

O Papel do Coordenador de Curso e a Gestão Estratégica Universitária: Um Estudo em Universidades do Norte Catarinense

**Lisandro José Fendrich
Liandra Pereira
Dálcio Roberto dos Reis**

RESUMO

O presente artigo busca levantar algumas questões importantes acerca do papel do coordenador de curso e a gestão estratégica universitária. A estrutura argumentativa foi desenvolvida a partir da análise das funções e responsabilidades atribuídas ao coordenador de curso, articulando-as a princípios da gestão estratégica e seus desdobramentos. Esta análise buscou identificar a partir de um estudo em duas universidades do norte catarinense, o perfil de coordenadores de curso e os elementos que se destacam no processo gestor de cursos de graduação em relação à gestão estratégica universitária.

Palavras-chave: Coordenador de Curso; Gestão Estratégica; Universidade.

1 INTRODUÇÃO

Para a gestão de um curso de graduação atingir elevados padrões de qualidade, é solicitada uma ação exercida com muita competência, abarcando funções e responsabilidades nas áreas gerenciais, política, acadêmica e institucional, o que exige do coordenador de curso um perfil que se adeque a essas funções.

Além de contemplar esses requisitos é necessário que o coordenador de curso assuma uma atuação gestora voltada a oportunidades, que lhe permita vislumbrar a administração do curso através de processos e não de movimentos isolados.

Nessa perspectiva a discussão que segue pretende identificar as atribuições, responsabilidades e o perfil “ideal” do coordenador de curso e sua contraposição com a experiência de gestão em cursos de universidades do norte catarinense, analisando os desdobramentos dessa atuação no contexto acadêmico em relação com os princípios da gestão estratégica.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Situando Universidade e seu Papel na Atualidade

A universidade enquanto instituição educativa estada num projeto educacional tem por finalidade o contínuo exercício da crítica inserida na edificação de um projeto de desenvolvimento social e econômico articulado ao crescimento científico, cultural e tecnológico de um país sustentada na pesquisa, no ensino e extensão.

Assim, a produção do conhecimento é promovida pela problematização historicamente contextualizada dos conhecimentos produzidos, dos resultados vinculados a essa construção e dos seus desdobramentos para sociedade, impulsionando mudanças sociais em seu cerne, em aliança com os setores produtivos.

Nessa direção, argumenta MORIN (2000, p. 10)

“a universidade conserva, memoriza, integra e ritualiza uma herança cultural de saberes, idéias e valores, que acaba por ter um efeito regenerador, porque a universidade se incumbe de reexaminá-la, atualizá-la e transmiti-la, e simultaneamente gera saberes, idéias e valores que, posteriormente, farão parte dessa mesma herança. Por isso, a universidade é conservadora, regeneradora e geradora, sua função vai do passado ao futuro por intermédio do presente”.

Com relevante atuação a universidade é uma instituição que tem desempenhado um importante papel no desenvolvimento político, econômico e social. Datando aproximadamente dez séculos de história, busca intensamente significar e resignificar suas relações, desdobramentos e articulações institucionais e inter-institucionais, assim como projeta seu futuro repensando sua missão e ação. Sintonizada com seu papel, cabe a universidade tanto complementar a formação estruturante de seus acadêmicos, quanto capacitá-los para atuação profissional e cidadã.

A Constituição da República Federativa do Brasil, no seu artigo 207, prevê que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Ao contemplar essa premissa da autonomia e partindo do pressuposto da indissociabilidade, as universidades empenham-se em produzir, organizar, disseminar e transformar conhecimentos, validando seu papel social e humano.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Nesse viés, além de expandir os horizontes de sua ação, investindo deliberada e intensamente nos princípios basilares norteadores do seu trabalho – ensino, pesquisa e extensão, o grande desafio que se apresenta às universidades hoje é se alinhar às novas e multifacetadas demandas, situando-se nos diferentes setores de atividade humana, sintonizando-se e conjeturando-se com os desdobramentos e implicações geradas pelas reestruturações nos modos de produção, relações sociais e o enfrentamento de crises advindas dos novos paradigmas e suas exigências. Assim, a universidade é convidada a repensar sua atuação na ânsia de

“encontrar um equilíbrio entre a busca do saber e a prestação de serviços diretos à sociedade, entre privilegiar a formação de competências genéricas e fornecer saberes específicos, entre responder às demandas expressas diretamente pelo sistema de emprego e formar o mundo do trabalho segundo uma conduta prospectiva e proativa”
(UNESCO/CRUB, 1999).

A necessidade cada vez mais eminente do conhecimento, determinada pela sociedade econômica emergente atual, solicita das universidades um posicionamento mais dinâmico e ofensivo, principalmente no que tange ao fomento mais incisivo nas áreas tecnológicas científicas, de inovação e criatividade, visando assim a superação de problemas e sugestão de possibilidades para o desenvolvimento auto-sustentável das organizações.

Considerando a função estratégica da universidade na geração de conhecimento, tecnologia e inovação, tomando-a como mola propulsora do desenvolvimento, as exigências que lhe são impostas ampliaram-se de forma considerável, sendo que para vencer esse desafio são requeridos investimentos significativos no capital material e humano.

Envidar esforços em busca da excelência e da qualidade na atuação das universidades, implica assim, conforme ANASTASIOU e PIMENTA (2002, p. 164) em situá-las como protagonistas “no processo de busca, de construção científica e de crítica ao conhecimento produzido, ou seja, ao seu papel na construção da sociedade”.

Nesse sentido, ainda as mesmas autoras estabelecem algumas atribuições para o ensino da universidade:

- a) propiciar o domínio de um conjunto de conhecimentos, métodos e técnicas científicos, que assegurem o domínio científico e profissional do campo específico e devem ser ensinados criticamente (isto é, em seus nexos com a produção social e histórica da sociedade). Para isso, o desenvolvimento das habilidades de pesquisa é fundamental;
- b) conduzir a uma progressiva autonomia do aluno na busca de conhecimentos;
- c) considerar o processo de ensinar e aprender como atividade integrada à investigação;
- d) desenvolver a capacidade de reflexão;
- e) substituir a simples transmissão de conteúdos por um processo de investigação do conhecimento;
- f) integrar, vertical e horizontalmente, a atividade de investigação à atividade de ensinar do professor, o que supõe trabalho em equipe;
- g) criar e recriar situações de aprendizagem;
- h) valorizar a avaliação diagnóstica e compreensiva da atividade mais do que a avaliação como controle;
- i) conhecer o universo cultural e de conhecimentos dos alunos e desenvolver, com base nele, processos de ensino e aprendizagem interativos e participativos.

Essa ampla gama de atribuições solicita uma articulação institucional de gestão e de docência muito dinâmica e flexível, atenta às mudanças, mas não condicionada a elas, sintonizada com os movimentos do mercado, mas não refém de suas oscilações. Posicionando-se perante as

contradições que se apresentam, “situando-se como instituição líder, produtora de idéias, culturas, artes e técnicas renovadas que se comprometa com a humanidade, com o processo de humanização” (ANASTASIOU e PIMENTA, 2002, p. 174), a universidade carece tornar-se uma instituição aprendente, mobilizada pelo seu entorno, compreendendo, assimilando e produzindo ações em resposta às necessidades.

2.2 O Papel do Coordenador de Curso Universitário

Até a publicação da Lei de Diretrizes e Bases Educacionais 9394/96, os departamentos nas universidades eram considerados estruturas acadêmicas mínimas, caracterizando-se como uma unidade vinculadora do corpo docente de um curso, em que o coordenador do curso assumia funções essencialmente voltadas aos aspectos acadêmicos, muitas vezes desempenhando funções excessivamente administrativas do órgão.

A partir das modificações decorrentes da LDB 9394/96, emergiram grandes transformações no processo de gestão das universidades, implementando ações voltadas à modernização e a qualificação profissional. Entre essas inovações, as mais impactantes fazem referência ao processo de avaliação permanente e inserido nesse âmbito, figura o papel de coordenador de cursos, na intenção de aquilatar maior qualidade a esses cursos e assumir sua gestão num sentido mais amplo.

Atendendo a essa premissa, as instituições de ensino superior buscaram reestruturar seus regimentos, estatutos e normativas, buscando adequar-se as essas novas demandas, contemplando aos indicadores instituídos pelo MEC para o perfil e funções do coordenador de curso, com ênfase para os seguintes:

- a) a participação do Coordenador de Curso nos órgãos colegiados acadêmicos da IES;
- b) experiência profissional acadêmica;
- c) experiência profissional não-acadêmica (relacionada ao curso);
- d) área de graduação (pertinência com o curso);
- e) titulação (pertinência com a área do curso);
- f) regime de trabalho na instituição.

Nesse sentido, de acordo com o Portal Gestão Universitária (2006), é indispensável que, antes de tudo,

“o coordenador de curso seja um líder capaz de incentivar e favorecer a implementação de mudanças que propiciem a melhoria do nível de aprendizado, estimulando a crítica e a criatividade de todos os envolvidos no processo educacional; deve ser pró-ativo, com perfil de um gestor de oportunidades, contrapondo-se ao de gestor de recursos, burocrata, cultor do status-quo, com atitudes apenas reativas”.

Todo esse rol de qualidades, demanda por parte do coordenador de curso a articulação entre a instância pessoal e profissional de relacionamento, além de uma intensa busca ética, no sentido de promover um exercício decisório justo e equilibrado.

A sua inserção e atuante participação, com posicionamentos ponderados nos órgãos deliberativos, colegiados, estratégicos e conselhos universitários fornecem um amplo conhecimento acadêmico, favorecendo uma visão mais acurada e situada para gestão do curso.

As exigências do MEC que contemplam a formação e titulação acadêmica do coordenador, vinculando-a à área do curso, o conhecimento e a experiência pedagógica, são extremamente importantes, pois respaldam o trabalho e a mediação do processo ensino-aprendizagem, tanto no âmbito docente como no âmbito discente. Esse processo pode ser ainda mais favorecido, pela

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

atuação do coordenador como professor do curso que gerencia, aproximando-o dos alunos, das fragilidades e oportunidades nascidas no ínterim da aprendizagem, sob a égide da vivência partilhada.

Outro fator que muito pode agregar, é a experiência profissional oriunda do contexto externo à universidade, pois a atuação em campos profissionais correlatos ao curso fornece uma visão mais focada acerca das demandas do mercado de trabalho, as características e perfil profissiográfico solicitados, municiando para o planejamento, execução e avaliação curricular mais sintonizado com os contextos laborais. Além disso, os pares de trabalho e os discentes costumam reconhecer e dar mais credibilidade à atuação do coordenador, quando esse assume a profissão na práxis, não tomando-a apenas como postulados teóricos.

Para Franco (2002), as atribuições, responsabilidades e os encargos de coordenador de curso podem ser distribuídos em quatro áreas distintas:

- a) funções políticas: a essa área estão associados os elementos que fazem alusão à liderança do coordenador, seu grau de reconhecimento referente à sua atuação profissional, acadêmica e seu prestígio social. Nesse sentido, também é solicitado que o coordenador tenha um alto grau de envolvimento e motivação em relação ao seu curso, com atitudes que expressem uma ação conciliadora, de pró-atividade, participativa e animadora. É indispensável que se identifique com a área de formação do curso, inspirando os acadêmicos e colegas de trabalho, estando disponível ao exercício do debate, da discussão e engajado na promoção e projeção do curso. Enquanto representante legítimo do curso, deve buscar intensamente pela promoção de ações de *marketing* e *endomarketing*, destacando as qualidades e diferenciais do seu curso, vislumbrando nas oportunidades sistemáticas e assistemáticas promover e fortalecer a articulação com empresas e demais instituições do setor produtivo.
- b) funções gerenciais: no pleno exercício dessas funções fica revelada a competência do coordenador na gestão intrínseca do curso que dirige, as quais abarcam as responsabilidades pela supervisão sistemática da estrutura, instalações físicas e equipamentos do curso – que precisam o maior zelo possível, na manutenção, otimização e redimensionamento de espaços, na percepção de que detalhes podem constituir-se num diferencial, no sentido de ampliar a aceitação e dispor de boa imagem na comunidade em que o curso desempenha atividade. Ainda inserido nessa área está o direcionamento voltado à circulação de catálogos, reunião de indicações e aquisições para a formação e manutenção de um acervo bibliográfico (livros, revistas, periódicos, material eletrônico, cd-rom, dvds), atualizado e coerente com a área pedagógica do curso, oportunizando condições e instrumentos de boa qualidade e dentro das normas técnicas vigentes. Além de atentar aos aspectos estruturais, na função gerencial, é necessário ficar sintonizado ao processo de acompanhamento e frequência dos discentes, apontando índices de evasão acadêmica ou até a caracterização de inadimplência em função de problemas de comunicação; acima de tudo a baixa frequência pode ser reveladora de dificuldades ou incoerências pedagógicas, as quais podem ser minimizadas quando identificadas em tempo hábil. O constante contato com os acadêmicos favorece a postura de negociador do coordenador, que abrange desde a divulgação das chamadas para bolsas de estudo até a manutenção da boa adimplência do curso. Cabe também ao coordenador de curso zelar pela contratação, acompanhamento de atividades e quando necessária indicação de demissão docente, pois é da boa condução desse processo que desdobrarão a identidade do curso e a redução de dificuldades relacionadas ao credenciamento, documentação,

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

titulação e outros aspectos administrativos/legais. Acima de tudo, o coordenador é responsável pelo processo decisório do curso como um todo e precisa atentar para tomar todas as providências necessárias nesse sentido.

- c) funções acadêmicas: assumem extrema relevância no âmbito do curso, tendo o coordenador o papel de mentor do seu projeto pedagógico articulado ao projeto institucional, dos quais emergirá o desenvolvimento atrativo das atividades acadêmicas, respaldadas pela concepção de um processo ensino-aprendizagem dinâmico e sintonizado com as tendências e demandas atuais, favorecendo a intensa participação e interação de professor-aluno e a mediação teoria-prática, tão solicitada pelo mundo do trabalho. Nesse encaixe ficam abrangidos o planejamento pedagógico participativo, as práticas interdisciplinares, as iniciativas de atualização e inovação pedagógica, a ação integrada do tripé universitário ensino-pesquisa-extensão e os trabalhos intra e inter-escolares. É essa premissa que deve guiar da mesma forma a regularidade das avaliações desenvolvidas no curso e os seus parâmetros de qualidade, tanto na esfera do curso quanto das aulas, sempre convergindo para a consecução dos objetivos e competências estabelecidas e para a materialização do perfil profissiográfico do curso.
- d) funções institucionais: embora essa área guarde estreita relação com as funções anteriormente contempladas revela um caráter mais interno da conduta e desempenho do coordenador de curso, que então solicita uma postura catalisadora principalmente no que tange a análise do desempenho em provas e exames nacionais e a posterior atitude quando se torna necessário propor alterações e modificações no projeto pedagógico do curso a partir de desempenhos insatisfatórios obtidos e principalmente adotar ações preventivas e mecanismos que assegurem bons resultados. Torna-se extremamente significativo buscar desenvolver instrumentos para acompanhar os egressos do seu curso, nas competências que conseguiram construir e no seu desempenho profissional pós graduação, acatando inclusive sugestões e inserindo-os nos momentos de reflexão acerca do curso. Ainda é interessante, que dentro das possibilidades haja engajamento no sentido de buscar oportunidades relacionadas à empregabilidade dos acadêmicos em curso, através de estágios, pesquisas e projetos de extensão, o que agrega experiências aos alunos e estende às empresas o conhecimento acadêmico, podendo converter-se em fontes de recursos alternativas, as quais adicionadas aos fundos de financiamento disponíveis podem alavancar substratos à sustentabilidade do curso, principalmente se relacionados com o conhecimento acerca da cultura local/regional e o respectivo comprometimento profissional com a mesma.

Entende-se que toda essa ampla gama de funções e responsabilidades circunscrevem a construção de um coordenador “ideal”, mas que esse idealismo de forma nenhuma quer remeter a um perfil pronto e acabado, permite antes contemporizar uma atitude aprendente de edificação contínua e superação permanente, sendo líder, gerente na essência, produzindo resultados, o que implica a redução de custos e a potencialização de receitas, amparadas na legislação educacional e na qualidade acadêmica do curso, que por consequência reverte no engrandecimento institucional.

2.3 Universidade e Gestão Estratégica

Gerir uma organização transcende a sistematização de métodos e conhecimentos acerca da administração moderna ou do processo de gestão como um todo. Para que uma empresa esteja à

frente de seu tempo e principalmente de seus concorrentes, inovando constantemente, buscando a quebra de novos paradigmas e revendo seu *status quo* em *quantuns* de tempo cada vez menores devido a dinamicidade do mercado, esta organização depende exclusivamente de seu modelo de gestão, ou das pessoas que a estão conduzindo “rumo ao oceano azul”. Para NADLER *et al.* (1993, p.250)

A intensificação da competição e as crescentes expectativas dos consumidores estão forçando as organizações a funcionar num nível de eficiência (alta qualidade e baixo custo), rapidez (redução do ciclo e tempo de desenvolvimento de produto) e inovação muito superiores aos do passado. Acreditamos que as expressões clássicas do modelo de burocracia mecânica acabarão por “perder o gás”, incapazes de reagir a numerosas pressões enfrentadas pelas organizações do século XXI”

Nesta guisa, os gestores necessitam rever sua forma de gestão, buscando abarcar novos pressupostos principalmente no que tange a percepção externa, que emite sinais ainda que muitas vezes imperceptíveis, sobre prováveis tendências e futuros direcionamentos do mercado.

Para a construção deste novo perfil, o “pensar estrategicamente” é condição *sine qua non*, haja visto que até mesmo o conceito de estratégia evoluiu com o passar dos tempos. Conforme QUINN e EVERED (*apud* Mintezberg, 2001, p.20)

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comande de um exército). Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global”.

Ainda nos entornos dessa abrangência, estratégia assumiu a perspectiva na maioria das situações ou pelo menos resguardou os contornos da época Macedônia, os quais abrigavam o efeito desejado voltado a espírito ou moral, surpresa, astúcia, domínio de posições selecionadas e unificação ao longo do tempo (MINTZBERG E QUINN, 2006).

Constata-se assim que na trajetória histórica o termo foi absorvendo mudanças na sua concepção e utilização, situando a origem de seu conceito e a sua influência nas formas e usos atuais, na percepção de que há múltiplas definições nesse campo que podem ser apropriadas condicionadas à escala de ação ou a perspectiva que se pode adotar.

MINTZBERG (2001) apresenta cinco definições de estratégia, considerando-as como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. *Plano* no sentido de que toda organização precisa de um guia ou curso de ação para o futuro, no intuito de prospectar ações concernentes a sua sustentabilidade e projeção dentro da indústria. No entanto, para alcançar estes critérios, ela precisa estar atenta aos *padrões*, que por sua vez geram indicadores que demonstram qual a situação da empresa conforme seu plano e sua respectiva *posição* dentro da indústria frente a concorrência, produtos substitutos, novos entrantes, fornecedores e clientes (PORTER, 1992). Neste contexto, muitas vezes se faz necessário o uso do que Mintzberg (2001) chamou de *pretexto*, onde a estratégia é encarada nos seus aspectos mais dinâmicos e competitivos enfocando manobras de ação e pretextos para iludir rivais em situações competitivas, nas quais um campo minado por ameaças e incertezas solicitam o uso de manobras diferenciadas em busca de vantagem competitiva. Mintzberg (2001) ainda postula a estratégia como *perspectiva*, constituindo-se numa forma enraizada de ver o mundo, correspondendo ao

“caráter/personalidade” da organização, sendo que esta definição sugere a estratégia sobretudo como um conceito, expressando que todas as estratégias se estabelecem no campo abstrato, no ideário das pessoas que a tomam como perspectiva compartilhada, o que solicita portanto uma identidade coletiva que se permite difundir, interpretar, atribuindo sentido a ações realizadas em uma base coletiva e consistente.

Cada uma das definições das preconizadas por Mintzberg, denominadas como os 5Ps da estratégia, agregam importantes elementos no sentido de favorecer a compreensão do que vem a ser uma estratégia, abarcando questões significativas sobre as organizações, as aplicações e implicações das estratégias nos seus contextos, tomando as organizações como “instrumentos para percepção coletiva e ação”, além de minimizar usos indevidos ou desvirtuados da referida terminologia.

Logo, gerir estrategicamente uma organização, significa muito mais do que apenas estar atento aos aspectos externos e internos com base em um plano estratégico ou pressupostos empíricos. De acordo com Costa (2002, p.54) pode-se “conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização”. Este conceito inicialmente nos remete a uma associação direta com o planejamento estratégico, que nada mais é do que um desdobramento deste modelo de gestão. Sendo assim torna-se mais claro este conceito através de Gama Filho e Carvalho (1998) que abordam a gestão estratégica como um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

Consoante aos autores supracitados Braga e Monteiro (2005, p. 150) definem como “um 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”

Nesta guisa, fica evidente a influência ambiental no direcionamento da organização, característica esta apontada inicialmente por Bertalanffy (1965), que aprimorou o conceito de sistema aberto, tendo como fulcro de seu comportamento a interferência dos elementos externos obrigando a organização a alterar o rumo de seus encaminhamentos frente a determinação de novas variáveis e conseqüente formatação de novos cenários.

Portanto, a adoção da gestão estratégica por parte das organizações é extremamente benéfica, dado que a mesma poderá realizar uma combinação de fatores para melhor ajustar seu ambiente no intuito de responder mais rapidamente às exigências do meio externo e até mesmo do próprio meio interno, considerando que uma das possibilidades que são erigidas através de sua aplicação é o fomento da inteligência competitiva no sentido de transformar dados e informação em conhecimento com valor agregado ao negócio. E é neste ponto que reside a principal diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico. A “arte” de planejar segundo Mintzberg (2004, p.26) “é um procedimento formal para produzir um resultado articulado na forma de sistema integrado de decisões”, enquanto que no processo de gestão estratégica adota o caráter sistêmico pois seu escopo torna-se mais abrangente que o planejamento, englobando desde o processo avaliativo de metas e objetivos, a escolha das estratégias para que as visões estabelecidas sejam alcançadas através das ações delineadas e controladas neste processo pela orientação dos gestores que deverão manter a equipe motivada através da promoção do senso de co-responsabilidade e parceria na atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos no que tange a implantação e execução do plano.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Todas estas características apontadas são genéricas às organizações, sendo que cada uma, dependendo da indústria na qual está inserida, depende das peculiaridades do setor para realizar os ajustes e respectivas adequações para um melhor desempenho.

Com o crescimento do mercado educacional no país nos últimos anos, as Instituições de Ensino Superior, principalmente privadas, necessitam rever seu modelo de gestão no sentido de buscar um melhor posicionamento estratégico objetivando fortalecer seu posicionamento tomando como diretriz norteadora sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

A adequação frente a este aumento de concorrência e as exigências impostas pelos órgãos legais que regem a educação no país suscitam a criação de um modelo de gestão *ad hoc* a cada instituição. Este modelo de gestão é constituído basicamente pela segmentação de fatores concernentes às IES, dividindo-os em comuns e específicos. Tachizawa e Andrade (2006, p.63) destacam a importância dos critérios específicos no processo de gestão de IES, onde “existem estratégias específicas e instrumentos particulares que variam em função das crenças, valores e estilo de gestão que são singulares a cada uma” destacando a importância da subjetividade no processo decisório e gestor dado o perfil imputado pela coalizão dominante.

Outro fator importante para o sucesso de uma organização dentro da indústria, é o grau com que a mesma consegue ampliar suas fronteiras, incorporando virtualmente elementos externos, antes considerados no processo mas não com o mesmo nível de atenção. Fornecedores e clientes finais têm participação ativa na cadeia de agregação de valores nesta nova formatação de gestão que considera como fatores de influência a qualidade e critérios de avaliação; os recursos humanos; os processos, TIs e configuração organizacional e estratégias, indicadores e projeto pedagógico para um aumento desta permeabilidade e conseqüente flexibilidade, dado que a projeção de cenários é favorecida, auxiliando a organização a prospectar ações em conjunturas mais complexas.

Essas medidas necessitam no entanto, de variáveis que validem o processo, propiciando ao gestor um *feedback* acerca do processo decisório efetivado para estreitar a relação causa-efeito no quesito temporal. Tais variáveis ou indicadores de gestão “devem ser estruturados como uma relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, com a preocupação de que seus atributos e valores sejam factíveis de medição” (TASHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 118).

Destarte, devem ser identificados processos-chave, nos quais faz-se o levantamento de insumos necessários a sua realização, objetivando teleologicamente um determinado produto e/ou processo que precisa ser sistemicamente avaliado no intuito de analisar toda a conjuntura que o envolve na intenção de identificar possibilidades de melhorias e novas formas de realização deste processo, buscando a inovação de seu modo de fazer.

Esta análise, focada sob o prisma do homem “parentético”, busca um olhar crítico sob o objeto de estudo, procurando abarcar pressupostos como indicadores de qualidade e de desempenho, o *benchmarking* com relação a processos, produtos, serviços de apoio e demais atividades que possam impactar num melhor posicionamento da instituição no setor.

Tais indicadores necessitam ser constantemente revistos, de forma causal e dialética, na via de melhorar continuamente os processos e utilizando-os como mola propulsora para a gestão da instituição. Esta revisão é o fulcro do processo decisório, tomando por referência que a eficácia de um processo é medida através de dados quantitativos, que por sua vez podem ser mensurados e constantemente avaliados tornando válido seu propósito como “relação matemática que mensura atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta métrica

advinda de eventos reais com metas-padrão preestabelecidas” (TASHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 119).

No entanto, novamente transferimos toda a responsabilidade ao gestor ou coalizão dominante da organização para o seu sucesso, onde fica evidenciada a necessidade de competências distintas (conhecimento, habilidade e atitude) permeadas transversalmente pela filosofia da organização aprendente (SENGE, 2002).

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em duas universidades situadas no planalto norte catarinense, através de um levantamento exploratório de cunho qualitativo mediante análise bibliográfica e aplicação de questionários às pessoas relacionadas ao processo de gestão dos cursos oferecidos por estas duas instituições. O questionário elaborado (Tabela 1) foi constituído primeiramente por aspectos que visavam a identificação do perfil do gestor abarcando os elementos estabelecidos pelo MEC conforme referenciado anteriormente e por questões fechadas solicitando ao entrevistado que informasse o grau de intensidade com que o mesmo julga desempenhar suas funções na coordenação, podendo as respostas variar de um a cinco (1 – 5), onde o número um indica uma menor intensidade ou quase nada, e o número cinco indica atender plenamente ou ao máximo o tópico em questão.

As questões do presente instrumento ficaram no entorno de quatro eixos temáticos, que procuraram abarcar os aspectos acadêmicos, institucionais, políticos e gerenciais conforme Franco (2002). Ao todo foram entrevistados os coordenadores de nove cursos, sendo tecnologia em sistemas de informação e tecnologia mecânica – habilitação produção industrial de móveis de uma instituição (únicos cursos oferecidos) e tecnologia em gestão e logística, tecnologia em automação de processos industriais, tecnologia em gestão, bacharelado em ciências contábeis, bacharelado em administração – habilitação administração de empresas, bacharelado em administração – habilitação comércio exterior e bacharelado em ciências econômicas em outra instituição.

Para a tabulação dos dados, utilizaram-se como critérios a média aritmética e o desvio padrão, buscando estabelecer uma relação lógica entre esses dois pontos e a sua respectiva influência em cada tópico analisado.

Funções Acadêmicas	O CC é responsável pela coordenação da elaboração e execução do projeto pedagógico do curso
	O CC é responsável pelo desenvolvimento atrativo e coerente das atividades acadêmicas visando o processo ensino-aprendizagem dos discentes
	O CC é responsável pela qualidade e pela regularidade das avaliações discentes e docentes desenvolvidas em seu curso
	O CC deve zelar pelo desenvolvimento das atividades complementares em seu curso
	O CC deve estimular a iniciação científica e de pesquisa entre professores e alunos
	O CC é responsável pelo engajamento de professores e alunos em programas e projetos de extensão universitária
	O CC é responsável pela coordenação e acompanhamento dos estágios curriculares supervisionados
	O CC é responsável por fomentar o engajamento do departamento/curso em uma ação de responsabilidade social de alta visibilidade

Funções Institucionais	O CC é responsável pelo sucesso dos alunos de seu curso no ENADE
	O CC é responsável pelo acompanhamento dos alunos egressos do curso
	O CC é responsável pela empregabilidade dos alunos
	O CC é responsável pela busca de fontes alternativas de recursos para o seu curso
	O CC é responsável pelo reconhecimento do seu curso e pela renovação periódica desse reconhecimento por parte do MEC
	O CC é responsável pelo sucesso de seus alunos nos exames de ordem, testes profissionais e assemelhados
	O CC é responsável pelo vínculo da regionalidade do seu curso
Funções Políticas	O CC deve ser um líder reconhecido na área de conhecimento do curso
	O CC deve ser "animador" de professores e alunos do curso
	O CC deve ser o representante de seu curso
	O CC deve ser o "fazedor" de marketing e endomarketing do seu curso
	O CC deve ser responsável pela vinculação do curso com os anseios e desejos do mercado
	O CC é responsável em favorecer o bom relacionamento dos professores com os alunos
Funções Gerenciais	O CC é responsável pela supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos do curso
	O CC é responsável pela indicação da aquisição de livros, materiais, e assinatura de periódicos necessários ao desenvolvimento do curso
	O CC é responsável pelo estímulo e controle da frequência docente
	O CC é responsável pela indicação da contratação de docentes e, logicamente, pela indicação da demissão dos mesmos
	O CC é o responsável pelo processo decisório de seu curso
	O CC é o responsável pela adimplência contratual dos alunos do seu curso
	O CC é o responsável pela revisão sistemática dos procedimentos acadêmicos e administrativos utilizados pelo curso

Tabela 1 - Questionário de avaliação para coordenadores de curso
Fonte: Adaptado de Franco (2002)

4 RESULTADOS

Todos os pontos levantados no instrumento supracitado procuraram observar quais características são necessárias para o coordenador de curso ideal, onde além de um perfil inovador, o mesmo precisa buscar suprir as questões gerenciais muitas vezes relegadas a um segundo plano, dado que a internalização de um “coordenador pedagógico” é algo muito forte ainda na cultura universitária ao invés de um gestor consciente de todas as suas obrigações, tanto institucionais quanto gerenciais, além das funções políticas e acadêmicas.

Tais considerações fazem-se necessárias devido ao estilo de gestão que muitas instituições ainda adotam, que tratam o departamento ou curso de forma dissociada da instituição, atuando através de demandas finitas caracterizando um verdadeiro feudo dentro de um todo maior que deveria ser considerado.

Partindo do pressuposto da gestão como um princípio partilhado, compartilhado, cooperado e principalmente colaborado, suas fronteiras devem ser ampliadas comungando entre todos os gestores uma visão única dos objetivos da organização e quais elementos restringem-se a esta

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO
SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

nova formatação do escopo, exigindo e construindo o perfil do gestor como homem parentético, através de sua consciência crítica altamente desenvolvida, das premissas de valor presentes no seu cotidiano, caracterizando condição *sine qua non* no despontar deste novo paradigma para o sucesso de um curso e conseqüentemente de toda uma instituição.

Justamente assumindo este viés crítico através de uma análise idônea e imparcial, é que se buscará avaliar os dados deste instrumento objetivando a discussão acerca do tema. Sabe-se no entanto, que apenas um instrumento exploratório desta natureza não é capaz de apontar claramente quais os problemas latentes em cada curso, necessitando um estudo mais aprofundado em cada um dos tópicos no sentido de equalizar o conceito/idéia atribuída a cada ponto, mas em contra-partida é possível afirmar que são apontados indicadores importantes de gestão, que devem ser revistos e discutidos entre o grupo no sentido de promover melhorias e a edificação efetiva de uma organização aprendente.

Inicialmente buscou-se identificar o perfil de cada gestor, conforme critérios instituídos pelo MEC referenciados acima. Solicitou-se a cada coordenador o curso no qual atua e a sua relação com a área através da sua formação e titulação (*latu senso* e *stricto senso*), número de turmas em que leciona no curso, experiência profissional na área e carga horária administrativa de dedicação, além do número de turmas e o tempo de experiência profissional acadêmica. Tais dados visam complementar o instrumento no intuito de formar um cenário mais adequado para a análise das informações apuradas no questionário objetivo através de suas quatro áreas ou eixos.

Nesta guisa, no primeiro eixo apresentado, buscou-se através de oito questões indagar de que forma os atuais gestores conduzem a área das funções acadêmicas de seu curso, principalmente no que tange o processo ensino-aprendizagem dos acadêmicos e conseqüente relação com o corpo docente. No segundo eixo procurou-se abordar as questões institucionais, como empregabilidade dos acadêmicos, acompanhamento de egressos entre outros pontos, revelando um caráter mais interno da conduta e desempenho do coordenador. Em seguida avaliou-se as funções políticas do coordenador, procurando identificar quais atividades o coordenador desempenha para elevar a visibilidade e o reconhecimento do curso perante a comunidade interna e externa à universidade. E a última área indagada foi com relação aos aspectos gerenciais, buscando revelar as competências dos coordenadores na gestão intrínseca do curso que dirige.

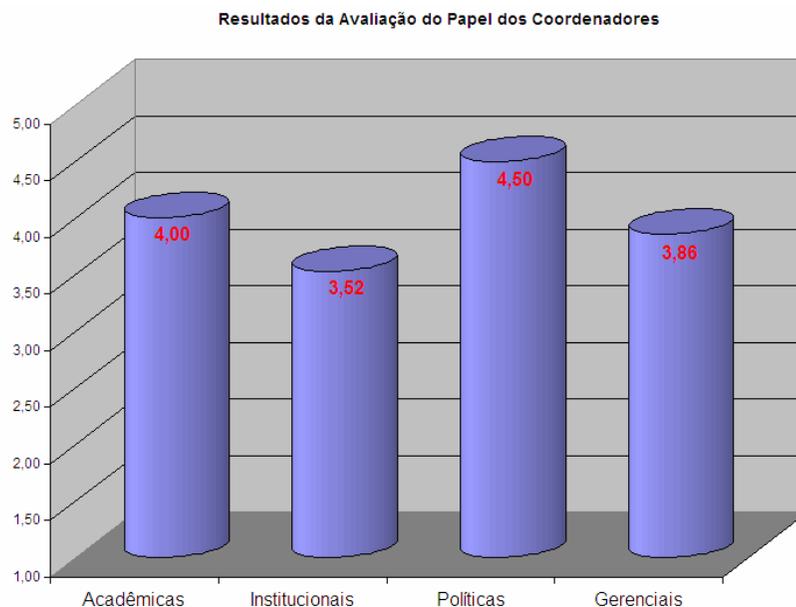


Gráfico 1 – Resultados da Avaliação das Funções dos Coordenadores – Valores Médios
Fonte: Fendrich, Pereira e Reis (2006)

No total, as questões acadêmicas obtiveram uma pontuação média de 4,0 pontos e um desvio padrão médio de 0,85 ponto, ficando atrás apenas das questões políticas que obtiveram respectivamente 4,5 e 0,49 ponto, onde foram avaliadas questões relativas ao aspecto relacional e ao processo de divulgação externo e interno das ações desenvolvidas.

Este *score* elevado em parte destaca o primeiro problema identificado através deste instrumento: a sublimação da realidade atual, comprometendo o processo de tensão criativa para o alcance da visão estabelecida para o curso “ideal”.

Embora como dito anteriormente a função acadêmica/pedagógica seja exercida com maior ênfase devido ao próprio contexto cultural no qual o cargo se insere, poucos são os cursos que pragmaticamente rompem as barreiras de sua atuação na busca de nexos com outras áreas e na maioria das vezes até mesmo entre as disciplinas, implementando a interdisciplinaridade e fomentando a multiplicidade de olhares para a construção de novos saberes e parcerias.

Existe sim a preocupação com o estabelecimento deste tipo de conexão e relação, no entanto o regime de trabalho horista dificulta a ação destes gestores, caracterizando uma barreira ao invés de um obstáculo a ser transposto, impactando diretamente na avaliação do curso e da instituição. Este mesmo ponto remete à dissociação do tripé ensino-pesquisa-extensão, que não é fomentado da forma adequada, implicando em uma exacerbada preocupação e concentração de foco em apenas uma das atividades, ou seja, no ensino. Reflexo disto é que o item que apresentou menor pontuação foi com relação ao fomento e engajamento do curso em uma ação de responsabilidade social de alta visibilidade, que convalida a função de uma universidade em seu contexto de edificar um projeto de desenvolvimento social e econômico articulado ao crescimento científico, cultural e tecnológico, comprovando indiretamente a gradativa ruptura e suposta desestabilização do tripé universitário.

No que tange o eixo político da função de coordenador, conforme supracitado, aparentemente estes gestores não vêem maiores problemas no processo relacional e motivacional do curso (discentes e docentes), pois de acordo com o resultado, tanto este aspecto quanto os aspectos de *marketing* e *endomarketing* estão muito próximos de um curso “perfeito”. Paradoxalmente, se for

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

considerado que o número médio de horas administrativas alocadas para a função de coordenador é de aproximadamente quinze horas semanais e tem-se um número médio de cinco turmas por curso, obtém-se a relação de três horas semanais para cada turma para desempenhar todas as funções gerenciais, políticas, acadêmicas e institucionais. Além deste aspecto convém ressaltar a crescente redução anual da relação candidato/vaga por curso – que embora não possa ser atribuída exclusivamente a gestão do curso, tem nesse indicador uma forte referência. Então parte-se para o seguinte questionamento: Qual o tempo necessário por turma para desempenhar de forma satisfatória todas as funções inerentes à gestão de um curso/departamento visando a sua projeção na sociedade? A resposta a esta pergunta pressupõe uma relação direta com o eixo gerencial, pois um dos elementos neste eixo indagava o gestor com relação a revisão sistemática dos procedimentos acadêmicos e administrativos utilizados pelo curso, obtendo 3.33 pontos de média aritmética com 1.51 ponto de desvio padrão. Alguns destes procedimentos obedecem a resoluções e atos normativos definidos pela reitoria e conselho de ensino, pesquisa e extensão de cada instituição, no entanto, o processo de comunicação e alguns processos administrativos podem ser melhorados, desde que devidamente analisados o seu funcionamento e todos os envolvidos no processo, objetivando aumentar a eficiência destas atividades. Entretanto, se o próprio gestor não se vê como agente de mudança deste processo e adota uma sistemática de aceitação, sem procurar rever a metodologia e os padrões que envolvem todas estas ações, cabe à instituição absorver o ônus gerado por esta defasagem do modelo mental de seus envolvidos, procurando compensar de outra forma esta inabilidade ou reatividade gerencial.

Outro item que se destacou na temática gerencial foi a adimplência contratual dos alunos do curso que obteve-se a média de 3.00 pontos com um alto desvio padrão de 1.55 ponto. Isto corrobora com a falta de um “pensar organizacionalmente”, onde ainda não é vislumbrada a gestão por processos e o curso para seu gestor ainda encontra-se ilhado das demais áreas da universidade. Isso não implica necessariamente na ação operacional de cobrança, no entanto, como figura maior do curso, o gestor precisa estar atento a estes sinais no intuito de procurar adotar as ações cabíveis a negociação e mediação em tempo hábil para que ambos os lados (acadêmico – instituição) não sejam lesados ou se sintam afetados com eventuais problemas que possam surgir neste processo.

O custo de uma mensalidade, normalmente tem relação direta com as instalações utilizadas por um determinado curso para o estabelecimento da práxis, provendo assim ao acadêmico um melhor preparo para o mercado de trabalho e retornando credibilidade à instituição na prospecção de novos cursos e até mesmo para geração de demanda dos cursos existentes. A constante verificação das condições desta estrutura, que é um dos pontos basilares para o incentivo e fomento da pesquisa e extensão tendo por aporte o ensino, é uma das atribuições do coordenador de curso que neste instrumento não foi muito bem avaliado. Este quesito obteve 3.33 pontos de média com um desvio padrão de 1.21, ficando com a segunda menor pontuação deste eixo. Estes dados levam a reflexão de que a percepção do coordenador com relação a este ponto é de que a estrutura administrativa da universidade deve absorver tais funções, mantendo de forma pró-ativa todos os recursos e instalações necessários para o bom andamento das atividades pedagógicas e científicas de ensino-pesquisa-extensão nestes ambientes. A universidade deve incorporar em sua estrutura unidades de suporte e manutenção para a realização deste tipo de tarefas, no entanto o gestor precisa acompanhar periodicamente as condições de cada uma das instalações e orientar o corpo docente a fazer a solicitação de suporte perante problemas ou dificuldades na utilização de algum recurso, com o objetivo de no menor tempo possível saná-los para que a não resolução ou

eventual demora não impacte negativamente na imagem do curso perante a comunidade externa e acadêmica.

Esta preocupação com a comunidade externa e acadêmica é uma constante, haja visto que subentende-se o cliente final como o mercado que receberá os acadêmicos preparados pela instituição. E é justamente esse mercado quem definirá o posicionamento da instituição dentro de seu setor competitivo, onde portanto, o eixo institucional dentro de um curso tem fundamental importância por estabelecer uma estreita relação com o caráter interno de conduta e desempenho do coordenador para o alavancar do curso no cenário universitário. Dentro do presente contexto, esta temática demonstrou ser o nó górdio de ambas as instituições pesquisadas, caracterizando uma média aritmética geral de 3.52 pontos com um relativo desvio padrão de 0.97 ponto. Tais dados apenas corroboram para a constatação de que apesar da consciência dos gestores com relação a ampliação das fronteiras de seu respectivo campo de atuação serem imprescindíveis para uma maior agregação de valor ao processo realizado pelas universidades, a referida ampliação e conseqüente incorporação de elementos tidos como externos à organização ainda constituem uma ação relativamente distante, existindo apenas na vontade e nas idéias não implementadas. Este eixo constitui um amplo campo para o estabelecimento dos indicadores de gestão citados por Tashizawa e Andrade (2006), onde os aspectos deficitários identificados por este breve levantamento apontam enfaticamente para um olhar exclusivamente interno e não-sistêmico com relação a sustentabilidade do curso e seu entorno. Essa constatação fica expressa através dos 2.67 pontos de média aritmética obtidos na responsabilidade atribuída ao coordenador pela empregabilidade dos alunos e do seu 1.37 ponto de desvio padrão. Este tópico traz um indicador claro da falta de acompanhamento dos egressos (média de 3.33 pontos e desvio padrão de 1.21 ponto) e do estabelecimento de parcerias externas para angariar recursos (média de 2.83 pontos e desvio padrão de 1.72 ponto) para o desenvolvimento de pesquisas e prestação de serviços à comunidade externa. Tais pontuações caracterizam o conhecimento reduzido de ações a serem realizadas na promoção do curso, que posteriormente implicam tanto nas funções políticas, como nas gerenciais e não obstante nas funções acadêmicas, demonstrando a forma como estes eixos estão imbricados e como devem ser tratados de forma indissociável.

5 CONCLUSÕES

Os resultados do estudo realizado acerca do “papel do coordenador de curso e a gestão estratégica” permitem fazer uma análise crítica situada sobre de que forma os responsáveis pela coordenação de cursos de graduação em duas universidades do norte catarinense se percebem atuando nas áreas gerenciais, acadêmicas, institucionais e políticas do âmbito acadêmico, atribuindo um sentido individual e coletivo a sua ação. Podemos destacar, que conforme os *scores* atingidos houve uma avaliação bastante otimista dos elementos delimitados no instrumento de pesquisa, expressando um desempenho por parte dos gestores bastante favorável. Quando no entanto, essas informações são contrapostas ao perfil desses profissionais, ao tempo de dedicação ao curso/instituição e aos índices de procura pelo curso, os quais têm reduzido gradativamente a cada ano, constata-se certa incoerência, pois perante o amplo rol de atribuições e responsabilidades que são impelidos a assumir, o desafio que lhes é apresentado amplia-se muito, conduzindo muitas vezes a realizar atividades estritamente operacionais limitando ou impedindo a criação de uma visão sustentada na gestão estratégica que assuma um caráter mais sistemático, planejado, contínuo e adaptativo, envolvendo não somente o entorno do seu curso, mas comprometendo todos os envolvidos direta e indiretamente com a instituição para a sua

constante melhoria e superação, definindo e redefinindo metas, objetivos e estratégias em permanente interação com o ambiente interno e externo à universidade.

Embora características como idealismo, boa vontade, pró-atividade e intencionalidade estejam bastante presentes nas informações dos coordenadores referidos e embora o esforço empreendido no sentido de administrar de forma dinâmica o seu curso também se revele, ainda fica limitada a capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar estratégias vigentes na premissa de engendrar a universidade como uma organização aprendente.

As reflexões e análises desse estudo ainda poderão potencializar contribuições se desdobrarem em indicadores para repensar a ação gestora dos departamentos, instrumentalizando um replanejamento mais focado e intencional, articulando e indissociando as áreas de gerenciais, políticas, institucionais e acadêmicas.

REFERÊNCIAS

ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; PIMENTA, Selma Garrido. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A.; **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. Editora Hoper. São Paulo, 2005.

BERTALANFFY, L; **Teoria Geral de Sistemas**. Vozes. Rio de Janeiro, 1973.

COSTA, E. A.; **Gestão Estratégica**. Editora Saraiva. São Paulo, 2002.

FRANCO, Édson. **Funções do coordenador de curso**: como construir o coordenador ideal. Brasília: ABMES Cadernos, 2002.

MARQUES, Renato. **Coordenador com visão de gerente**. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=10822>>. Acesso em 18 set 2006;

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; **O Processo da Estratégia**. Editora Bookman. 4ª Edição. Porto Alegre, 2006.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Editora Bookman. Porto Alegre, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Editora Bookman. Porto Alegre, 2000.

MORIN, Edgar. **Complexidade e transdisciplinaridade**: a reforma da universidade e do ensino fundamental. Natal: EDUFRN, 2000.

NADLER et al. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO
SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Editora Campus. Rio de Janeiro, 1992.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Editora Nova Cultura. 11ª Edição. São Paulo, 2002.

SILVA, Paulo Roberto. **Coordenador de curso: atribuições e desafios atuais.** Disponível em: <http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php=94&.y=17>>. Acesso em: 29 set. 2006.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino.** Editora FGV. 4ª Edição. Rio de Janeiro, 2006.

UNESCO, CRUB. **Tendências de educação superior para o século XXI.** Conferência Mundial sobre o Ensino Superior (1998, França, Paris). Brasília. Grupo de Design Gráfico Ltda, 1999.