



O COORDENADOR DE CURSO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO (IESP) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA: um estudo de caso em uma instituição de Montes Claros/MG

Thalita Pimentel Nunes¹
Jacqueline Oliveira Leão²

RESUMO: A educação superior brasileira sofreu profundas alterações em sua legislação nos últimos anos, de forma especial, no contexto das Instituições de Ensino Superior Privado (IESP). Nessa perspectiva, apresenta-se a necessidade de aprimoramento dos processos de planejamento e gestão estratégica nessas instituições. O crescimento intenso do número de instituições e cursos das diversas áreas do conhecimento tem protagonizado o surgimento de uma competitividade crescente, gerando, sobretudo, uma demanda expressiva por atributos de valor no ensino e nos resultados apresentados através dos indicadores de qualidade estabelecidos pelo Ministério da Educação. Este estudo vem apresentar razões pelas quais o Coordenador de Curso de IESPs se apresenta como ferramenta relevante para a gestão estratégica dessas instituições, do ponto de vista das competências e habilidades requeridas a esse profissional na contemporaneidade, em face dos resultados que devem ser apresentados na conjuntura educacional. A identificação dos resultados deste estudo foi feita através de entrevistas estruturadas com os coordenadores de cursos, tratando-se de uma investigação de caráter exploratório e de natureza qualitativa, através da estratégia do estudo de caso, que levou à análise do conteúdo para interpretação dos dados.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior Privado. Planejamento. Gestão Estratégica. Indicadores de Qualidade. Competências.

ABSTRACT: The Brazilian higher education has undergone profound changes in its legislation in recent years, especially so in the context of Private Higher Education Institutions (PHEI). In this perspective, we present the need for improved planning processes and strategic management in these institutions. The sharp increase in the number of institutions and courses, the various areas of knowledge has played the emergence of an increasingly competitive, generating mainly significant demand for attributes value education and the results presented through quality indicators established by the Ministry of Education. This study is to present reasons why the Course Coordinator PHEI presents itself as a relevant tool for the strategic management of these institutions, in terms of skills and abilities required in this professional in contemporary, in light of the results to be presented at the juncture education. The identification of the results was done through structured interviews with course coordinators, in the case of an

¹ Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos em Administração (FEAD). E-mail: thalitapn@yahoo.com.br

² Pós-Doutorado em Estudos Literários (UFMG). E-mail: jacleao@hotmail.com

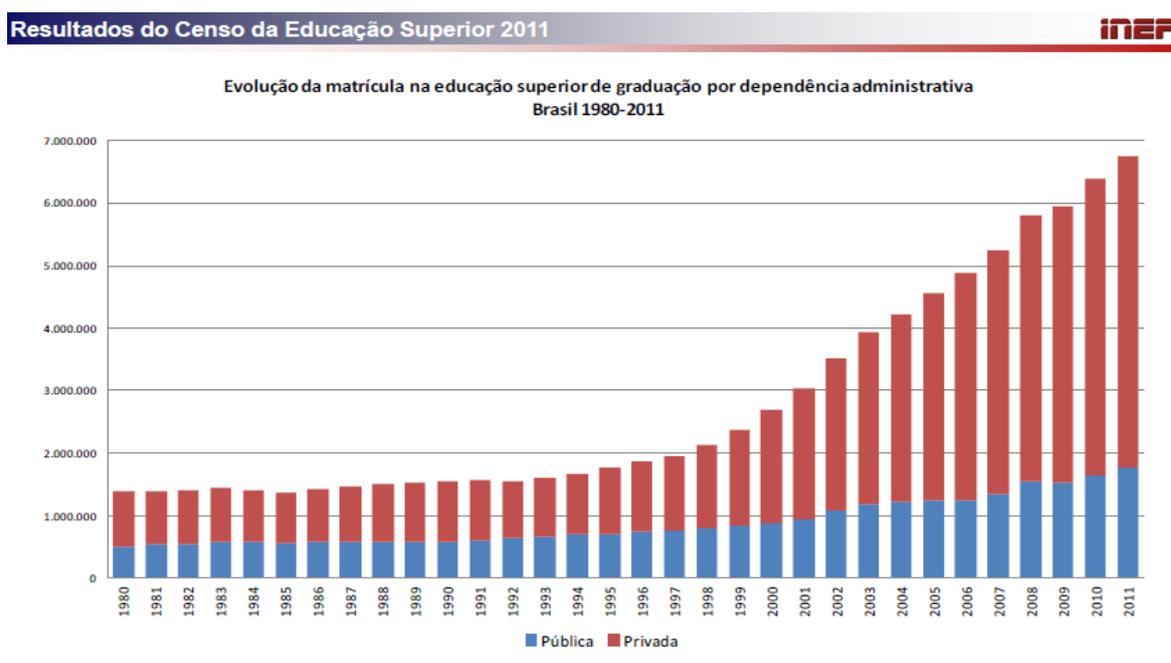
investigation exploratory and qualitative in nature, through the strategy of the case study, which led to analyze the content for data interpretation.

Keywords: Private Higher Education Institutions. Planning. Strategic Management. Quality Indicators. Competency.

INTRODUÇÃO

Instituições de Ensino Superior Particulares (IESPs) no Brasil, nas últimas décadas, tiveram um crescimento significativo no mercado universitário, como pode ser observado no gráfico 1 que apresenta o crescimento do número de matrículas no país entre 2001 e 2011, o que acarretou a necessidade de desenvolvimento de processos gerenciais que garantissem a qualidade das atividades acadêmica realizadas nas IESPs, além de condições de continuidade no mercado, em razão da grande oferta de cursos.

Gráfico 1 – Evolução do Número de Matrículas em Cursos de Graduação (pública e privada) Brasil – 1980 - 2011



Fonte: MEC/ INEP

O processo de avaliação educacional no país ganhou força a partir da publicação da Lei do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), nº 10.861, publicada em 14 de abril de 2004. A referida lei estabeleceu dimensões que seriam avaliadas nas instituições, que vão desde de políticas de ensino, pesquisa e extensão, até a comunicação com a sociedade, planejamento institucional, políticas sociais e de pessoal, além da sustentabilidade financeira.

Nesse cenário, a gestão de instituições de ensino superior passou a ser alvo de fundamental relevância, uma vez que os resultados apresentados por elas através das visitas *in loco* realizadas pelo Ministério da Educação por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), além dos indicadores ministeriais, tornaram-se condições indispensáveis de sobrevivência no mercado, além, de atendimento às expectativas de toda a sociedade. Para tanto, soma-se a importância do planejamento institucional, capaz de desenvolver metas e ações que permitam às IESPs um desempenho satisfatório.

De acordo com Braga e Monteiro (2005), a grande maioria das IESPs do Brasil não reconhece a seriedade das questões estratégicas, sendo pelo menos três aspectos que poderiam justificar esse fato. Em primeiro lugar, a alta competitividade no setor que ainda poderia ser considerada recente se comparada a outros setores econômicos e também em razão do seu surgimento em alta escala não datar de muitos anos. Depois, a pouca consideração que dirigentes e suas mantenedoras dão à evolução da ciência gerencial, trazida pela administração, até em razão de que uma parcela significativa dos gestores educacionais não se habilitou na graduação em gestão e nem tem experiência de mercado exigida pela função que exerce. E ainda, as dificuldades que os gestores das IESPs enfrentam quanto à possibilidade de fazer planejamento efetivo de suas instituições, uma vez que seu tempo é, em larga medida, ocupado por tarefas operacionais de rotina. Diante desse contexto, o objeto de investigação aqui apresentado, se refere à análise de como o trabalho do coordenador de curso de graduação se faz relevante na gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior Privado (IESP) de uma instituição de Montes Claros/MG.

O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL – SUA OFERTA E GESTÃO

A oferta do ensino superior no Brasil está amparada pela legislação vigente, de acordo com o trecho a seguir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96:

Art. 45. A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de

abrangência ou especialização. Art. 46. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação. (LDB nº 9394/96)

Nessa perspectiva, houve, então, a partir do final da década de 90, maior abertura ao surgimento de Instituições de Ensino Superior Privado (IESPs), de modo especial, o que oportunizou o aparecimento de instituições particulares em larga escala, desencadeando uma necessidade de gestão diferenciada para esse nicho de mercado sob a ótica do planejamento, inclusive em razão da vasta concorrência que acompanhou o processo. Em paralelo ao seu surgimento, também vem sendo aperfeiçoado o processo de regulação, supervisão e avaliação da educação superior, através de instrumentos implementados e modificados periodicamente pelo Instituto Nacional de Pesquisas em Educação (INEP), órgão pertencente ao Ministério da Educação – MEC. Destaca-se inclusive que, conforme Machado (2008), a gestão deve ser aprendida, estudada e sistematizada, não devendo ser apenas bom senso, nem experiência. A ideia de promover o gerenciamento de Instituições de Ensino Superior (IES) não deve, portanto, acabar em si mesma, no sentido de se cuidar apenas de um negócio, mas deve, antes, compreender que se trata de um empreendimento que tem em sua essência uma representação mais ativa, que necessita de visão de mercado, percepção de cenários, disposição à mudança, gestão de processos e pessoas, enfim, características que imprimem a realidade do setor educacional.

As Instituições de Ensino Superior não devem pensar somente no planejamento para seu empreendimento, o que já foi amplamente discutido nas Instituições e apresenta-se hoje como obrigatório, segundo a legislação atual, mas na aplicação do que se planejou e na necessidade de mudança em um setor que não poderia usar um modelo pronto, aplicável, por não existirem receitas para um setor tão especial. O planejamento é, assim, um tema de significativa relevância para as Instituições de Ensino. (MURIEL, 2005, p. 29)

Essa abordagem clarifica e fundamenta o que atualmente deve ser um trabalho contínuo e ininterrupto para as IESPs, o aperfeiçoamento da administração universitária, que, por se tratar de uma atividade relativamente nova do ponto de vista das exigências contemporâneas, exige maior dedicação, estudo, conhecimento e aprimoramento de comportamento gerencial. Com esse

cenário de crescimento das IESPs, uma variável fundamental se estabeleceu: a concorrência. A expansão das IESPs no país intensificou a necessidade de gestão estratégica, com foco voltado para o mercado educacional, com visitas não somente a enfrentar a concorrência, mas também a promover a qualidade do ensino.

A atual realidade do ambiente global é o surgimento de uma nova era em termos de competição, não apenas a partir de concorrentes conhecidos em mercados tradicionais ou de outras organizações que entram em determinados setores econômicos, mas também a partir de desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos. (...) As barreiras que separavam setores econômicos e ramos de negócios do mercado e, conseqüentemente, as organizações que operavam dentro de tais setores estão caindo rapidamente. (TACHIZAWA, 2006, p. 22)

Esse panorama possibilita compreender como é importante para uma Instituição de Ensino Superior (IES), não apenas o agrupamento de uma massa intelectual especializada seja dos professores ou dos alunos que se pretende formar, mas, sobretudo, uma gestão profissionalizada, capaz de, diante das situações diversas que compõem a educação superior, promover um trabalho de qualidade para toda a sociedade.

O amadorismo impera na gestão das IESPs brasileiras. Acha-se que a discussão é somente pedagógica até o momento em que falta dinheiro em caixa e o futuro fica comprometido. Nesse momento é preciso lembrar que, sob a ótica do mercado, as IESPs são como outras empresas quaisquer. Ou elas se modernizam ou quebram. (MACHADO, 2008, p.42)

A existência de gestores preparados ainda é uma dificuldade encontrada pelas IESPs, especialmente pela dissociação muitas vezes executada pelas mantenedoras, da integração essencial entre administrativo e pedagógico, que, embora distintos em sua essência, concorrem para a mesma atividade fim, o ensino. Essa é uma das razões que exigem a profissionalização da gestão universitária. Não significa dizer que um só gestor a fará, mas uma equipe de trabalho sintonizada e coerente poderá ser o diferencial na instituição, cenário em que se enquadra o coordenador de curso. Por essa razão, o conhecimento da gestão universitária, o investimento na melhoria de processos e a adaptação às definições relacionadas ao processo de qualidade avaliado pelo MEC correspondem a

diferenciais importantes para a modernização e manutenção das Instituições de Ensino Superior Privado (IESPs).

QUALIDADE, AVALIAÇÃO E GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR

Em se tratando de organizações, há alguns aspectos basilares, como a análise do mercado, suas tendências, perspectivas legais, modelos de gestão e seus resultados, mas, de forma especial, os processos de gestão inovadora que efetivamente podem representar o diferencial das instituições dos tempos atuais, primando pela qualidade. Nessa perspectiva, observa-se que nas duas óticas de gestão, que se dividem na “do modelo gerencial – com prioridade em resultados, ou na preconizada pelos estudiosos da avaliação institucional – com prioridade dos processos, a qualidade é imperativo em ambas.” BOCLIN (2006, p.41). Daí decorre que as análises do processo de avaliação institucional devem considerar a participação ativa dos principais atores que concorrem para a implementação da referida qualidade, especialmente na perspectiva de avaliar. O processo de avaliação do ensino superior, que tem com principal objetivo a avaliação da qualidade da educação ofertada nas esferas do ensino, pesquisa e extensão, se estabeleceu de fato no Brasil com a publicação da Lei do SINAES, nº 10.806, no ano de 2004. A partir de então, os órgãos governamentais responsáveis pelo cumprimento das prerrogativas legais vem-se esforçando para realizar as atribuições que lhes são conferidas na lei, especialmente no tocante à regulação e avaliação do ensino superior. Como prioridade, a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, em consonância com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

Com o aparelho de avaliação, o governo federal, através de seus órgãos fiscalizadores, vem buscando aprimorar o sistema, divulgando decretos, portarias e instrumentos de verificação com alterações nas formas de agir das IES, bem como nos processos de avaliação do sistema. Por ocasião das visitas *in loco*, promovidas por professores regularmente cadastrados nos sistemas próprios do

Ministério da Educação, e para fins de organização das instituições com vistas a atender aos padrões de qualidade impostos pelo MEC, os instrumentos de avaliação apresentam pontuações mínimas e máximas para as dimensões cujas análises são feitas. O Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância, publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, em maio de 2012, descreve em suas páginas iniciais, as instruções para seu preenchimento, orientando a respeito da atribuição de cada conceito, de 1 a 5, que correspondem a ordem crescente de excelência relativa aos indicadores das dimensões avaliadas. Instrumentos de Avaliação do MEC contemplam três dimensões, que se referem à proposta de padrão de qualidade estabelecida pelo Ministério da Educação para este segmento educacional de sua responsabilidade. A primeira delas, quando se trata de reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos, se refere à organização didático-pedagógica. A segunda dimensão se refere ao corpo docente e tutorial, que correspondem a peças primordiais para a formação acadêmica e, a última dimensão avaliada pelo instrumento corresponde à infraestrutura do curso e da IES que o abriga. Ainda no documento há uma distinção de pesos para a avaliação de cada dimensão, quando se tratar de autorização ou reconhecimento de curso, variando entre 30 e 40. No caso de autorização, o maior peso é atribuído à dimensão infraestrutura. Já pra o reconhecimento, a dimensão didático-pedagógica fica com peso 40 e as demais com 30.

Sob a perspectiva da qualidade, pode ser possível entender que a alternância dos requisitos previstos nos instrumentos ministeriais pretende promover o aperfeiçoamento do processo de avaliação da qualidade do ensino superior. Nesse contexto e do ponto de vista organizacional, Mezomo (1993), define que qualidade é uma propriedade (ou conjunto de propriedades) de um produto (ou serviço) que o torna adequado à missão específica da organização (da empresa), concebida para atender de forma efetiva e econômica às necessidades e legítimas expectativas de seus clientes (internos e externos). Considerando as considerações apresentadas, nota-se que avaliação e qualidade são conceitos intrínsecos, de forma especial no contexto desta pesquisa, visto que a soma dos esforços empreitados por Instituições de Ensino Superior (IES) e Ministério da Educação, cada um com a participação de seus atores, representa uma responsabilidade especial que é a de

garantir a efetividade da educação, enquanto mola propulsora para o desenvolvimento do país, através de um ensino de qualidade.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – A CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE REGULAÇÃO

De acordo com Boclin (2006), desde os anos de 1985, a maioria dos procedimentos de avaliação era baseada em resultados, que apesar de se tratar de uma medida assertiva, enfrentava grande resistência em razão de ter caráter de prestação de contas. Os altos custos e longos prazos para a implementação dos resultados, além da necessidade de se chegar a um acordo quanto às metas e inabilidade para orientar as mudanças, exemplificam algumas dessas dificuldades enfrentadas. A partir dos anos 90, emergiu uma acentuação nas discussões dos temas relativos à avaliação educacional, cujos bastidores envolvem desde interesses industriais, relativos à formação do trabalhador, até os verdadeiros reflexos para o ensino superior propriamente dito. Nesse sentido, a avaliação

(...) estava relacionada com o perfil educativo-cultural da força de trabalho, dos trabalhadores dos novos paradigmas da organização da produção e do trabalho e que colocavam a questão da qualidade” como o grande desafio para o sistema educativo-cultural do Brasil: mais do que o direito social de acesso à escola, o desafio era o de fazer a qualidade do cidadão, a qualidade do trabalhador, a qualidade do familiar, a qualidade do indivíduo (GUSSO, 1992, p.69, *apud*, Duran, 2003, p. 2).

Os ideais da qualidade que estão entre os conceitos preliminares para a elaboração dos procedimentos de avaliação apresentados governo federal, através do Ministério da Educação, podem ser percebidos de forma mais clara a partir da criação da Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que estabelece o SINAES, cuja finalidade é a de melhorar a qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento contínuo da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica, além da promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidade sociais das IES, respeito às diferenças à diversidade, afirmação da autonomia e identidade institucional.

O PAPEL DO COORDENADOR-GESTOR – COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

Diante das discussões que se vem arrastando pelos anos da educação superior brasileira, fica cada vez mais confirmado o papel repaginado do coordenador de curso nesse cenário. Hoje, ele não se restringe apenas às atividades acadêmicas do curso, mas a um conhecimento bem mais amplo de seu curso, sua aceitação no mercado, a saúde financeira da instituição de ensino, entre outros. A Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES), em documento publicado no ano de 2001 de nominado “Funções do Coordenador Gestor – Como construir um coordenador ideal”, recomenda, entre outras propostas, a distribuição das funções do coordenador de curso em áreas também gerenciais, e não apenas acadêmicas, como executado até então, considerando inclusive quatro características básicas para o coordenadores que seriam a titulação, comando, dedicação ao curso e espírito gerencial (qualificação diretiva). (FRANCO, 2002, p. 4). A definição de Ruas (2000) para a noção de competência gerencial corrobora com o instrumento do INEP, pois a competência deve ser vista enquanto ação, ou seja, a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/ superar, desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Apesar dessa visualização atual, ainda prevalece uma preocupação central do trabalho do coordenador do curso que é o ajuntamento das atividades relativas à sua ação pedagógica. Nesse sentido, é interessante considerar que:

Na verdade, tem prevalecido, na prática da coordenação de cursos, o trabalho de organização integradora dos elementos do processo de ensino-aprendizagem, incluindo os planos de cursos, os horários de aula, a supervisão dos registros de resultados dos alunos e do encaminhamento e consumação de seus créditos e disciplinas, a mediação das solicitações das Reitorias e dos órgãos centrais do sistema universitário. E então, os procedimentos administrativos ocupam espaços da ação pedagógica. (RANGEL, 2001, p. 1).

De acordo com estudos realizados por Piazza (2007), ao coordenador são delegadas as seguintes tarefas que se dividem em: i) desenvolver procedimentos e criar condições para identificar futuras exigências de recursos humanos nos diversos campos de atuação profissional; ii) identificar as mudanças que estão acontecendo no perfil ocupacional; iii) identificar as necessidades, carências e expectativas sociais em relação à atuação profissional (perfis profissionais); iv) constituir e implantar currículos capazes de gerar as competências e habilidades relevantes ao desempenho profissional; v) manter implementado um sistema de avaliação tanto do processo de formação de profissionais quanto de seus resultados. Ao cargo de coordenador de curso, são requeridas habilidade e competências de inovação e criatividade. De acordo com Motta (1999), tal inovação exige capacidade de iniciativa para se buscar o novo; de persistência para se conseguir manter o entusiasmo diante das incertezas e, ainda, habilidade para enfrentar riscos, resistências e conflitos. E o desenvolvimento dessas características exige por sua vez capacidade de estudo, atualização, conhecimento das teorias relacionadas à gestão, modelos de trabalho, experiências de outros profissionais, tudo para que seja possível a construção gradativa do coordenador de fato gestor. Uma das características fundamentais vinculadas ao trabalho do coordenador de curso é a sua capacidade de liderança. Para ABMES (2002), o exercício da liderança pelo coordenador é o seu primeiro passo para uma gestão de sucesso no curso. Conforme Pree (1989), a liderança é uma arte que consiste em libertar as pessoas para fazerem o que lhes cabe, da maneira mais eficiente e humana possível e, nesse sentido, o coordenador de curso da contemporaneidade deve de fato ter suas competência modificadas, aprimoradas, transformadas, exatamente para que, em sua gestão, ele tenha condições eficientes de mobilizar recursos humanos e institucionais, a fim de promover o máximo desempenho da sua equipe e dos resultados de seu curso.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO - IESPS

Para Tachizawa e Andrade (2006), o conceito de gestão estratégica no âmbito de uma IES típica deve ser entendido como algo mais amplo do que o

planejamento estratégico ou mesmo plano estratégico. Sua execução, portanto, deve ser encarada como a aplicação de um instrumento de gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela IES no cumprimento de sua missão. Para que seja possível o desenvolvimento de um trabalho de gestão sério e realmente capaz de prover resultados positivos, é indispensável que as instituições sejam gerenciadas por profissionais capazes de terem uma visão ampla, de todas as questões que envolvem o ensino superior. Mas para Kotler e Fox (2004), normalmente os administradores universitários se dividem em três grupos: o primeiro que faz pouco ou nada, ou seja, vive em um mundo paralelo, pois, acredita que não enfrenta problemas com matrículas, que o uso do marketing seria pouco profissional para IESPs. O segundo grupo se ocupa do aumento do orçamento, trabalho com o serviço de admissão, seria ainda responsável pelo departamento de vendas das faculdades. E haveria ainda um terceiro grupo de administradores, mais engajados com as questões genuínas do marketing para as faculdades, através de análises de ambientes, mercados, concorrentes, avaliando as forças e fraquezas dessas instituições e presentes num pequeno, mas crescente número de faculdades. O último grupo citado pelos autores seria o mais preparado para lidar com os desafios atuais enfrentados pela educação superior privada no Brasil, que, além das questões relativas à concorrência de mercado, inovação e sustentabilidade, também está submetida aos processos de regulação, supervisão e avaliação do ensino superior promovidos pelo Ministério da Educação, o que torna importante a análise das considerações que seguem:

(...) uma vez que os governos devem estimular a expansão das instituições privadas, para garantir a demanda; uma vez que inapelavelmente todas as economias nacionais estão regidas pelo advento da globalização que torna as oportunidades de emprego mais seletivas e, como tal, suscita a demanda por formação profissional, é necessário questionar uma forma de avaliação que contemple também os resultados (produto) além dos processos, como forma de racionalizar recursos, realçar investimentos, redirecionar políticas etc. (BOCLIN, 2006, p. 37).

De acordo com Oliveira (2005), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar ideias das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Significa dizer que deve

haver a criação de um plano que permita a definição das ideias, estabelecimento de metas, organização de recursos, definição dos rumos e enfim, a implantação e execução do planejamento. A flexibilidade também é um fator importante, pois a reordenação de ações pode ser fundamental para a manutenção dos propósitos definidos. Para uma IESP, esta situação é ainda mais evidente, visto que o mercado atual se apresenta com uma concorrência em expansão, tanto de instituições quanto na variedade dos cursos ofertados, sinalizando a sobrevivência organizacional está diretamente vinculada à sua capacidade de gestão e visão de mercado.

O planejamento estratégico da IES deve ser entendido como um processo, cujo objetivo final é o de dotá-la de um investimento de gestão estratégica de logo prazo – plano estratégico –, que, por sua vez, representa a súmula do conceito estratégico da instituição de ensino, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curso a médio prazo, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns. (TACHIZAWA, ANDRADE, 2006, p. 104).

Os desdobramentos dessa organização estratégica se caracterizam pelas táticas utilizadas na gestão dos processos de tecnologia de informação, a configuração organizacional, a gestão dos recursos humanos e a gestão da qualidade e avaliação institucional, representando o plano estratégico, que faz parte do planejamento estratégico, que por sua vez expressa as ações da gestão estratégica, segundo Tachizawa e Andrade (2006). As partes do planejamento correspondem a um passo importante do processo de organização da intenção da IESP em seu posicionar com estabilidade no mercado universitário, exigindo, para tanto, a preparação de pessoal, o investimento em políticas assertivas e acima de tudo, a execução fidedigna do plano estratégico, muito embora possam e devam ser consideradas as possíveis alterações nos procedimentos, uma situação perfeitamente normal no contexto do planejamento, que, na sua essência, prevê e permite a revisão, avaliação e retomada de rotas, diminuindo, portanto, a intuição e improvisação, trazendo maior racionalidade à administração, como afirma Papa Filho (2009).

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E PERCURSO METODOLÓGICO

A investigação estruturou-se na pesquisa exploratória, realizada por meio do estudo de caso único, sendo de natureza qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista, cujos dados foram tabulados e analisados de acordo com as técnicas de análise de conteúdos (BARDIN (2011); RICHARDSON (1999); TRIVIÑOS (2006)). As entrevistas foram aplicadas no período 01 a 16 de julho do ano de 2013 para um grupo de 11 coordenadores de cursos de uma Instituição de Ensino Superior Privado (IESP) de Monte Claros/MG, sendo 4 homens e 7 mulheres. Desse grupo, todos tinham graduação relativa ao mesmo curso que coordenavam cujas titulações eram distintas, havendo 64% de especialistas, 27 % mestres e apenas 1 coordenador, ou seja, o equivalente à 9%, detinha o título de Doutor. De acordo com Franco (2005), a análise de conteúdo está relacionada com uma concepção crítica e também dinâmica da linguagem, uma vez que esta última implica na elaboração real da sociedade, além da expressão da existência humana que se revela em diferentes momentos históricos. O processo realizado para a análise dos dados seguiu as etapas que seguem (Melo, 2007): i) pré-análise, que permitiu a transcrição das respostas de acordo com o roteiro da entrevista, fazendo o agrupamento das respostas (Vergara, 2012); ii) tabulação quantitativa das respostas, identificando a quais foram as respostas mais frequentes em cada questão, permitindo a elaboração de algumas tabelas e posterior agrupamento, de acordo com o tema no qual cada pergunta ou grupo de perguntas estavam inseridas; iii) tabulação qualitativa temática das entrevistas, buscando identificar os principais temas citados pelos sujeitos pesquisados, a fim de examiná-los nas análises dos resultados coletados. (BARDIN, 2011)

EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

A pesquisa revelou que as atividades que os coordenadores de curso desenvolvem em suas funções, estão diretamente relacionadas ao processo de planejamento, que perpassa não somente pelo curso, mas por toda a IESP, o que se coaduna com considerações de Papa Filho (2009, p.19) “planejar é buscar um

processo de formalização através do qual se direcionem as ações para que se possam atingir objetivos.” Por meio das entrevistas, foi possível perceber que os coordenadores executam atividades que os fazem exercer o papel político, acadêmico, institucional e gerencial. As principais tarefas realizadas estão previstas na Tabela 1.

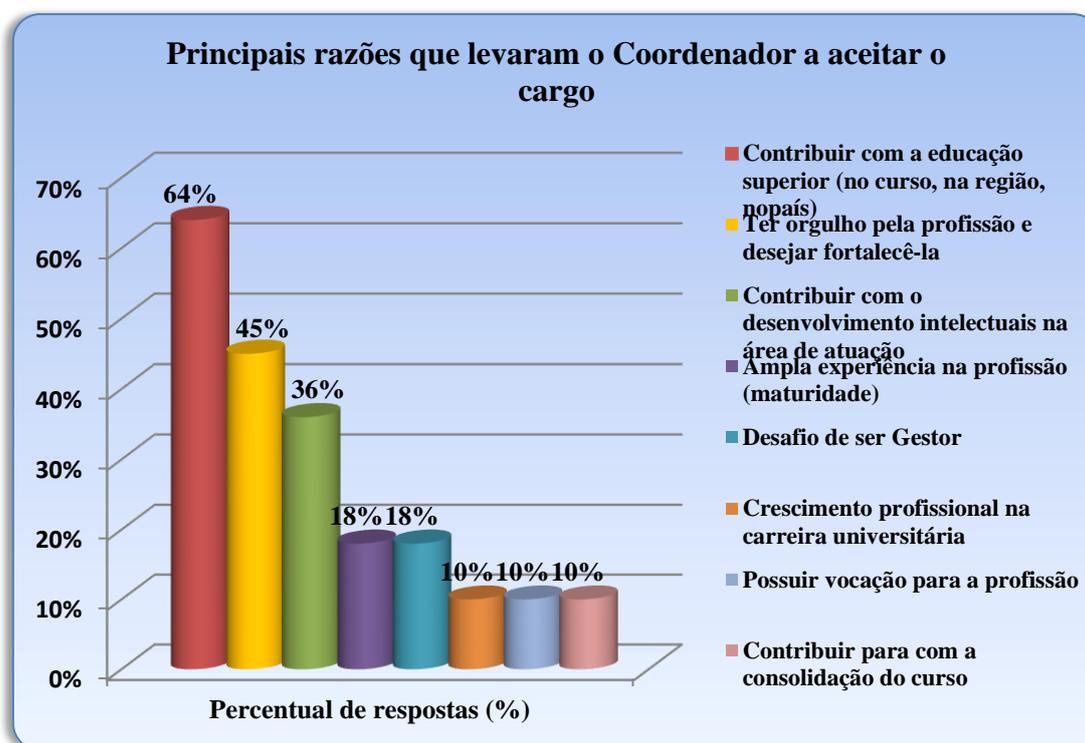
TABELA 1 – Principais atividades realizadas pelos Coordenadores de curso

Atividades	Frequência	Percentual
Atendimento aos discentes (resolução de problemas de notas, matrículas, dependências, relacionamento com professores)	10	91%
Acompanhamento de atividades acadêmicas do curso (aulas, eventos, viagens, visitas)	9	82%
Realização de reuniões de NDE e Colegiado	7	64%
Planejamento de atividades semestrais	6	55%
Elaboração de grade de horários	6	55%
Reunião geral de professores	6	55%
Participação em reuniões institucionais	5	45%
Atendimento aos docentes	4	36%
Seleção de docentes	4	36%
Contratação de professores	4	36%
Participação em capacitações, seminários, treinamentos.	3	27%
Análise processos de transferência externa e interna, obtenção de novo título, dispensa de disciplina.	3	27%
Lançamento de notas no sistema VirtualClass	3	27%
Demissão de professores	3	27%
Acompanhamento de atividades de pesquisa	3	27%
Acompanhamento de atividades de extensão	3	27%
Garantia da proposta pedagógica através do PPC	3	27%
Revisão de Verificações de Aprendizagem com o NDE	3	27%
Avaliação de professores	3	27%
Controle de frequência de professores	2	18%
Elaboração de planilhas de pagamento	2	18%
Acompanhamento de matrículas irregulares	2	18%
Busca de parcerias	2	18%
Acompanhamento da infraestrutura	2	18%
Acompanhamento de estágios	2	18%
Avaliação planos de ensino	2	18%
Revisão de matriz curricular com o NDE	2	18%
Avaliação institucional (CPA)	2	18%
Verificação de bibliografias na biblioteca	1	9%
Fomento à formação continuada de professores (estímulo à participação em capacitações, programas de pós-graduação; eventos científicos)	1	9%
Elaboração de documentos explicativos	1	9%
Promoção do Marketing do curso	1	9%
Cobrança de chamada pelo professor	1	9%
Elaboração de horários de Verificações de Aprendizagem	1	9%
Estruturação de professores-orientadores do TCC	1	9%
Manutenção articulação com demais coordenadores	1	9%
Abertura de dependências	1	9%
Reunião com discentes	1	9%
Articulação política com a categoria dos profissionais do curso	1	9%
Atividades para captação de alunos	1	9%

Fonte: Entrevista com Coordenadores

Do ponto de vista da administração, Gramms e Lotz (2004), entendem que esta, enquanto ciência apresenta pelo menos quatro funções interativas: capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar. As atividades principais citadas pelos coordenadores expressam a execução das previsões apresentadas, o que faz desse profissional um gestor do seu curso. Na concepção de Piazza (1997), uma das três classificações dadas a esse profissional é justamente a coordenação gestora, que representa a coordenação do trabalho em si, coordenação voltada para a resolução de demandas administrativas. Nessa perspectiva, os coordenadores foram questionados sobre as razões que os fizeram aceitar o cargo de gestor de curso, e pelo menos em 64% das respostas, a possibilidade de se contribuir como desenvolvimento da educação superior, com fins à promoção de impactos positivos no curso, na região e no país, foi verificado. O gráfico 2 apresenta as principais razões citadas pelos entrevistados.

Gráfico 2 – Principais razões para aceitar o cargo de coordenador



Fonte: Dados da entrevista

No tocante ao conhecimento da legislação educacional vigente no país, a análise dos resultados demonstrou que os coordenadores são capazes de citar, em linhas gerais, algumas legislações oficiais, mas em sua maioria, tendem a se

equivocarem naquilo que de fato se trata de legislação nacional e o que seriam as diretrizes internas da instituição. Eles reconhecem a dificuldades de interpretação dessa distinção e também da referência às nomenclaturas, mas demonstram em alguma medida a consciência da existência da regulamentação, sendo atentos aos cumprimentos das mesmas através de Instruções Normativas que são disponibilizadas pela IESP, na tentativa de aproximar o trabalho dos gestores de cursos às definições legais e institucionais.

Apesar de o resultado geral ter sido maior desconhecimento imperativo da legislação nacional, muito embora, a pesquisa não pretendesse avaliar a qualidade do conhecimento do coordenador, mas se ele detinha alguma informação a respeito do tema da pergunta, pelo menos 64% dos entrevistados citaram as Diretrizes Curriculares Nacionais de Cursos com maior relevância, sendo capazes, inclusive, de comentar algumas informações presentes nessa legislação, como a obrigatoriedade de atividades complementares, estágio curricular e trabalho de conclusão de curso. A Portaria Normativa nº 40 teve uma frequência de citação em torno de 54% e o Regimento da Institucional, ora entendido como legislação do ensino superior, esteve presente em pelo menos 46% das respostas. Ainda no sentido legal, evidenciou-se o conhecimento dos coordenadores sobre previsões de determinações para o cargo, previstas no Instrumento de Avaliação *in loco* do INEP, numa frequência de pelo menos 60% das respostas, muito embora, para muitos, o detalhamento dessas informações não tenha sido possível. Houve também evidências de troca de experiências entre coordenadores, o que sugere que a prática da gestão compartilhada pode ser um fator agregador de valor às atividades de coordenação de curso. Para Lück (1991, p.15), "o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto."

Quando a abordagem das entrevistas realizadas se referiu ao processo de avaliação dos cursos, ficou evidenciado que os coordenadores têm consciência da existência dos critérios avaliados pelo Ministério da Educação e, inclusive, fizeram menções dos principais aspectos contidos no instrumento. Embora, não tenha havido previsão na apresentação dos critérios de avaliação por todos os entrevistados, os resultados permitiram à pesquisadora perceber que é bastante

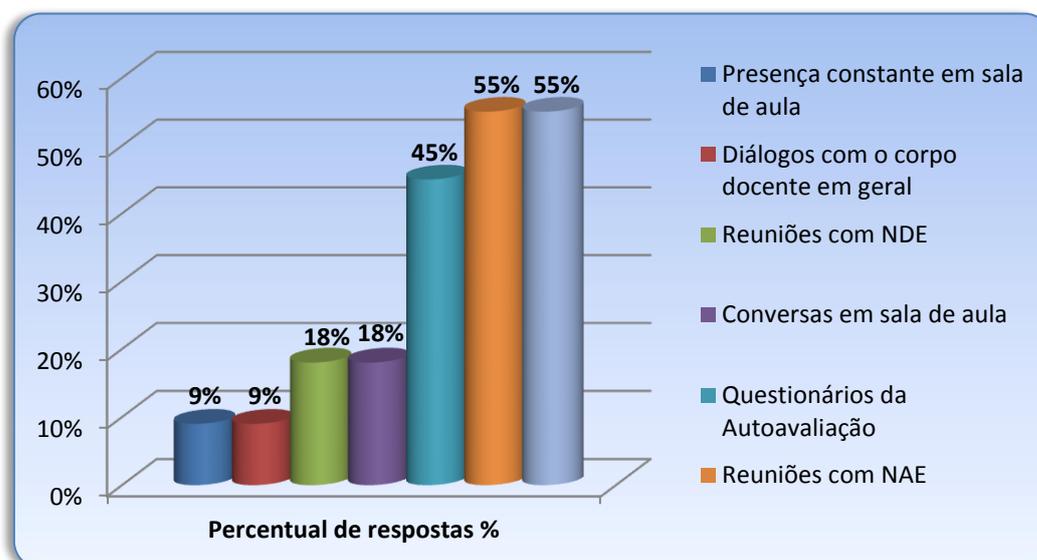
presente na gestão dos coordenadores a existência de características importantes para a sua função, que também representa um conhecimento essencial para o gestor de curso. Quando interrogados sobre o conhecimento dos itens de avaliação do seu cargo e função através de pesquisa realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), observou-se inexpressiva ciência dos coordenadores a respeito. Poucos foram os registros dos critérios específicos de mensuração da qualidade do trabalho do coordenador, através do instrumento institucional, que na verdade tem seus questionamentos baseados também nos instrumentos de avaliação externa do MEC. Nobrega (2011), acredita que a gestão é um processo pragmático e, que a ciência da gestão tem absoluta relação com o aprendizado, sendo uma ciência de aprender a entender as circunstâncias e agir de acordo com ela. Nessa perspectiva e também em consonância com o tema central da pesquisa, os entrevistados responderam à questionamentos sobre o conhecimento que detinham quanto a ciência da gestão. Um total de 82% dos coordenadores afirmou ter estudado em sua formação, na graduação ou especialização, conteúdos relacionados à gestão. As referidas formações ocorreram em áreas distintas dessa ciência, mas todas elas, na avaliação da pesquisadora, apresentaram condições colaborativas com os propósitos da função de coordenação de curso, exercidas pelos sujeitos da pesquisa.

Do ponto de vista das análises dos resultados a pesquisadora pôde observar, que, o fato de os coordenadores terem se submetido à estudos relacionados à gestão em seu processo de formação, aponta para um diferencial potencialmente importante no desenvolvimento da tarefa de gerenciamento de curso. Na perspectiva da gestão estratégica, que para Braga e Monteiro (2005, p.150) implica num “processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário”, foi afirmado pelos entrevistados, em mais de 80% da frequência das respostas, que esse tema corresponde à uma discussão presente na agenda dos trabalhos institucionais. A análise dos dados relacionados à relevância do trabalho dos coordenadores nos processos de gerenciamento acadêmico permitiu a verificação de expressivo reconhecimento pelos entrevistados, de tal importância. Para eles, o coordenador de curso é a peça chave no processo de ligação entre as várias vertentes universitárias, desde a comunidade discente, docente, direção e órgãos colegiados.

Reconhecidamente, os coordenadores compreendem que o gestor do curso de graduação deve exercer seu papel que perpassa do político aos institucionais, com maestria, em prol da qualidade do ensino superior, através especialmente de características como compromisso e responsabilidade acadêmica e social. Para Franco (2002, p.3), o coordenador deve “gostar de gente para fazer com que a sua microcomunidade acadêmica viva intensamente o curso”, o que significa dizer que o trabalho desse profissional deve estar efetivamente ancorado nas relações interpessoais, nos resultados buscados e alcançados coletivamente, na realização de tarefas distintas, que envolva toda a comunidade acadêmica.

O acompanhamento das tarefas de gestão de curso não são as únicas atividades realizadas pelos entrevistados. Um total de 91% dos coordenadores, além de exercerem as funções de gestão de curso, também são professores, acreditando que esse papel é fundamental para seu trabalho, face à condição de permitir maior proximidade com os estudantes, bem como no tocante a aspectos relativos ao desempenho acadêmico e relacionamentos interpessoais. Os coordenadores investigados foram também questionados acerca dos instrumentos utilizados por eles no processo de avaliação de seus professores, para fins de contribuição com o gerenciamento do curso. Das respostas verificadas, 100% dos entrevistados afirmaram utilizar uma ou mais ferramentas de avaliação do trabalho dos professores ao longo do semestre. O Gráfico 3 apresenta os principais instrumentos utilizados pelo coordenador para este trabalho.

Gráfico 3 – Principais instrumentos de avaliação do trabalho docente



Fonte: Dados da Entrevista

A IESP investigada possui uma metodologia de trabalho com os estudantes, que prevê a participação destes nos processos de organização de eventos, avaliação institucional, entre outros aspectos. Os líderes da sala foram identificados com a denominação Núcleo Acadêmico Estruturante (NAE), possuindo inclusive regulamento das atividades. A gestão universitária, evidentemente, também está envolta de situações que exigem tomadas de decisões. No cotidiano do trabalho do coordenador, há decisões que assumem caráter simples ou complexo. Segundo os entrevistados, há poucas situações em que as decisões são tomadas individualmente, até mesmo por existir muitas instruções normativas que auxiliam no trabalho de gerenciamento. Na expressiva maioria das vezes, as decisões são tomadas coletivamente, com setores ou órgãos colegiados da IES. Os órgãos institucionais que tiveram citação recorrente nas respostas foram a Núcleo Docente Estruturante (NDE), o Colegiado de Curso e a Diretoria Acadêmica. Ocorre que, segundo análises realizadas, estes departamentos são aqueles que mais se encontram para discussões coletivas. Nessa perspectiva, Sandroni (2008) afirma que a escolha final de uma política adequada às decisões em organizações, fica sob a responsabilidade da diretoria, conselhos deliberativos ou executivos. Não obstante, a análise dos resultados permitiu a verificação de um esforço institucional para a construção e divulgação de manuais, regulamentos e instruções que normatizem o trabalho.

Tal análise levou a pesquisadora a observar que na gestão da instituição, há sinais que levam a uma provável construção do sistema de cogestão, que, conforme explica Sandroni (2008, p. 90), representa uma “forma de participação dos trabalhadores na administração da empresa, por meio de representantes (...)”. Na perspectiva de coparticipantes do processo organizacional da IESP, os coordenadores foram interpelados sobre sugestões que entendem ser úteis à instituição, no sentido de potencializarem a qualidade do trabalho do coordenador e, por conseguinte, o alcance de melhores resultados para o curso. As recomendações mais recorrentes foram relativas à melhoria da comunicação, ao aumento na carga horária para realização das atividades enquanto coordenador do curso e ampliação dos recursos humanos para trabalhar mais operacionais. Os coordenadores entrevistados reconhecem em si, características muito similares,

quando interrogados sobre o que os habilita, em suas opiniões, a estarem no cargo. As competências e habilidades mais comuns citadas em suas repostas foram a capacidade de planejamento e de liderança; conhecimentos em gestão e questões pedagógicas; experiência profissional na docência e fora dela; bom relacionamento interpessoal e maturidade para lidar com conflitos; ética; apreço pela área da educação.

CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu observar que os coordenadores não possuem formação adequada para a função de gerentes de cursos, embora, haja um esforço pessoal de alguns para se capacitarem, e também uma política institucional que promove a capacitação dos profissionais para a atividade. Muitos conhecimentos não são aprimorados, o que não permite o uso adequado de ferramentas de gestão e de cumprimento das previsões políticas, institucionais, acadêmico e administrativo para o cargo. Apesar disso, há um esforço coletivo para a realização de um bom trabalho, inclusive, a partir de troca de experiências e compartilhamento de decisões com órgãos colegiados. Também se observou que, embora os entrevistados apresentem algum conhecimento acerca da legislação educacional vigente no país para o ensino superior, não têm domínio adequado do referido contexto, embora sejam capazes de citarem algumas diretrizes, não compreendendo bem sua abrangência, do ponto de vista institucional ou legal. Quanto ao papel do coordenador no processo de gestão estratégica da IESP, confirmou-se a hipótese de que esse profissional é de fundamental importância para o gerenciamento da instituição. Ele representa a ferramenta de aproximação entre das definições institucionais e o corpo docente e discente, e o fato de ser docente, também equivale a um diferencial importante no seu trabalho de gestor, o que permite conhecer melhor a realidade da sala de aula, para tratar questões relativas a professores e alunos. O coordenador de curso é peça fundamental para o trabalho universitário, mas a construção da sua identidade e da qualificação ilustre para o exercício da sua função exige, fundamentalmente, o desenvolvimento da autonomia, da capacidade de promover a gestão de processos e pessoas, e da proposição de projetos que incentivem à inovação, a pesquisa e, sobretudo, a

produção e difusão de conhecimentos científicos, exercendo assim o papel central do ensino superior. O Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer no desenvolvimento da educação e somente a produção de conhecimentos científicos e seu compartilhamento entre profissionais engajados e comprometidos com a evolução da sociedade poderão traçar um caminho mais assertivo em direção a um futuro promissor para todos os cidadãos.

REFERÊNCIAS

AMORIN, Maria Cristina Sanches. **PERES**, Regina Helena Martins. *Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault*. XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p221>>. Acesso em 13 jul. 2013.

ANDRADE, Rui Otávio B. de. *O coordenador gestor: papel dos coordenadores dos cursos de graduação em Administração frente às mudanças*. Rio de Janeiro: CRA/RJ/Markson Books, 2007.

ANDRADE, Rui Otávio B. de; **AMBONI**, Nério. *Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ARRUDA, Crhisóstomo Rios. *A importância da liderança nas organizações*. Disponível em <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=oCDUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fate.edu.br%2Ffojs%2Findex.php%2FRRCF%2Farticle%2Fdownload%2F4%2F6&ei=FeisUZu9FYXa9AT174CYAw&usg=AFQjCNHADg25gUEBOWEfyb5RQvrevQowcA&bvm=bv.47244034,d.eWU>> Acesso em: 03 jun. 2013.

AZEVEDO, Creuza da Silva. *Liderança e processos intersubjetivos em organizações de saúde pública*. Revista Ciência e Saúde Coletiva. 7(2), 349-361,

2002. Disponível em <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v7n2/10253.pdf>> Acesso em: 02 de jun. 2013.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro São Paulo, Edições 70, 2011.

BLANCHARD, Ken. *Liderança de alto nível*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOCLIN, Roberto. *Avaliação institucional: quem acredita?* Rio de Janeiro: Espaço do saber, 2006.

BRAGA, R. et al. *Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas 2005-2010*. São Paulo: Hoper, 2005.

BRAGA, Ryon. **MONTEIRO**, Carlos A. *Planejamento estratégico sistêmico para Instituições de Ensino*. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL, Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. *Aprova o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino*. Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília D/F, 09 de maio de 2006.

BRASIL, MEC/INEP. *Avaliação dos Cursos de Graduação*. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/superior-condicoesdeensino>>. Acesso em 03 de mar. 2013.

BRYMAN, A. *Leadership in organizations*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of organization studies*. London: SagePublications, 1996.

CHIAVENATO, Idelberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta*. 3 ed. ver. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. *Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional*. Psico-USF (Impr.), Itatiba,

v. 8, n. 1, jun. 2003. Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 mai. 2013.

DAVEL, Machado. *A dinâmica entre liderança e identificação*. Disponível em
<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>> Acesso em: 21 mai. 2013

DEMO, Pedro. *Desafios modernos da educação*. Petrópolis: Vozes, 1993.

DEMO, Pedro. *Qualidade da Educação: Tentativa de definir conceitos e critérios de avaliação*. Disponível em
<<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1187/1187.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2013.

DUARTE E PAPA. *A utilização da liderança situacional*. Disponível em
<<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2/index.php/reaufsm/article/view/2123/2600>> Acesso em: 19 mai. 2013.

DURAN, Marília Claret Geraes. *Avaliação: reguladora ou emancipatória?* Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n.8, p.97-110, jan./abr. 2003.

DUTRA, Joel Souza (org). *Gestão por Competência*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FRANCO, Édson. *Funções do coordenador de curso ou como “construir” o coordenador ideal*. Belém, 2002. Disponível em:
<http://www.abmes.org.br/_download/Associados/Seminarios/2000/11_07_Avaliacao/Edson_Funcoes_Coordenador_Curso.doc>. Acesso em 02 jun. 2013.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. *Análise de conteúdo*. Brasília, 2ª edição: Líber Livro editora, 2005.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

GAMA FILHO, P.C.; CARVALHO, H.M. *Os novos compromissos da gestão universitária*. Rio de Janeiro, Universidade Gama Filho, 1998.

GHIGLIONE, Rodolphe. MATALON, Benjamim. *O inquérito*. Oeiras: Celta, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Schmidt Arilda. *Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n3, p.20-29. Mai./Jun. 1995.

GOULART, Íris Barbosa. FILHO, Sudário Papa. *Gestão de Instituições de ensino superior: teoria e prática*. Curitiba: Juruá, 2009.

GRAMMS, Lorena; LOTZ, Érika. *Administração estratégica e planejamento*. Curitiba: IBPEX, 2004.

GRAMSCI, A. *Obras escolhidas*. São Paulo: Brasiliense, 1992.

HARDY, C; FACHIN, R. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração, princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa: elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONARD-BARTON, Dorothy. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Tradução de Heloísa Beatriz Santos Rocha e Thereza Christina Vicente Vianna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.

LÜCK, H. *Planejamento em orientação educacional*. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana a Revolução Digital*. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, Renato. *Coordenador em visão de gerente: cada vez mais diretores de curso vão além da gestão acadêmica*. 2006. Disponível em: <<http://www.universiabrasil.net/materia/materia.jsp?materia=10822>> Acesso em: 27 jun. 2013.

MACHADO, Luís Eduardo. *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MELO, M. C. O. L. (2007). *Empoderamento de mulheres gerentes: um estudo de caso em empresas do setor bancário, industrial e informática*. 2007. 27 f. Projeto de Pesquisa – NURTEG, Faculdade Novos Horizontes/CNPq.

MEYER JR., V.; MANGOLIM, L; SERMANN, L. *Planejamento e gestão estratégica: viabilidade na IES* In: Congresso Nacional da área da educação, 4. Anais...Curitiba, 2004.

MEZOMO, João Catarin. *Qualidade nas Instituições de Ensino*. São Paulo: Cedras, 1993.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. *Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em : 27 jul 2013.

MORAES, W. B. *Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuições para a gestão de instituições de ensino superior*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

MOURA, M. R.; TORRES, P. B. *Contribuições da liderança situacional para as organizações.* 2009. 89 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Programa de Pós-Graduação do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

MOTTA, Paulo R. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MURIEL, Roberta. *Plano de Desenvolvimento Institucional– PDI: análise do Processo de Implantação.* Hoper, São Paulo, 2006.

NOBREGA, Magnus Kléber. *Falando de serviços.* São Paulo: Altas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas.* São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Gracilda Gomes de. *Gestão Pedagógica: desafios e impasses.* Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília/DF, 2007.

PAPA FILHO, Sudário. *Planejamento Estratégico em instituições de ensino superior.* In: GOULART, Íris Barbosa, FILHO, Sudário Papa (Orgs.). *Gestão de Instituições de Ensino Superior – Teoria e Prática.* Curitiba: Juruá, 2009.

PICHON-RIVIÈRE, E. *O processo grupal.* Trad. Marco Aurélio Fernandes. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

PERRENOUD, Philippe. *Construir as competências desde a escola.* Porto Alegre: Ates Médicas Sul, 1999a.

PIAZZA, Maria E. *O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção dos coordenadores em exercício da função*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1997. 213 p. Dissertação.

PREE, Max de. *Liderar é uma arte*. São Paulo: Editora Best Seller, 1989.

RANGEL, M. *Coordenação para qualidade dos cursos: repensando conceitos e competências*. Revista Olho Mágico, v. 8, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.ccs.br/olhomagico/v8n3/especial.htm>>. Acesso em: 29 jun. 2012.

RANGEL, Mary. *Coordenação para qualidade dos cursos: repensando conceitos e competências*. Revista Olho Mágico, v.8, n. 3, set/dez. 2001. Disponível em: <<http://www.ccs.br/olhomagico/v8n3/especial.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2013.

REED, Mike. *Sociologia da gestão*. Oeiros: Celta, 1997, 167 p.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, Terezinha Azerêdo. *Ética e competência*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões da Nossa Época; v.16).

ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROCHA, R. M. C. *Análise do Processo de Implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional: Uma Contribuição à Gestão no Ensino Superior no BRASIL*. 2005. 125 F. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Belo Horizonte, 2001.

ROCHA, Renata Cristina. **MELO**, Marlene Catarina de Oliveira Lopes de. **LUZ**, Talita Ribeiro. *Os coordenadores dos cursos de graduação em administração e o desafio para a adequação dos currículos às diretrizes curriculares nacionais*. Revista Gestão e Planejamento Salvador | V. 10 | Nº.2 p. 206-228, jul./dez. 2009.

RODRIGUES, Pedro. *A avaliação curricular*. In **ESTRELA**, Albano; **NÓVOA**, Antonio (Orgs.). *Avaliação em educação: novas perspectivas*. Porto: Porto Editora, 1999. p. 15-76.

ROLIM, A. F. *A caracterização da atividade da coordenação de curso como uma prática social de gestão: um estudo de caso com coordenadores de curso da área de ciências sociais aplicadas de centros universitários de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD-UFMG, Belo horizonte, 2004.

ROMANI, Cláudia; **DAZZI**, Márcia Cristina Schiavi. *Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento*. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

RUAS, R. L. *A noção de competência: uma revisão*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SANDRONI, Paulo. *Dicionário de Administração e Finanças*. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SENGE, Peter. *O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem*. In: STARKEY, Ken (org.). *Como as Organizações Aprendem*. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

SEVERINO, Antonio Joaquim, *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 1995

SILVA, Cristiane Aparecida da. *Aprendizagem organizacional: estudo de caso na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)*. Dissertação (Mestrado em Administração). FEAD. Belo Horizonte, 2013.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. *Novas faces da educação superior no Brasil*. 2 ed. rev. – São Paulo: Cortez, Bragança Paulista: USF – IFAN, 2001.

SILVA, M. G. R. *Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do curso de graduação em Administração de Empresas – um caso na Universidade de Caxias do Sul.* In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 26., 2002, Salvador (BA). *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

SOUSA, Paulo Daniel Batista de. *Pós-modernismo e a Teoria Organizacional Contemporânea.* III Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Cascavel – 18 a 22 de Outubro de 2004.

TACHIZAWA, Elio Takeshy; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de. *Gestão de instituições de ensino.* Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.* São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

VERGARA, Silvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração.* 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WOOD JR, Thomaz. *Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido.* Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 32 (4):6-18. Set. /Out. 1992.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos;* tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.