



## **GESTOR COORDENADOR DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO: PERFIL E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS**

Cristine D. B. Fischer, professor ULBRA/Canoas

Anette L. Lubisco, professor ULBRA/Canoas

### **RESUMO**

O artigo busca discutir as competências, as habilidades e as atitudes necessárias para um coordenador de curso, na percepção de 28 coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino privada no Rio Grande do Sul, a Universidade Luterana do Brasil, campus Canoas. Foi mensurado o grau de importância de diferentes competências para o exercício da função. As percepções indicaram que o conhecimento dos regimentos, instrumentos e planos institucionais é fundamental para o exercício do cargo. Os coordenadores destacaram, a partir das respostas do questionário aplicado, que a habilidade de tomar decisões é a mais importante, sendo a ética a atitude indispensável para exercer a função de coordenador. Neste estudo, os coordenadores elencaram também, nas suas respostas, a importância dos conhecimentos na área de gestão, a habilidade de liderar e a atitude de trabalhar em equipe. As respostas mais citadas pelos coordenadores podem vir a auxiliar a Instituição para estabelecer rotinas de capacitação direcionada a estes profissionais na gestão estratégica dos cursos de graduação.

**Palavras-chave:** Competências. Coordenador de Curso. Gestão Universitária.

### **INTRODUÇÃO**

Com as mudanças que vem ocorrendo atualmente, as Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente as universidades particulares, foram obrigadas a se adequar à maior competitividade e assumir-se como empresa lucrativa (BARROSO e SILVA, 2012). A busca por objetivos estratégicos alicerçados na avaliação e no reposicionamento de suas ações faz com que as instituições tenham de profissionalizar a sua gestão, conciliando objetivos acadêmicos, financeiros e administrativos (WEINZIERL, 2015).

Nas IES, o gestor estratégico que desempenha a função de manutenção de qualidade do ensino e de aprendizagem é o coordenador de curso. Neste caso, o coordenador de curso de graduação, não se enquadra, apenas, em

desenvolver e executar o projeto político-pedagógico do curso ou mediar conflitos e interesses entre professores e alunos. Ele busca distinguir as necessidades da área em que opera e adotar estratégias que possam beneficiar toda a comunidade acadêmica. Ainda, deve liderar de acordo com as exigências do Ministério da Educação além de avaliar o corpo docente e, principalmente, estar comprometido com a missão, crença e valores da Instituição que trabalha (CABEÇO e REQUENA, 2011).

A área educacional parece ambicionar um novo perfil de coordenador de curso de graduação, que agregaria em suas características de gestão aspectos técnicos, sociais e afetivos, ligados ao seu trabalho, incluindo a observância dos aspectos financeiros, materiais e de recursos humanos. Por isto, o coordenador de curso de graduação precisa mostrar uma visão global das profissões que lhe cercam no ambiente externo, além de conhecer o mercado de trabalho e as mudanças que lhe atingem (BARROSO e SILVA, 2012).

Este trabalho de pesquisa buscou identificar qual é o perfil e quais as competências necessárias para a atuação do coordenador na gestão de um curso de graduação em IES privada, a partir de uma revisão bibliográfica e um questionário aplicado aos coordenadores de curso. As perguntas se relacionaram às competências, às habilidades e às atitudes necessárias para a gestão acadêmica.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

O trabalho de investigação foi realizado na Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), campus Canoas. A ULBRA é uma instituição de educação superior reconhecida como universidade pelo Ministério da Educação. Caracteriza-se como universidade *multicampi*, mantida pela Associação Educacional Luterana do Brasil, – AELBRA, pessoa jurídica de direito privado, sob a forma de associação civil de fins não econômicos, filantrópica, de natureza educativa, cultural, assistencial, beneficente e de ação social, de caráter confessional luterano, declarada de Utilidade Pública Federal (<https://servicos.ulbra.br/aa/consulta-documentos/401>)

A pesquisa foi realizada na ULBRA/Canoas foi através da coleta de dados através de um questionário fechado, adaptado de Palmeiras e Szilagyi

(2012), no qual foi possível mensurar a percepção dos coordenadores de curso de graduação desta unidade sobre as competências, as habilidades e as atitudes importantes no desenvolvimento da atividade do coordenador/gestor.

O questionário utilizou a percepção dos graus de importância com os seguintes tópicos: conhecimentos de tecnologia de informação e comunicação, conhecimentos dos instrumentos e regramentos institucionais vigentes, experiência como gestor; para as habilidades: orientação para resultados, tomada de decisões, capacidade de negociação, liderança e organização; para atitudes: ética, iniciativa, responsabilidade, criatividade e inovação, flexibilidade e adaptação a mudanças, trabalho em equipe, autocontrole, relacionamento interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar (PALMEIRAS e SZILAGYI, 2012).

O questionário possuía ainda uma parte de identificação individual de preenchimento opcional, com dados do coordenador, tempo de docência e tempo de coordenação e outra parte na qual havia três questões abertas, nas quais os coordenadores deveriam apontar quais conhecimentos, habilidades e atitudes que eles precisavam desenvolver mais na sua gestão.

As entrevistas foram realizadas em junho de 2015 e a análise dos resultados foi feita de forma descritiva. Foram entrevistados 28 coordenadores de curso de graduação da ULBRA/Canoas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Observou-se que do total de coordenadores que responderam ao questionário, 20 (71,4%) estão na Instituição exercendo a docência há mais de 15 anos, 10 (35,7%) exercem a docência entre 10 e 15 anos e 3 (10,7%) entre 5 e 10 anos. Já, com relação ao exercício de gestão na coordenação, 16 coordenadores (57,1%) estão neste cargo em um período que oscila entre 5 e 10 anos, 7 (25%) estão em um período inferior a 5 anos, 3 (10,7%) estão no cargo por um período de 10 a 15 anos e 2 (7,1%) coordenadores estão no cargo há mais de 15 anos. Os resultados evidenciam que a maioria dos coordenadores tem uma carreira docente longa, conferindo ampla experiência (71,4% com mais de 15 anos). Já na gestão, a experiência está centrada em

sua maioria entre 5 a 10 anos. Bassioli (2014) apresenta um trabalho com coordenadores de IES privadas com conceito 5 no ENADE e que tinham em sua maioria (35%) 2 a 5 anos de experiência na atividade. Não há dados na literatura relativos ao tempo ideal que um coordenador deve se manter nesta função. Mas, acredita-se que o tempo de experiência pode diminuir falhas no planejamento e condução dos processos.

O resultado das 28 entrevistas relacionadas indicou que no quesito conhecimentos necessários para o cargo de gestão, são considerados indispensáveis: os conhecimentos dos instrumentos e regramentos da universidade. Este item foi elencado como indispensável por 24 (85,7%) coordenadores de curso. Este resultado é semelhante ao trabalho de Palmeiras e Szilagyi (2012), no qual este conhecimento foi considerado o mais importante.

Com relação à percepção sobre as habilidades necessárias aos coordenadores, a habilidade de tomar decisões foi considerada indispensável para o exercício da coordenação por 25 colaboradores (89,2%), seguida da capacidade de negociação (82,1%) e da liderança (71,42%). O mesmo resultado foi obtido na trabalho de Palmeiras e Szilagyi (2012).

Analisando-se as atitudes necessárias aos coordenadores de curso, a percepção é a de que estes profissionais devem ser éticos (100%) e responsáveis (96,4%). A atitude de relacionamento interpessoal apareceu em terceiro lugar (78,6%), seguida de atitudes de flexibilidade (75%) e autocontrole/autoconfiança (75%). No trabalho de Palmeiras e Szilagyi (2012), a ética não foi à atitude mais importante para exercer a função de coordenador, e sim a responsabilidade e a iniciativa. A iniciativa no presente trabalho foi elencada como indispensável por 71,4% dos respondentes.

A ética é uma reflexão crítica sobre a moralidade, sendo o termo moralidade entendido como juízos morais, padrões e regras de conduta. É um conjunto de princípios e disposições voltados para a ação, historicamente produzidos, cujo objetivo é balizar as ações humanas. Ser ético é tudo aquilo que ajuda a melhorar o ambiente em que se vive, tornando-o saudável e sustentável (ROSA, 2013).

O presente estudo elenca também quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que os coordenadores de curso consideram que devam desenvolver mais nas suas atividades. Esta parte do questionário foi aberta e nem todos coordenadores responderam aos três itens.

Quanto aos conhecimentos, do total de 22 coordenadores que responderam, 8 (36,4%) consideraram que devem desenvolver conhecimentos na área de gestão, seguido de tecnologia de informação e comunicação (31,8%), conhecimentos dos instrumentos e regramentos institucionais vigentes (18,2%) e conhecimentos sobre metodologias de ensino e práticas pedagógicas (9%). Cabeço e Requena (2011) em um estudo sobre critérios para escolha de coordenadores pedagógicos em IES privadas salientam a importância do conhecimento na área de gerenciamento para o exercício deste cargo.

Sobre habilidades, 16 coordenadores responderam e salientaram a necessidade de desenvolver a liderança em seu trabalho (50%), seguido da organização (31,2%), capacidade de negociação (12,5%) e orientação para resultados (6,3%). Cabeço e Requena (2011) também apontam em seu estudo que a liderança é muito importante para o exercício desta função.

Ainda, como atitudes, 15 coordenadores responderam que devem desenvolver a atitude de trabalho em equipe (73,3%), criatividade e inovação (20%), autocontrole e autoconfiança (6,7%), além de relacionamento interpessoal (6,7%) e ética (6,7%). Cabeço e Requena (2011) também apontam em seu estudo a necessidade de trabalhar bem em equipe e o relacionamento interpessoal para o exercício deste cargo.

Por fim, quando questionados sobre cursos de capacitação para gestão administrativa, 17 coordenadores (60,1%) afirmaram nunca terem recebido qualquer tipo de capacitação para gestão, embora a capacitação para docência ocorra de forma efetiva na Universidade. No estudo de Bassioli (2014), com coordenadores de curso que tiveram conceito 5 no ENADE, 66,6% relataram terem tido capacitação para gestão, sendo que 58,3% na própria Instituição.

É fundamental a capacitação do docente na IES, pois são os professores que entregam ao mercado de trabalho novos profissionais, que possibilitam o avanço científico e melhoram a qualidade de vida das

comunidades (DEL FIACO, 2006). Mas, também é fundamental que haja o preparo coordenador pelo setor de recursos humanos para melhor condução da gestão do curso (PALMEIRAS e SZILAGYI, 2012) e, isto passa pela escolha correta deste profissional para a coordenação, que deve ser um gestor de pessoas e gestor estratégico com perfil de liderança e/ou boa relação interpessoal e comprometido com as metas da Instituição privada (CABEÇO e REQUENA, 2011).

Este é o desafio: transformar docentes em gestores (KLEINUBING, 2015). Deve-se desviar da fala habitual “sou professor, estou coordenador” que justifica a relativa incompetência que experimenta o docente ao assumir este cargo, mas que não pode ser uma fala perene na função (BASSIOLI, 2014). O coordenador que não tem o perfil de gestor acaba não apresentando os resultados esperados para Instituição (MOURA, 2014).

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base neste estudo é possível afirmar que os coordenadores de cursos de graduação da ULBRA/Canoas apresentam a opinião que, ao assumir sua função, devem ter conhecimento sobre os instrumentos e regramentos referentes às exigências que a universidade impõe para o exercício de tal cargo.

Ainda, entendem acerca das habilidades recorrentes para a atuação positiva do cargo de gestor coordenador que, dentre as principais, está a tomada de decisão e como a atitude, a ética.

Os coordenadores de cursos de graduação da ULBRA/Canoas colocam, em suas repostas, que precisam desenvolver mais conhecimentos ligados a área de gestão, pois para assumir cargos de coordenação de cursos de graduação devem mostrar habilidade na liderança e efetividade na sua atitude, além de saber trabalhar bem em equipe.

Assim, o coordenador de curso de graduação de IES privada deve mostrar a visão global das profissões que lhe cercam no ambiente externo, conhecer o mercado de trabalho e as mudanças que lhe atingem, além de fortalecer sua capacidade administrativa. E, é a IES, através de seu setor de

recursos humanos estratégico, que deve capacitar este gestor coordenador para o sucesso pedagógico e administrativo do curso.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, João Cristiano de Gusmão; SILVA, Heloísa da Fonseca Moraes da. **Os novos paradigmas gerenciais da atuação do coordenador gestor de cursos de graduação na iniciativa privada.** Disponível em: < [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/31/2012\\_31\\_4922.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/31/2012_31_4922.pdf)>. Acesso em 10jul.2015.

BASSIOLI, Dyjalma Antônio. O coordenador de curso superior de instituições de ensino superior privadas: análise dos contributos políticos, gerenciais, acadêmicos e insitucionais. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. 2014. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-17072014-092602/en.php>>. Acesso em 10jul.2015.

CABEÇO, Ludimila Canuto; REQUENA, Ivan Bim. **Crítérios para escolha do coordenador pedagógico de curso do ensino superior privado.** Disponível em: < <http://seer.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/4885/4111>>. Acesso em 10jul.2015.

DEL FIACO, Juliana Luiza. Das relações humanas a importância do fator humano nas Instituições de Ensino Superior. **Revista Administra-Ação**, n.3, 2006. Disponível em: <http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/349/350>. Acesso em: 10jul.2015.

KLEINUBING, Neusa Dendena. **A gestão de cursos no ensino superior: desafios no cenário atual.** Disponível em: < <http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/a-gestao-de-cursos-no-ensino-superior-desafios-no-cenario-atual--2>>. Acesso em 10jul.2015.

MOURA, Maria Ursulina de. **A gestão acadêmica e o coordenador de curso das instituições superiores de ensino.** Disponível em: <

<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/a-gestao-academica-e-o-coordenador-de-curso-das-instituicoes-superiores-de-ensino/84264/>>. Acesso em: 10jul.2015.

PALMEIRAS, Jenifer De Brum; SZILAGYI, Rosani Sgari. Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES. **Diálogo**. n.20, jan-jun 2012. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Diálogo/article/view/279>>. Acesso em: 10jul.2015.

ROSA, Margarida Machado Maranhão da. **A conduta ética no trabalho**. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/35027/a-conduta-etica-no-trabalho>> Acesso em 7jul.15.

WEINZIERL, Djonny. **Administração acadêmica: o papel de gestor de um coordenador de curso em uma IES privada**. Disponível em:<[http://www.redemebox.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22886:administracao-academica-o-papel-de-gestor-de-um-coordenador-de-curso-em-uma-ies-privada&catid=214:226&Itemid=21](http://www.redemebox.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=22886:administracao-academica-o-papel-de-gestor-de-um-coordenador-de-curso-em-uma-ies-privada&catid=214:226&Itemid=21)>. Acesso em: 10jul.2015.