



Atribuições dos cargos de coordenação e subcoordenação de cursos de graduação

Silvana Regina Ampessan Marcon

Uma organização de Ensino Superior, assim como outros tipos de organizações, normalmente é estruturada em cargos que são diferenciados pelas funções atribuídas a cada um. Para que os ocupantes dos cargos executem as funções sob sua responsabilidade, de maneira que produzam os resultados esperados, é necessário encontrar condições que permitam a execução desse trabalho. Nem sempre é essa a realidade encontrada nas organizações, pois existem condições que dificultam a execução das funções dos ocupantes de qualquer cargo. Por condição são entendidas as circunstâncias em que ocorre a realização das atividades e a situação do contexto, tanto da organização em geral, quanto especificamente do local de trabalho dos coordenadores. O objetivo deste estudo é apresentar a percepção dos gestores sobre as as facilidades, dificuldades, ações relacionadas as atribuições designadas a eles como ocupantes de cargos de coordenação e subcoordenação de cursos de graduação.

Identificar as facilidades e dificuldades encontradas na organização, para a execução das atribuições dos docentes ocupantes dos cargos de gestão de curso, possibilitará analisar o funcionamento, e identificar possíveis ações que devam ser realizadas para saná-las. Marra e Melo (2003) identificaram que o gerente poder contar com recursos humanos competentes, com docentes com alta qualificação e alguns técnico-administrativos eficientes, além de ter disponibilidade das pessoas para o trabalho e à burocracia existente na organização, é condição que facilita o trabalho gerencial. Outra condição facilitadora encontrada por esses autores foi o desempenho dos integrantes do colegiado de curso que é considerado um facilitador, na medida em que a maioria das decisões é realizada de maneira participativa, e que auxilia para aumentar o compromisso dos participantes do grupo, além de minimizar o caráter individual e pessoal da coordenação. Numa organização de Ensino Superior, o coordenador de colegiado de curso de graduação tem como apoio às suas atividades o colegiado de curso. O colegiado tem como atribuição elaborar, avaliar, revisar e reelaborar o projeto de curso, assim como definir e propor aos departamentos competentes o perfil dos docentes de interesse para o curso; apreciar propostas e recomendações dos departamentos sobre matéria de interesse do curso e aprovar recomendações e normas pertinentes ao mesmo, observadas as normas gerais da organização. O colegiado de curso pode ser considerado, também, um dificultador da realização das atividades das coordenações quando diminui o poder individual de decisão, fazendo com que o coordenador sempre submeta as decisões aos membros do colegiado. O excesso de burocracia cria entraves ao cotidiano do coordenador e, nesse sentido talvez, em algumas ocasiões, o colegiado exerça o papel de dificultador.

A capacitação adequada das pessoas responsáveis pelos serviços de apoio contribuirá para que o coordenador utilize seu tempo realmente nas atividades que são de natureza gerencial,

sendo uma condição facilitadora. Almeida (2000) afirma que as funções de apoio administrativo podem ser: manutenção das instalações, equipamentos, redes de informações, biblioteca e outras, que os coordenadores vão solicitando para facilitar o desenvolvimento das suas atividades específicas. Se houver capacitação adequada para os ocupantes dos cargos dos serviços de apoio, para que realizem seu trabalho de maneira correta, de acordo com a função que os cargos possuem na organização, o trabalho de gestão poderá ser realmente de natureza gerencial. Heerdt (2002), ao investigar as competências essenciais dos coordenadores para facilitar o trabalho de recursos humanos e contribuir para o melhor desempenho das atividades de coordenação, descobriu que a comunicação, a interação, o relacionamento interpessoal, a liderança, as atitudes pessoais, o planejamento e o conhecimento são pontos importantes no papel de coordenação. Para que os recursos humanos sejam caracterizados como condições facilitadoras para o trabalho de gestão, cabe ao coordenador um esforço no sentido de manter um relacionamento interpessoal adequado.

Motta (2001), ao questionar os dirigentes que participaram de cursos de desenvolvimento gerencial, sobre o trabalho que realizam, revela que a maioria dos entrevistados se depara com atividades imprevistas, com reuniões, com trabalhos administrativos intensos, descontínuos e com natureza variável. A atenção é constantemente desviada por chamados diversos, fragmentando sua ação e seu envolvimento em funções gerenciais, como o processo decisório, por exemplo, e podem ser consideradas condições dificultadoras para a realização do trabalho.

Os coordenadores de curso, conforme estudos de Cruz (2008), Marcon (2008) e Kanan (2008), utilizam parte considerável de seu tempo de trabalho em atividades de rotina, necessárias para o funcionamento do curso de graduação, mas que muitas delas podem ser desempenhadas por outros profissionais. Por outro lado, as atividades de natureza estratégica do trabalho de um coordenador de curso de graduação, não são realizadas por nenhum outro profissional. Dessa maneira, considerando que uma Instituição de Ensino Superior tem como função básica preparar os profissionais para atuarem na sociedade, é necessário que estes coordenadores realizem planejamentos de acordo com as transformações que estão ocorrendo nesta sociedade. Ser estratégico na gestão de um curso é necessário para dar conta das necessidades da sociedade que vão se alterando com o desenvolvimento e também como sobrevivência institucional uma vez que algumas instituições de ensino superior estão inovando os cursos que oferecem de maneira muito rápida.

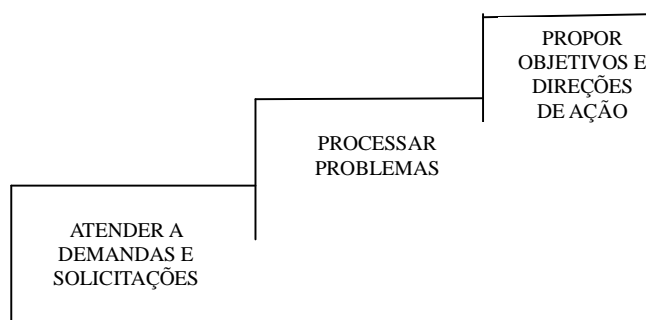
Para fins deste estudo, será utilizado o conceito de estratégia de Almeida (2000): “estratégia” é um programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo. Um dos grandes desafios dos coordenadores universitários tem sido o de integrar o planejamento e a gestão estratégica, para que possam responder às demandas internas e externas e se manterem atuantes num ambiente competitivo. Integrar o comportamento de pensar e o comportamento de agir não tem sido tarefa fácil aos coordenadores. E o que tem sido observado é que as melhores estratégias, no caso das universidades, são aquelas que permitem atender às necessidades e às expectativas dos seus alunos e daqueles que irão usufruir de seus serviços e produzir conhecimento relevante para a sociedade. O fato de não estabelecer estratégias adequadas indica que seu futuro pode estar comprometido, no momento em que a universidade perde competitividade, alunos, recursos e prestígio. As estratégias permeiam todos os níveis de formulação representados por pessoas, muitas delas docentes, que precisam apresentar comportamentos de formular as estratégias de atuação necessárias para seu cargo, a fim de efetivarem um comportamento gerencial de um dos níveis superiores propostos por Matus (1996).

A Figura 1 apresenta a especificação de limites (ou “tetos”) de percepção, compreensão e atuação em função do capital intelectual de um profissional ou dirigente de uma organização, retomada por Botomé e Kubo (2002), a partir do que Matus (1997) considera “tetos” ou limites de compreensão de um dirigente. O nível inferior da figura 1 refere-se a um nível mais simples de entendimento do que o dirigente percebe ser sua função. Botomé e Kubo (2002) constatam que é algo que costuma acontecer com pessoas com pouco capital intelectual ou, consideradas “amadoras” a respeito de um trabalho. Tendem a reproduzir aquilo que viram que foi feito, o que estão acostumados, o que sempre viram ser feito; a fazer o que é familiar, sem elaborar ou projetar o futuro.

Um segundo nível de compreensão e de entendimento, em um processo de administração, permite alguma inovação e mudança, desde que não ameace ou crie inseguranças com inovações. Permanece a orientação para a ação, e um direcionamento para o que existe e é conhecido, mas já envolve pessoas que conseguem trabalhar com informações e técnicas diferentes das familiares. No terceiro nível de limite ou “teto” de compreensão, indicado na Figura 1, já são incluídos aspectos relacionados ao atendimento de demandas e solicitações. Botomé e Kubo (2002) consideram que é o raciocínio próprio do “mercado” o critério para a atuação. Nesse nível de compreensão, predominam comportamentos reativos como “impulsionadores” para a ação do dirigente. No quarto nível de compreensão e atuação de um dirigente, ilustrado na Figura 1, é possível verificar uma preocupação em superar as perspectivas e os limites e desenvolver a atuação em um âmbito mais complexo: o que configura ou caracteriza o problema que precisa ser resolvido no sistema de relações em que ocorre (Botomé; Kubo, 2002). As características e a natureza dos problemas passam a orientar a ação do dirigente para resolver esse problema de uma maneira mais abrangente, do que simplesmente um episódio urgente. “Gerenciar práticas”, a “prática” e manter rotinas ou seguir regras predefinidas não são ações suficientes nesse nível de compreensão. Para compreender e atuar nesse nível, é necessário que o dirigente tenha uma linguagem, um raciocínio e uma capacidade de atuação diferenciados e específicos e que precisam ser aprendidos e desenvolvidos.

O nível considerado superior de compreensão e atuação de um dirigente, ilustrado na Figura 1, exige uma capacidade de ir além do que existe e é familiar, das demandas, das informações e dos problemas existentes. Esse nível de atuação e de compreensão é caracterizado pela orientação e atuação para objetivos e direções significativos para a sociedade (Matus, 1997); atuação orientada para possibilidades de atuação, para o aperfeiçoamento e para superar o que existe e é costumeiro. A clareza da função do cargo na organização é um fator determinante para que um dirigente atue com esse nível de compreensão. Os cinco níveis de compreensão e de atuação de um dirigente, ilustrados na Figura 1, contribuem para o entendimento das atribuições dos coordenadores de curso de graduação.

As formas de comportamentos de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar um projeto de curso são diferentes de um coordenador para outro, de uma organização para outra, principalmente devido aos objetivos de cada organização e de cada profissional e do ambiente em que ocorre a gestão. A in experiência no desempenho das atividades, ou a não-comparação do



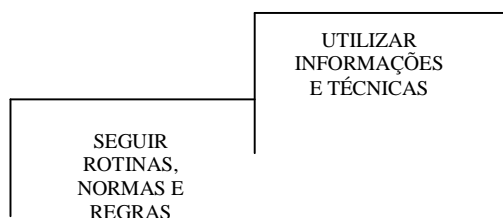


Figura 1. Especificação de limites (ou “tetos”) de percepção, compreensão e atuação do “capital intelectual” de um profissional ou dirigente de uma organização. (Botomé; Kubo, 2002, p. 86).

docente para ser coordenador pode resultar em intervenções inadequadas, que podem ser transformadas em experiência de pouca qualidade no cargo. E isso pode resultar em conseqüências negativas para a organização, para os alunos pertencentes ao curso e também para os docentes e funcionários técnico-administrativos. Embora seja considerado que um coordenador é experiente devido ao tempo que está no cargo, esse modelo não serve mais para a administração das unidades nas universidades, devido aos resultados produzidos por suas intervenções. É necessário tornar-se experiente na função que está exercendo, associado também a uma formação teórica, filosófica e ideológica, ter clareza de qual é a função do cargo que ocupa na organização e não apenas nas rotinas, que nem sempre são adequadas, e muitas delas podem ser delegadas a funcionários técnico-administrativos. Apenas ter conhecimento da natureza política da função não garante que seus processos de tomada de decisões e suas intervenções sejam adequados às situações que se apresentam.

A proposta deste artigo é apresentar uma etapa de um processo de desenvolvimento de alguns comportamentos considerados de natureza estratégica dos coordenadores e subcoordenadores de curso de uma instituição de ensino superior.

Metodologia

A instituição em que o estudo foi realizado promove capacitações para os coordenadores periodicamente. No decorrer do primeiro semestre de 2009, foram realizadas duas reuniões com os coordenadores e subcoordenadores de cursos de graduação inseridas no Programa de Qualificação dos Gestores a fim de analisar as atribuições dos coordenadores. Para a realização do estudo foram utilizadas as atribuições dos coordenadores de colegiado de curso de graduação definidas pela atual reitoria como base para o desenvolvimento dos questionamentos nas reuniões. A partir das atribuições, foram elaboradas as atividades de interesse, que foram desenvolvidas em duas reuniões e tinham como proposta identificar as facilidades, dificuldades, ações e identificar as atividades de natureza estratégica que estão sendo realizadas pelos docentes coordenadores.

Foram participantes do estudo coordenadores e subcoordenadores de colegiado de curso de graduação de uma universidade do Rio Grande do Sul que estavam no cargo no primeiro semestre de 2009 e que participaram do Programa de Qualificação dos Gestores.

A atividade 1 foi desenvolvida na primeira reunião do ano de 2009, a partir das atribuições relacionadas a gestão do currículo, dos coordenadores de colegiado de curso e subcoordenadores apresentadas no grande grupo. Foi solicitado que os coordenadores, em pequenos grupos, preenchessem uma tabela que continha as seguintes informações: Atribuições,

Facilidades no desempenho, Dificuldades no desempenho, Ações que deveriam ser realizadas e Responsáveis pelas ações. Cada grupo analisou quatro atribuições, sendo que duas delas, manter atualizado o projeto de curso e, elaborar, conferir e encaminhar a programação acadêmica semestralmente foram analisadas por todos os grupos.

A atividade 2 foi realizada na segunda reunião e foi proposto que todos os coordenadores e sub coordenadores de curso, divididos em pequenos grupos, analisassem as atribuições do cargo que ocupam e definissem o que era considerada atividade de ação e o que era atividade de natureza estratégica. As definições dos grupos serviram de dados para o entendimento da maneira como os coordenadores estão compreendendo e desempenhando suas atribuições.

Análise das Indicações dos Coordenadores e Subcoordenadores Sobre as Facilidades, Dificuldades e Ações Necessárias Para Cumprirem as Atribuições do Cargo

As atribuições foram analisadas pelos coordenadores dos colegiados e estes apresentaram as conclusões que obtiveram no trabalho em grupo referente às facilidades, dificuldades, ações e responsáveis, propostas na primeira reunião. Serão apresentadas as respostas obtidas na análise das duas atribuições realizadas por todos os grupos. Para a atribuição “manter atualizado o projeto de curso, mediante acompanhamento da produção de conhecimento e o desenvolvimento das áreas relacionadas ao curso, as tendências da atuação profissional e as necessidades sociais delas decorrentes”, as facilidades e as dificuldades na execução estão demonstradas na Figura 2.

É importante analisar a natureza das respostas dos coordenadores para entender de que maneira eles estão desempenhando suas atribuições. No que se refere as facilidades, as respostas em sua maioria, são indicações de ações externas ao coordenador que proporcionariam facilidades, com exceção da indicação “conhecimento de projeto de cursos anteriores”. Esta indicação demonstra que é necessária uma ação prévia por parte dos coordenadores, para conseguir manter atualizado o projeto de curso. Assim, é possível afirmar que para desempenhar esta atribuição é estratégico conhecer os projetos anteriores.

Quanto as dificuldades, é possível verificar que estão atreladas a diferentes causas e, no geral, elas são externas ao coordenador. É indicado, por exemplo, que o coordenador gasta tempo para acompanhar o aluno e por este motivo não consegue executar a atribuição referente a atualização do projeto de curso. Também é atribuída aos docentes uma dificuldade, pois os mesmos não participam nas diversas reuniões que são promovidas o que seria esperado pelos coordenadores, pois esta participação poderia agregar novas propostas ao projeto. Muitos docentes estão distantes do mercado de trabalho e por este motivo possuem poucas contribuições para dar no que se refere a análise das tendências de atuação profissional e as necessidades sociais delas decorrentes. À instituição é atribuída a dificuldade relacionada a carga horária destinada aos subcoordenadores para executarem parte da atribuição referente ao projeto de curso. A questão da legislação dos órgãos regulamentadores também tem sido um aspecto dificultador uma vez que muda constantemente e os coordenadores não conseguem acompanhar todas as evoluções.

Facilidades na execução	Dificuldades na execução
- Ter docentes como representantes nos conselhos profissionais;	- Tempo que os coordenadores dedicam ao acompanhamento do aluno é considerado demasiado,

<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento harmonioso dos coordenadores com o conselho de classe; - Corpo docente que atua no mercado de trabalho; - Apoio da Pró-Reitoria ao trabalho dos coordenadores, - Coordenadores que possuem conhecimento dos projetos pedagógicos anteriores, do curso que coordenam, - Resultados positivos obtidos pelos alunos demonstrados pelos indicadores das avaliações externas (Exame Ordem/ ENADE); - Manter contato permanente com o mercado de trabalho para identificar as demandas, - A flexibilidade na elaboração dos projetos, de acordo com a natureza do curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenadores afirmam que existe dificuldade em mobilizar o colegiado e de dar atribuições ao mesmo, cobrar resultados; - Membros integrantes do colegiado não têm remuneração; - Projetar os conhecimentos necessários para a formação no currículo/grade.; - Demanda de mudanças (extremamente operacionais); - Falta de tempo dos coordenadores para os planejamentos necessários para garantir a formação; - Distanciamento do corpo docente do mercado; - Coordenadores encontram dificuldades para mobilizar o corpo docente no sentido do RP - Reunir o grupo de professores; - Baixa carga horária dos sub-coordenadores; - Coordenadores afirmam que encontram dificuldades para mobilizar os docentes para o aperfeiçoamento profissional. (estímulo e apoio); - Existem mudanças constantes na legislação, e isso dificulta adquirir os conhecimentos necessários para gerenciar os cursos; - É difícil agregar professores/ alunos em torno do projeto; -tempo– coord/ professores que se comprometam/ auxiliem em dividir atribuições; - A relação com os diretores dos centros e adequação à estrutura nos respectivos centros podem ser aspecto dificultador da gestão do curso.
---	--

Figura 2. Manter atualizado o projeto de curso, mediante acompanhamento da produção de conhecimento e o desenvolvimento das áreas relacionadas ao curso, as tendências da atuação profissional e as necessidades sociais delas decorrentes

As ações que podem facilitar a execução da atribuição especificada acima foram: propor como projeto de extensão ou como atividade complementar atividades como aula inaugural, semana acadêmica, visita a escolas; fórum dos coordenadores mais eficientes (por área); melhor definição das atribuições do coordenador de atividades complementares e de colegiado; melhorar as formas de comunicação dos alunos, envolvimento dos demais professores que atuam no curso, áreas específicas. A atualização do projeto deve refletir a atualização constante do corpo docente; trabalhar com programas de disciplinas abertas; oferecer horas para colegiados para consulta permanente; incentivar participação em eventos de qualificação nacional para verificar tendências; ampliar atuação nos segmentos estratégicos da comunidade; ampliar atuações nos conselhos de classe com apoio e representação da universidade; inserir o coordenador de estágio como membro oficial do colegiado trazendo informações do mercado e necessidades da comunidade; organizar seminários pós evento para que o corpo docente participante exponha informações atualizadas a fim de aprimorar o projeto do curso; encontrar um equilíbrio entre o mundo acadêmico e o mercado de trabalho; utilizar o colegiado para mobilizar o grupo; designar secretário para a coordenação; criar no local uma identidade; maior carga horária de coordenador e remunerar os professores; integração de professores por área de conhecimento; estabelecer relação com projetos de pós-graduação; estabelecer período mínimo para revisão do projeto; calendário de reuniões; comprometimento membros do colegiado que não são coordenadores (horas); indivíduo representante dos núcleos, campi nos colegiados;

definir papel dos colegiados (discussão geral do curso); disponibilidades da informação e fluxo de comunicação.

No que se refere às ações necessárias para manter um projeto de curso atualizado e que atenda as expectativas do mercado, as indicações, em sua maioria, demonstram que compete a organização oferecer esclarecimentos sobre atribuições, definições de prazos, incentivos aos docentes para qualificarem-se entre outras. É possível verificar que poucas responsabilidades, de acordo com as indicações, ficam a cargo dos coordenadores. O questionamento possível de ser feito é onde estão as responsabilidades estratégicas da função de coordenador?

Outra atribuição analisada foi “coordenar o processo de elaboração, avaliação, implantação e aprimoramento do projeto de curso, envolvendo atores que possam ajudar no seu aprimoramento” conforme demonstração na Figura 3. Foi considerado como facilidade para a execução desta atribuição, o apoio dos gestores na infra-estrutura de execução dos currículos e como dificuldade, a responsabilidade total do coordenador de curso na execução das deliberações do colegiado/comissão de implantação. Uma ação indicada necessária para facilitar a execução se refere a remuneração dos membros do colegiado.

Facilidades na execução	Dificuldades na execução
1. Apoio dos gestores na infra-estrutura de execução dos currículos.	- responsabilidade total do coordenador de curso na execução das deliberações do colegiado/comissão de implantação.

Figura 3. Coordenar o processo de elaboração, avaliação, implantação e aprimoramento do projeto de curso, envolvendo atores que possam ajudar no seu aprimoramento.

A indicação “apoio dos gestores na infra-estrutura de execução dos currículos” como um dos facilitadores para coordenar o processo de elaboração de projeto de curso demonstra que é necessária uma estrutura com profissionais atualizados para auxiliarem os coordenadores na execução de seu trabalho, principalmente no que se refere a atribuição “coordenar o processo de elaboração, avaliação, implantação e aprimoramento do projeto de curso, envolvendo atores que possam ajudar no seu aprimoramento”. As dificuldades informadas permitem verificar que os coordenadores estão sendo responsabilizados por várias etapas de um processo que é longo e que necessita de outros profissionais, de órgãos de apoio, para auxiliarem na efetivação. Talvez esta seja a atribuição que permite dar visibilidade da responsabilidade do cargo de coordenador de colegiado de curso. Em nenhum momento aparece a preocupação com a qualificação dos docentes coordenadores e nas ações o que é indicado como necessário se limita a questões meramente burocráticas. É possível verificar que para os coordenadores, embora informem que é muita responsabilidade para eles, quando indicam como ação necessária para superar tal dificuldade, apenas rever remuneração, permite afirmar que não há preocupação com o profissionalismo, ou ainda, que não há clareza do que seria realmente estratégico nesta atribuição.

A atribuição “definir a função das unidades de aprendizagem que compõem o processo de formação, participar e orientar a elaboração dos programas de ensino-aprendizagem” não teve indicação de facilidades, dificuldades e ações a serem realizadas. Isto permite afirmar que no momento não está sendo considerado de relevância ou os docentes estão dando conta desta atribuição na medida em que planejam as disciplinas e colocam em prática. Esta atribuição é de natureza estratégica uma vez que pode modificar totalmente a formação do profissional que foi planejada e informada para a sociedade que seria realizada.

O Que é Considerada Atribuição de Ação e Atribuição de Natureza Estratégica Para os

Coordenadores e Subcoordenadores?

As atribuições dos coordenadores de colegiados de cursos de graduação e sub coordenadores são realizadas por docentes que assumem o cargo de coordenador, por indicação de um conselho ou da reitoria, ou por eleição de seus pares. Na fase de mudança de professor para coordenador, o indivíduo inicia a realização das atribuições sob a responsabilidade da função gerencial, mas continua na função de docente. É esperado pela comunidade acadêmica que ele apresente comportamentos característicos da função gerencial. As novas atribuições não permitem a ele fazer do trabalho universitário sua identidade central. Ele continua sendo um professor, mas com uma nova identidade profissional – a de gerente (SILVA, 2000). Alguns ocupantes desses cargos não tiveram experiência em cargos de gestão e nem foram capacitados para tal e vão adquirindo prática no dia-a-dia, quando da realização das atividades pertinentes. Portanto, muitos comportamentos poderão continuar a ser de docente que tem apenas responsabilidades com a sala de aula. Outros docentes, quando assumem o cargo de coordenação, por terem tido experiências anteriores em cargos dessa natureza, apresentam um conhecimento das práticas usuais de gestão, exigidas pelas organizações, o que de certa maneira influenciará que apresentem comportamentos de natureza gerencial, além daqueles característicos da docência.

É possível verificar na Figura 4, as atribuições consideradas de ação e aquelas consideradas estratégicas indicadas pelos coordenadores de colegiado de curso e sub coordenadores. Os coordenadores expressaram que realizam atividades consideradas de ação como: resposta de e-mails; atendimento de alunos (orientação); assinatura de documentação; orientação de professores; programação acadêmica; estudo de currículos; alimentar o sistema UCS virtual, entre outras. As atribuições consideradas estratégicas foram: reuniões (cursos/colegiado/alunos/PRGR/centro/coordenadores de estágio e de TCC); Avaliação constante do Projeto de Curso; Programação acadêmica; Eventos (planejamentos); Análise bibliográfica; Presença do colaborador junto ao aluno; Relacionamento do coordenador com o mercado de trabalho e respectiva avaliação e relacionamento com outras instituições afins ao curso; Reforma curricular; Inovação de metodologias; Aprimoramento constante do coordenador/pensar a prática do ensino superior/aprimoramento do curso; Programação acadêmica e indicação de docentes; Gestão da comunicação com alunos, docentes e demais públicos de interesse do curso; Planejamento de maior integração do curso com órgãos internos (comunicação interna e externa); Diálogo com cada professor sobre o resultado da avaliação on line, entre outras.

É possível verificar que muitos comportamentos efetivados para cumprir com as atribuições do cargo são de reação frente ao contexto vivenciado e, muitas vezes, o resultado dessas ações independe da ação direta do coordenador. São atividades que poderiam ser realizadas por um profissional técnico-administrativo preparado para o exercício de suas funções, não fazendo diferença para quem está demandando a ação específica. O resultado será: alguém atendido, respostas foram dadas, os documentos foram enviados, assinados, arquivados, etc. O que isso pode significar? Cabe aos coordenadores de curso realizar as atividades de natureza burocrática? Qual a contribuição da realização de atividades burocráticas para a formação profissional dos alunos de Ensino Superior? O exercício das funções burocráticas pode ser supervisionado pelo coordenador, daí a importância de ter uma equipe de apoio para acompanhar os procedimentos acadêmicos que são da responsabilidade da coordenação.

Atribuições de ação	Atribuições consideradas estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Resposta de e-mails • Atendimento de alunos (orientação) • Assinatura de documentação • Orientação de professores • Programação acadêmica • Estudo de currículos • ENADE • Participação na mídia • Alimentar o sistema UCSvirtual • Divulgar ações institucionais • Análise bibliográfica • Solução de conflitos/demandas de alunos e professores • Apoio aos DA's • Redação de atas e ofícios (serviço de secretaria) • Executar reuniões de colegiado e dar os encaminhamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião cursos/colegiado/alunos/PRGR/centro/coordenadores (estágio TCC) • Avaliação constante do Projeto de Curso • Programação acadêmica • Eventos (planejamentos) • Análise bibliográfica • Presença do colaborador junto ao aluno • Relacionamento do coordenador com o mercado de trabalho e respectiva avaliação e relacionamento com outras instituições afins ao curso • Reforma curricular • Inovação de metodologias • Aprimoramento constante do coordenador/pensar a prática do ensino superior/aprimoramento do curso • Programação acadêmica e indicação de docentes • Divulgação do vestibular/ do curso nas escolas/comunidade • Gerenciar o colegiado de curso • Pensar a sustentabilidade do curso, gerando e ampliando demanda • Pensar a inserção do curso em outras áreas de conhecimento, envolvendo ensino (pós e outros cursos de graduação), pesquisa, extensão (envolvimento com a comunidade) e intercâmbios. • Gestão da comunicação com alunos, docentes e demais públicos de interesse do curso • Planejamento de maior integração do curso com órgãos internos (comunicação interna e externa) • Observar a concorrência (ameaças e oportunidades de mercado) • Diálogo com cada professor sobre o resultado da avaliação on line • Divulgação para envolver o professor e o aluno com o Projeto de Curso • Analisar pontos fortes e fracos do curso.

Figura 4. Indicações das atribuições dos coordenadores e subcoordenadores consideradas de ação e as indicações consideradas estratégicas.

O que é evidenciado de forma significativa na Figura 4, é que os coordenadores estão apresentando alguns comportamentos para cumprir as atribuições que poderiam ser desenvolvidos por outros profissionais e estão deixando de apresentar ou apresentando menos comportamentos que seriam da função do cargo de coordenação, ou seja, aqueles de natureza estratégica. Algumas atividades burocráticas que eles afirmam realizar podem ser de responsabilidade própria das coordenações, como exemplo, assinar documentos, responder ofícios e atender algumas solicitações que chegam por *e-mail* ou por telefone, ou mesmo feitas pessoalmente. É possível verificar que estes tipos de atividades, consideradas atividades-meio, estão ocupando tempo dos coordenadores podendo dificultar a realização das atividades-fim da organização e que requerem comportamentos de natureza estratégica.

A atribuição “Atendimento de alunos” é indicada como atividade de ação, o que é compreensível, uma vez que essa é uma das atribuições básicas do coordenador de curso de graduação, de acordo com Santos e Perazzolo (2003). Para as autoras, as atividades do coordenador devem estar centradas em vários aspectos, e um deles é o de “atendimento e orientação aos alunos” (p.113). O que parece importante descobrir é a que tipo de atendimento os coordenadores estão se referindo. Atender no sentido de orientar quanto ao processo de formação é estratégico para que ocorra um processo formativo adequado.

Por outro lado, a atribuição “Atender professores” aparece como sendo uma atividade de natureza estratégica. É atribuição do coordenador, realizar reuniões com os professores que atuam no curso e, à luz do Projeto Pedagógico, discutir dificuldades e facilidades encontradas na administração dos projetos-módulos e dos projetos-disciplina. Diante dessa situação, é passível de questionamento: o que é entendido por atender professores? Os comportamentos dos coordenadores identificados como “Atender professores” tem fundamental importância para atingir o objetivo relacionado à preparação dos futuros profissionais. É esperado que as coordenações prestem esse atendimento em todos os aspectos possíveis de entendimento do termo, principalmente no sentido de orientar e esclarecer aos professores de que maneira é possível fazer a mediação entre o conhecimento produzido por cientistas, filósofos, artistas e a atuação dos egressos do curso, na sociedade.

Muitas das atribuições indicadas como estratégicas dependem de outras pessoas e instituições também, mas é importante que o coordenador tenha clareza de que compete a ele, muitas vezes, iniciar o processo de execução e encaminhar aos devidos setores aquelas atividades que não é ele quem deva executar. Se o coordenador tiver clareza das suas atribuições e daquelas que são de ocupantes de outros cargos, terá facilidades para delegar aos setores pertinentes.

Considerações finais

A partir do momento em que uma organização oferece um curso de nível superior para promover a capacitação de profissionais para atuarem em um determinado campo de atuação, está firmando um contrato em que a instituição assume uma responsabilidade perante o estudante que realizará o curso e também perante a sociedade que “absorverá” esse profissional. É o coordenador desse curso quem assume publicamente o compromisso com a organização e com a sociedade. Administrar (planejar, organizar, controlar, dirigir e avaliar) os processos referentes ao projeto de um curso requer que o coordenador execute comportamentos específicos que, quando realizados adequadamente, auxiliam na garantia da qualidade de ensino oferecido à sociedade.

Coordenar um curso de graduação numa organização de Ensino Superior é uma tarefa que requer comportamentos profissionais específicos de quem tem a responsabilidade pelas atribuições do cargo. Ao coordenador do curso são delegadas algumas atribuições (ou tarefas) já definidas em documentos da organização, que são específicas desse docente que assume tal cargo. O docente coordenador tende a realizar as atividades originadas das demandas imediatas, visando à produtividade do fazer. O produto final do esforço do coordenador pode afetar a qualidade de todo seu trabalho (positiva ou negativamente) e, conseqüentemente, interferir nos benefícios que a sociedade pretende que a universidade gere ao ofertar cursos de nível superior. Assegurar a qualidade da formação profissional, que é oferecida à sociedade está relacionada ao preparo dos indivíduos para qualificações úteis, que façam intervenções adequadas, quando forem profissionais, a curto e a longo prazos e também, daqueles que são responsáveis pela efetivação do curso, que são os docentes e coordenadores.

Identificar (ou conhecer) qual é o papel do cargo que ocupa é fundamental para o

planejamento das atividades a serem desenvolvidas, das relações a serem estabelecidas entre os diversos profissionais da organização e também para avaliação dos resultados obtidos pelas relações estabelecidas, com o intuito de avaliar se são pertinentes à função. Num ambiente competitivo, complexo pelas relações existentes entre os diferentes agentes da sociedade, é necessário que não haja improvisações de ações ditas “gerenciais” e muito menos dúvidas na identificação dos tipos de atividades e dos seus processos de desenvolvimento. É fundamental que as organizações de Ensino Superior desenvolvam a capacidade de atuar, dos seus docentes coordenadores, com um grau de perfeição elevado, para praticar uma gestão que valorize as decisões a partir de planejamentos que tenham sido realizados com foco nas atividades-fim da organização. Seriam planejamentos realmente elaborados, de acordo com as necessidades da organização e também atentos às necessidades da sociedade, e que não sejam transformados em meros documentos complexos, tipo “receitas de procedimentos”.

As ações dos coordenadores de cursos de graduação, influenciam nas ações dos demais envolvidos no processo de transformação das condutas dos estudantes em condutas profissionais adequadas para intervirem na sociedade e, esse motivo, justifica também, a necessidade de desenvolver um processo de capacitação do docente para ser coordenador. Essas mudanças são necessárias e precisam ocorrer de acordo com o que é preciso acontecer na organização, para garantir a qualidade do serviço que oferece à sociedade.

Existem vários desafios que deveriam ser enfrentados e resolvidos pelas Instituições de Ensino Superior e por seus coordenadores, para cumprirem seu papel na sociedade. Os desafios, de certa maneira, “obrigam” o coordenador a resolver questões que normalmente extrapolam sua capacidade de compreensão e de intervenção. Esses desafios referem-se ao desenvolvimento do comportamento de gerir dos docentes; sair do atual “experientialismo”, que predomina nas práticas dos coordenadores; de aprofundar questões conceituais relacionadas à estrutura e ao funcionamento da organização; de analisar a qualidade do ensino em nível nacional, que parece estar em decadência, para posteriores intervenções; de implementar um plano de carreira gerencial nas organizações universitárias e de rever o processo de eleição/sucessão gerencial nas organizações universitárias e são alguns dos mais evidentes.

A realização das reuniões com os coordenadores foram ações que serviram para que os docentes coordenadores e subcoordenadores analisassem as atribuições que lhes competem seguindo algumas orientações de planejamento estratégico. Identificar facilidades, dificuldades e ações em cada uma das atribuições foi um primeiro passo para desenvolver comportamentos estratégicos dos coordenadores. A partir destas análises, foi possível identificar quais das atribuições são atividades estratégicas e quais são atividades de ação. É necessário dar continuidade no programa de qualificação dos gestores para, a partir das definições realizadas, desenvolver os comportamentos necessários para facilitar o trabalho do coordenador e subcoordenador e contribuir na melhoria dos resultados obtidos pela instituição perante aos alunos e a sociedade. Ser gestor de curso é uma função que deve ser planejada e os responsáveis por ela devem ser preparados, pois planejar estratégias relacionadas a formação profissional e implementá-las é uma tarefa complexa e é necessário combinar aspectos técnicos e políticos que requerem habilidades gerenciais que precisam ser desenvolvidas, aprendidas e são relevantes para a realização do trabalho de coordenador de curso e da própria instituição.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, M. (Org). **A universidade possível: experiências de gestão universitária**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

BOTOMÉ , S. P, KUBO, O. Responsabilidade social dos programas de pós-graduação e formação de novos cientistas e professores de nível superior. **Interação em Psicologia**, jan/jun. 2002 (6) 1. p. 81-110.

CRUZ, R.C. **Tipos de atividades que constituem as rotinas de trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função**. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

HEERDT, A. P. **Competências essenciais dos coordenadores de curso de uma organização de Ensino Superior**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.

KANAN, L. A. **Processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade**. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina.

MARCON, S.R.A. Comportamentos que constituem o trabalho de coordenador de curso de graduação. 2008. **Tese** (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina.

MARRA, A . V.; MELO, M. L. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma universidade federal. In: XXVII ENANPAD, **Anais do Encontro da ANPAD**, Atibaia, SP. CD-ROOM, 2003.

MATUS, C. **Adeus Senhor Presidente- Governantes Governados**. São Paulo: FUNDAP,1996.

MATUS, C. **El líder sin Estado Mayor: la oficina del gobernante**. Caracas: Fundación Altadir, 1997.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SANTOS, M. M. C., PERAZZOLO, O. UCS – **Plano de Desenvolvimento Institucional – 2002-2006**. Caxias do Sul (RS): Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2003.

SILVA, M. P. **A aprendizagem dos professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis.