com a coordenação, primeiro é uma coisa que a gente se candidatou, a gente sabendo da necessidade de ter gente a frente da coordenação, né, e também sabendo que os outros colegas de curso não poderiam, a gente se candidatou e se candidatou por isso, pelo nosso zelo pelo curso, pela nossa vontade de contribuir. (ENTREVISTADO 03)*

*Foi assustador, porque eu assumi a coordenação no período que era para organizar 6 processos seletivos e organizar horário de alunos que é o maior desafio da gestão atualmente, seja ela no período pandêmico ou não. [...] Em relação a pandemia, eu recebo muitas emoções, isso as vezes, assim, professora eu preciso de auxílio psicológico, por exemplo, um professor nosso perdeu a esposa, né, tudo em decorrência da pandemia, a aluna perdeu outros, isso chega, e aí, assim, como organizar e associar as nossas emoções? Ainda não ficou claro pra mim. (ENTREVISTADA 04)*

*São vários sentimentos, é um sentimento de tensão, um sentimento de não saber o que fazer, então isso gera muita ansiedade é um sentimento de incerteza. Essa situação como o governo brasileiro está gerindo a pandemia isso me deixa muito preocupado, indignado e muitas vezes até com sentimento de raiva mesmo porque foi uma condução desastrosa. (ENTREVISTADO 06)*

Sobre os maiores desafios enfrentados temos as seguintes declarações dos coordenadores:

*A própria distância, a necessidade de adequar todas as metodologias enquanto gestão de coordenação para essa questão remota, recebimento de documentos de aluno, reuniões, então tudo isso sendo de maneira remota, ao mesmo tempo, lidando com as decisões da universidade tentando se adequar a elas. (ENTREVISTADO 01)*

Para o Entrevistado 03 os principais desafios foram em relação a realização de processo seletivo para professores substitutos, o trancamento e reprovações de disciplinas e a evasão e a baixa procura para o curso. Já na opinião do Entrevistado 02, o maior problema foi com a utilização do sistema novo para dá andamento às demandas, já que ocorreu a transição de processos físicos para o *on-line* e os alunos não conheciam essa nova forma de realizar seus peticionamentos:

*Para que a gente saísse dos processos físicos para o digital, esse foi o maior desafio, que os alunos nem sabiam usar no SEI [Sistema Eletrônico de Informações], e a gente teve que ensinar os alunos como utilizar SEI e para dá adiantamento nos processos. (ENTREVISTADO 02)*

E para o Entrevistado 06 o maior desafio foi que não teve nenhum tipo de curso de formação que o preparasse para exercer as atividades de coordenação. Essa perspectiva corrobora o que propõem Oliveira e Azevedo (2020, p 13) quando afirmam que “os docentes se veem envolvidos com o processo gerencial de forma que muitos não se percebem preparados o suficiente para as atividades gestoras”. Em adição, Coelho (2017, p. 169) afirma que “as instituições de ensino superior brasileiras não

proporcionam treinamentos para que seus professores possam exercer gestão, e tudo que se aprende ao gerir é de forma empírica”. Esses professores estão conduzindo essas coordenações por meio de tentativas e erro, para garantir o mínimo de qualidade na condução do curso. A fala do Entrevistado 06 ilustra essa situação.

*Meu maior desafio foi não ter uma espécie de uma preparação de um curso ou alguma coisa que me preparasse para as demandas da coordenação. Praticamente a gente vai aprendendo, apanhando, errando no dia a dia e isso é muito terrível. Então a gente não tem uma formação, a gente não tem um cuidado pela universidade disso, é muito perigoso porque pode gerar erros, pode causar erros que pode prejudicar os alunos principalmente. (ENTREVISTADO 06)*

Por fim, questionados em relação às perspectivas futuras sobre a atuação na coordenação depois que as atividades voltem ao normal, de modo geral tem-se o sentimento de esperança de dias melhores, mas com cautela. Já o Entrevistado 03 tem a visão de que tudo se organize bem, apesar do curso possuir demandas que não dependem da coordenação e que são necessárias para um melhor andamento e qualidade do curso. As falas a seguir ilustram as expectativas dos respondentes:

*Eu tenho a expectativa que a coisa melhore, que a gente possa ir retomando a normalidade já, possivelmente, a partir do próximo semestre e procurar de certa forma mesclar as experiências que tivemos no período remoto com o que era já feito da forma presencial. Por exemplo, matrículas dos alunos, aqui na veterinária, a coordenação é quem faz a matrícula das disciplinas e os alunos antigamente precisavam vir aqui, preencher um papel e, enfim, era uma coisa um pouco arcaica, então, a gente conseguiu desenvolver um formulário on-line que ele preenche todo, não precisa vir aqui, então, estratégias como essa dinamizam o trabalho. (ENTREVISTADO 01)*

*A expectativa mais imediata é de organizar as coisas bem, porque a gente não sabe ainda como serão as condições de retorno, a gente não sabe quando a gente vai retornar. [...] Nós temos algumas outras demandas, uma delas evidentemente, é a realização de concurso, se a gente tem um quadro maior desses professores a gente tem mais oportunidades de projetos [pesquisa e extensão] para o curso e para os alunos. [...] E também gostaríamos de melhorar nosso laboratório de ensino e matemática, nós esperamos que no futuro seja reservado um espaço novo, maior para o nosso laboratório, e que a gente também consiga, seja por edital de fomento, seja por doações, seja por verba da própria universidade, enfim, pelo canal que for viável. (ENTREVISTADO 03)*

O Entrevistado 07 ressalta, ainda, a valorização das pessoas e a importância de empregar o que foi aprendido com a tecnologia para maior desenvolvimento e aquisição de conhecimentos. Enquanto o Entrevistado 06 destaca a perspectiva de mudança, no sentido de voltar ao presencial, mas, segundo ele, o aparato e a ajuda necessária por parte da instituição para a coordenação não existe.

*Eu acredito que a gente sai da pandemia com muitos aprendizados, eu acho que buscando valorizar situações, momentos que a gente talvez não tenha dado a devida atenção principalmente esse contato com as pessoas, o aprendizado também de que utilizar os meios eletrônicos em nosso favor para ampliar o conhecimento, para fazer com que tanto os alunos quanto nós mesmos possamos aprender mais, possamos cada dia mais ampliar os horizontes, então a gente valorizar também essa questão das pessoas. (ENTREVISTADO 07)*

*Eu acredito que a única coisa que vai mudar é o fato estarmos presencial no sentido das aulas, mas eu acho que a minha indignação, o meu questionamento em relação a coordenação, que não vejo perspectiva de mudança como por exemplo um curso de formação, um apoio até inclusive de jurídico administrativo pra tirarmos dúvidas em relação em relação aos procedimentos, em relação aos processos principalmente na UFCG a gente não tem isso então é cada um por si praticamente e a gente vai aprendendo de toda forma, mas na pandemia nós aprendemos muitas coisas, eu espero que que isso possa nos ajudar futuramente. (ENTREVISTADO 06)*

Por fim, é possível afirmar que as mudanças causadas pelo COVID-19 demandaram dos professores atuantes em cargos de gestão, a busca por alternativas para garantir o andamento do curso, assegurando que solicitações fossem atendidas e, com isso, alcançar resultados que levem à qualidade administrativa e do ensino da graduação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou compreender como ocorre a aprendizagem dos coordenadores de cursos de graduação, descrevendo as principais práticas adotadas, mostrando as principais dificuldades enfrentadas impostas pela pandemia e apresentando as principais perspectivas futuras para o retorno das atividades presenciais.

De modo geral, os resultados demonstraram que houve a necessidade de realizar ajustes no modo como a coordenação era conduzida devido à suspensão das atividades presenciais, passando a existir maior utilização de ambientes virtuais para assistência de discentes e docentes e para aulas.

Além disso, pandemia impôs desafios para garantir uma educação superior de qualidade, exigindo muito mais dos coordenadores para o gerenciamento dos cursos. Entre esses desafios é possível citar, principalmente, a dificuldade para uso de plataformas digitais, o aumento na evasão dos alunos e as dificuldades relacionadas

à atividade de gestão em si, pois a maioria desses gestores ainda está aprendendo a lidar com essa atividade já que possuem pouco tempo de atuação.

Em relação ao aprendizado alcançado após vivenciar as dificuldades impostas pela pandemia de Covid-19, destaca-se a possibilidade de ressignificar suas práticas, sendo necessário a adaptação à nova realidade ainda mais complexa.

As perspectivas futuras em relação ao trabalho de gestão das coordenações após o retorno das atividades presenciais consistem em voltar à normalidade (o mais próximo possível do que era antes da pandemia), pois a doença ainda vai existir só que de forma controlada garantindo as melhores condições para esse retorno. E ainda, a utilização de tecnologia de informação buscando proporcionar a agilidade dos processos, a melhoria da biossegurança tanto para pacientes como para os alunos e demais envolvidos (no caso do curso de Odontologia), e a valorização das pessoas e os momentos compartilhados com estas.

Sobre as limitações desse estudo residem, na não participação de todos os coordenadores, o que poderia contribuir para um maior aprofundamento da pesquisa, e apenas a compreensão do aprendizado, e que deixou de explorar os impactos psicológicos e sócias da migração do ensino presencial para o ensino remoto, tanto para alunos como para professores. Com isso, sugere-se que sejam desenvolvidos outros estudos a fim de melhor entender a visão e a experiência docente à frente das coordenações de cursos, ou seja, ao desenvolver atividades como gestores.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardenia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** [recurso eletrônico] / Organizadores, José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Artmed, 2014.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, pp. 310-332, Mar./Abr. 2010

BARBOZA, Annye Elizabeth Mendes. **A aprendizagem de gestores por meio de suas experiências em uma construtora pernambucana de médio porte: um estudo de caso na Viana & Moura Construções S/A** - Recife: O Autor, 2015.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem:**

**características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa.** R Adm., São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set. 2004

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; JANISSEK, Janice. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** [recurso eletrônico] / Organizadores, José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Artmed, 2014.

BORGES, Ana Caline; SILVA, Simone Costa; CUNHA, Odilon Avelino da. **Competências gerenciais: um estudo com gestores da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII – Patos, PB. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas.** Vitória da Conquista – BA. n. 18. p. 125-148. 2014.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel; MACEDO, Marcelo; OSTUNI-GAUTHIER, Fernando; DUARTE, Marcia Adriana Tomaz. **ORIGENS E PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE APRENDIZAGEM GERENCIAL.** VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 12 e 13 de agosto de 2011.

BRANDÃO, José Alberto de Siqueira. **Aprendizagem de praticantes da estratégia na gestão do Pacto pela Educação em Pernambuco** / José Alberto de Siqueira Brandão. 230 folhas: il. 30 cm.

CAVALCANTE FILHO, Hélio da Costa; CHACON, Márcia Josienne Monteiro; ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Gestão do capital intelectual sob o enfoque do Balance Scorecard: O caso de uma Universidade Pública brasileira.** Revista Ambiente Contábil – UFRN – Natal-RN. v. 1. n. 1 . p. 49 – 65. janeiro/abril 2009.

COELHO, Camila Henriques. **Gestão acadêmica exercida por professores universitários: um estudo de caso.** Rev. Gestão & Saúde (Brasília) Vol. 08, n. 01, Jan. 2017. p 162-179

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W Creswell ; tradução Magda Lopes ; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. – 3. ed. – Porto Alegre : Artmed, 2010. 296 p. : il. 23 cm.

DEWES, Andiará; BOLZAN, Doris Pires Vargas. **Aprendizagem docente da e na gestão: dimensões da docência universitária.** 2018

DIDIER, Juliana Maria de Oliveira Leal. **Como os gerentes do meio de hospedagem aprendem: um estudo de múltiplos casos sob as óticas da aprendizagem situada, da aprendizagem pela experiência e da estratégia como prática** / Juliana Maria de Oliveira Leal Didier. – Recife: o autor 2008.

FREIRE, Amanda Ferreira. **Aprendizagem profissional** [manuscrito] : um estudo com os participantes do programa aprendiz legal / Amanda Ferreira Freire. - 2020.

GUSSO, Hélder Lima; et. al. **ENSINO SUPERIOR EM TEMPOS DE PANDEMIA: DIRETRIZES A GESTÃO UNIVERSITÁRIA.** Educ. Soc., Campinas, v. 41, e238957, 2020

KNOWLES, Malcolm S. (Malcolm Shepherd), 1913-1997. **Aprendizagem de resultados (recurso eletrônico): uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa** / Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, Richard aaaa. Swanson; tradução Sabine Alexandra Holler. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MORAES, Liege Viviane dos Santos de; SILVA, Maria Aparecida da; CUNHA, Cristiano J. C. A. **APRENDIZAGEM GERENCIAL: TEORIA E PRÁTICA**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2004

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul/Ago. 2011

NICOLINI, Alexandre Mendes. Aprender a governar: A aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de Estado. Salvador. 2007

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.

OLIVEIRA, Cláudia Patrícia de; AZEVEDO, Gilson Xavier de. **Os desafios da gestão no ensino superior**. REEDUC \* UEG \* v. 6 \* n. 2 \* ago/dez 2020

SILVA, Anielson Barbosa da. **O CONTEXTO SOCIAL DA APRENDIZAGEM DE GERENTES**. RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, v. 9, n. 6, 2008, p. 26 – 52

SILVA, Simone Costa; LUCENA, Eduardo de Aquino; MENDES PRIMO, Marcos André. **Experiências de Aprendizagem e Reflexão no Contexto Organizacional: Um Ensaio Teórico**. Fortaleza, Ce. EnEO 2019.

SILVA, Simone Costa; LUCENA, Eduardo de Aquino; MENDES PRIMO, Marcos André. **TEMPO E TEMPORALIDADE EM EVENTOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo no setor de Tecnologia de Informação e Comunicação**. XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020 Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020 - 2177-2576 versão online.

UEPB-CCEA. <https://centros.uepb.edu.br/ccea/o-ccea/> acesso em: 17/ 08/ 2021

UEPB. <https://www.uepb.edu.br/universidade-estadual-completa-49-anos-com-historia-de-dedicacao-a-paraiba-e-ao-povo-paraibano/> acesso em: 17/ 08/ 2021

UFCG. <https://portal.ufcg.edu.br/conheca-a-ufcg.html> acesso em: 17/ 08/ 2021

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Data:**

**Entrevistador:**

### Dados sócio-demográficos

- ✓ Sexo (masculino, feminino, outro)
- ✓ Idade \_\_\_\_
- ✓ Maior nível de instrução concluída (superior, especialização, mestrado, doutorado)
- ✓ A quanto tempo você trabalha na universidade ( ) anos ( ) meses
- ✓ Quantas horas semanais consiste sua carga horária \_\_\_\_
- ✓ Instituição que faz parte ( ) UEPB ( ) UFCG
- ✓ Curso em qual é coordenador \_\_\_\_\_
- ✓ Tempo de atuação como coordenador de curso ( ) anos ( ) meses

### Questionamentos

- ✓ Em relação ao trabalho na gestão da coordenação, quais as principais práticas adotadas para adequação ao período de pandemia?
- ✓ Você acredita que algumas dessas práticas permanecerão após esse período? Quais e por qual motivo?
- ✓ Quais os principais aprendizados você acredita que obteve ao vivenciar essa situação (Pandemia, isolamento social, trabalho remoto)?
- ✓ Como você avalia a sua atuação na gestão da coordenação de curso nesse isolamento social, nesse período de pandemia?
- ✓ Como você descreve seus sentimentos em relação a gestão da coordenação nesse período de pandemia?
- ✓ Quais os maiores desafios enfrentados por você na gestão da coordenação, nesse período?
- ✓ Em linhas gerais, quais as perspectivas futuras em relação a sua atuação na gestão da coordenação depois que as atividades voltem ao normal?

## AGRADECIMENTOS

Meu mais sincero obrigado a:

A Deus pela dádiva da vida, e por está concluindo mais uma etapa em minha vida.

Aos meus e irmão, pelo amor e apoio em todos os momentos da minha vida e ao longo da graduação.

Aos meus colegas e amigos de curso, em especial a Jamile, Myllena, Jardeane, Gutemberg e Renata, por todos os momentos compartilhados ao longo desses anos.

A todos os professores que passaram ao longo do curso pelos conhecimentos transmitidos.