Resumo: *Em um cenário cada vez mais competitivo, o coordenador de curso de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada é convocado a apresentar resultados acadêmicos e financeiros positivos. Nesse sentido, a crescente cobrança por parte da IES faz com que coordenadores, tradicionalmente ligados apenas à gestão acadêmica, desenvolvam novas habilidades, tais como a de gestão de pessoas e liderança de equipes. Desta forma, o perfil da função deve passar, necessariamente, por uma mudança profunda, muitas vezes afastando o gestor de sua área de formação. Baseando-se em relatórios e números confiáveis, o coordenador de curso passa a propor índices de mérito que facilitem suas ações administrativas e possam orientar a gestão acadêmica.*

1. Introdução

Atualmente, a busca de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada por excelência acadêmica se relaciona diretamente com a sua própria sobrevivência no mercado.

Embora o termo “mercado” se mostre, às vezes, impróprio para se tratar de uma questão tão nobre e importante como a educação, o atual cenário de alta competitividade no setor de educação superior privado requer a aplicação de um conjunto de técnicas coordenadas que permita a instituição conhecer seus clientes. A busca por objetivos estratégicos alicerçados na avaliação e no reposicionamento de suas ações faz com que as instituições tenham de profissionalizar sua gestão. Coaduna com tal informação a importância da adoção de estratégias eficientes que conciliem objetivos acadêmicos, financeiros e administrativos, cujo comprometimento de gestores e professores se torna essencial para o sucesso da instituição. Nesse contexto, percebe-se a importância do papel do coordenador de curso na condução de suas atividades em uma IES, bem como a necessidade de se tratar do tema formalmente, sendo esse, portanto, o objetivo principal do presente artigo.

2. As atribuições do coordenador de curso em uma IES

Quando havia apenas a preocupação em se administrar a demanda por vagas de cursos de graduação, sem grandes cobranças de organismos reguladores e fiscalizadores, o coordenador concentrava suas ações no desenvolvimento acadêmico do curso e em atender aos documentos institucionais [1],[2]. Atualmente, inserido no cenário de alta competitividade que se evidencia, o coordenador passa a receber novas atribuições inerentes ao papel de gestor administrativo e financeiro. Além de conceitos positivos nas avaliações do Ministério da Educação (MEC), e.g. o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) [3],[4], requer-se do coordenador resultados menos previsíveis, como baixos índices de evasão, elevado número de ingressantes (calouros e transferências) e baixa ociosidade no curso [2]. Ademais, no campo do relacionamento interpessoal, exige-se do coordenador, também, um elevado desempenho no que diz respeito à integração de seus colegas (professores e demais gestores), bem como a promoção de adequada harmonia entre o colegiado e seu corpo discente. A problemática surge, entretanto, no momento em que cada um traz ao convívio profissional sua própria bagagem de valores e conceitos, que, finalmente, definirá a forma de se relacionar com seu público, muitas vezes, heterogêneo. De forma geral, o coordenador do curso se torna responsável pela identificação das melhores ferramentas de liderança aplicáveis no cotidiano profissional, considerando a manutenção de um corpo docente qualificado e titulado, o pleno desenvolvimento de competências e habilidades dos egressos, sem com isso incentivar a evasão, a garantia de infra-estrutura mínima para a condução das atividades do curso, bem como o cumprimento de metas financeiras ousadas estabelecidas pela IES. Absolutamente, nenhuma tarefa fácil.

3. Avaliações do MEC

Os instrumentos do MEC que definem indicadores de qualidade para os processos de avaliação de cursos são, atualmente, o ENADE e as avaliações *in loco* realizadas pelas comissões de especialistas [4]. No que diz respeito ao ENADE, entende-se como resultado positivo um conceito acima do referencial mínimo de qualidade estabelecido pelo MEC no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O ENADE leva em consideração três aspectos [3],[4], basicamente:

- Conceito do curso, calculado a partir do desempenho dos acadêmicos ingressantes e concluintes em componentes específicos do curso e em sua formação geral; O Indicador de Diferença Entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), cujo objetivo é comparar os desempenhos de seus concluintes levando em consideração os resultados obtidos, em média, pelas demais instituições, cujos perfis de seus ingressantes são semelhantes. Mais especificamente, o referido indicador visa medir a taxa da aprendizagem adquirida pelo acadêmico ao longo de sua permanência na instituição, comparando-a com perfis semelhantes da região; Análise do formulário socioeconômico, cuja percepção do acadêmico a respeito do ambiente de ensino-aprendizagem, da organização do curso, do currículo e da atividade docente é contemplada no conceito final, que é apresentado em cinco categorias, de 1 (um) a 5 (cinco), esta última o melhor resultado possível.

Um elevado conceito traz visibilidade ao curso e, consequentemente, um maior número de potenciais candidatos para o processo seletivo, assunto que será tratado mais adiante. De qualquer forma, o relatório confeccionado com base no ENADE – e encaminhado à instituição pelo MEC – apresenta, especificamente, informações sobre desempenho, perfil socioeconômico e percepção dos estudantes sobre a IES, ou seja, presta informações importantíssimas do curso, como suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Cabe ao coordenador de curso, portanto, hierarquizar prioridades e estabelecer um plano de ação para cada uma delas [2]. Tratar das fraquezas de um curso ou explorar suas potencialidades pode se tornar uma tarefa mais simples e objetiva a partir da utilização de ferramentas de análise de cenário, e.g. SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) [5].

Quanto à regulação de cursos, são empreendidas três avaliações *in loco*: para autorização, para reconhecimento e para renovação de reconhecimento. A primeira diz respeito à

solicitação de autorização para a abertura de um curso, enquanto que a segunda deve ser agendada quando a primeira turma inicia a segunda metade do curso. Nesta são avaliados a organização didático-pedagógica, o corpo social do curso (docentes e técnico-administrativos), as instalações físicas e o cumprimento dos requisitos legais. Já a renovação de reconhecimento de curso se dá a cada 3 (três) anos. A partir do conceito preliminar do curso, obtido do ciclo do SINAES (ENADE), somente será submetido à avaliação *in loco* o curso que tiver conceitos abaixo do valor referencial mínimo, i.e. 3 (três). Já o Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina (CEE/SC) estabelece que os cursos superiores, autorizados ou reconhecidos, são objeto de avaliação permanente, submetidos ao processo, geralmente, a cada 5 (cinco) anos [6].

A questão apresentada pode se parecer um tanto complexa, pois, muitas vezes, as metas financeiras e acadêmicas parecem se contrapor: como atingir a excelência acadêmica quando não há disponível no orçamento elevadas somas de recursos destinados à contratação de novos professores, investimentos etc.. De qualquer forma, o coordenador deve traçar metas acadêmicas adequadas ao orçamento do curso, a serem atingidas em médio e longo prazos. Questões relativamente simples, contudo, podem determinar um melhor conceito na avaliação do curso. No instrumento de avaliação dos cursos de graduação do CEE/SC, por exemplo, concede-se ao curso um conceito referencial mínimo de qualidade, no quesito 3.3 Livros – Bibliografia Básica, quando no acervo da instituição a bibliografia básica atende aos programas de todas as disciplinas do curso, na proporção de um exemplar para 8 (oito) acadêmicos previstos para cada turma, referentes aos títulos indicados na bibliografia básica, com um mínimo de 3 (três) títulos [6]. Percebe-se, muitas vezes, que o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) relaciona uma quantidade de bibliografias básicas superior ao exigido para cada disciplina, fazendo com que a instituição tenha de adquirir um elevado número de obras para se adequar às exigências legais, o que, em alguns casos, não estabelece uma relação direta com a aprendizagem de seus acadêmicos. Os livros que não se relacionam diretamente com os objetivos da disciplina, por exemplo, podem ser listados como bibliografia complementar, da qual não se exige um número mínimo de obras no acervo. Ademais, o simples fato de se garantir um conceito acima do referencial mínimo de qualidade para o quesito anteriormente explorado gera compensações, como, por exemplo, quando se obtém um conceito inadequado em um dos itens do quesito Corpo Social. Absolutamente, não se incentiva aqui o empobrecimento da biblioteca da instituição, mas uma readequação de obras nas listas de bibliografias básica e complementar, de forma a se garantir o referencial mínimo de qualidade e melhor distribuir os recursos destinados aos investimentos no curso. Outra questão importante ao se encaminhar um projeto de renovação de reconhecimento de curso diz respeito à composição do Núcleo Docente Estruturante (NDE). Recebe-se o conceito referencial mínimo quando todos os professores que constituem o NDE possuem titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu* e, destes, 50% têm título de Doutor e 40% atuam ininterruptamente no curso desde o último ato regulatório (nos cursos de Direito e Medicina as exigências são mais rigorosas) [6]. Assim, a inclusão no NDE de apenas um professor que não se enquadre nessas exigências inviabilizaria o conceito do curso no quesito analisado, mesmo

se tratando de um excelente professor. São apenas alguns exemplos apresentados, porém muito comuns em processos de reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos. Sugere-se, assim, antes de se encaminhar tais processos, o estudo minucioso do instrumento utilizado na avaliação de cursos pelo MEC.

4. Índices acadêmico-financeiros

Entende-se que cada curso, atualmente, é uma unidade estratégica que tem de apresentar resultados positivos. Isso faz com que o coordenador de curso deva, sempre que possível, apoiar-se em relatórios e números confiáveis, os quais, finalmente, resultam em índices de mérito (aqui apresentados como acadêmico-financeiros) que servem de orientação para a gestão acadêmica. São eles aqueles relacionados à relação candidato/vaga, ao número de ingressantes (calouros e transferências), à evasão e à ociosidade no curso. A saúde financeira de um curso está diretamente associada aos índices anteriormente apresentados e representa, atualmente, uma das grandes preocupações de gestores acadêmicos. Sem recursos disponíveis para a ampliação de laboratórios, contratação e manutenção de professores bem qualificados, investimentos em equipamentos de informática etc., não há condições de se manter a qualidade de um curso. O descontentamento por parte dos acadêmicos e professores pode gerar elevados índices de evasão, cujas consequências podem conduzir a um ciclo crônico de falta de recursos para reinvestimentos no curso, i.e. a falência do curso.

A relação de candidatos/vaga pode ser, em princípio, um índice que não cause maior impacto em uma análise de cenário, porém pode resultar em benefícios para o curso a médio prazo. Uma seleção mais criteriosa implica em ingressantes mais bem preparados, dos quais se obtém um melhor desempenho ao longo do curso e, finalmente, um melhor resultado no ENADE, por exemplo. Parece um encadeamento de ideias extremamente simplista, porém uma divulgação adequada no período do processo seletivo pode definir o sucesso profissional de um determinado grupo de egressos, atribuindo mais visibilidade à instituição e, consequentemente, um aumento no número de potenciais candidatos para o curso. Obtém-se, assim, um ciclo virtuoso.

Desconsiderando casos onde haja menos de 1 (um) candidato por vaga no processo seletivo, o número de ingressantes do curso representa um índice complexo de se administrar. Primeiramente, este número é definido no PPC e está diretamente relacionado com a infra-estrutura que o curso oferece. Ademais, há, geralmente, poucos ingressos via transferências internas e externas. Assim, uma das ações que pode ser implementada diz respeito à ampliação da visibilidade do curso, possibilitando que acadêmicos de outras regiões sejam atraídos para a instituição. Nesse momento, as potencialidades do curso, apontadas em uma análise de cenário, podem auxiliar no processo de sua divulgação.

A evasão, por sua vez, está diretamente relacionada com a ociosidade no curso, e sua causa se relaciona aos processos de trancamento, desistência e transferência. Antes de se buscar uma conclusão precipitada, deve-se construir um histórico das variáveis apresentadas. Uma análise estatística, em princípio, pode auxiliar no processo de visualização do comportamento de grupos de evadidos. As decepções quanto às expectativas de uma vida acadêmica sem muitas responsabilidades por parte do corpo discente, à infra-estrutura do curso ou à metodologia do trabalho acadêmico podem resultar em elevados índices de evasão. Assim, resultados de eventos previsíveis podem ser minimizados a partir de ações antecipadamente planejadas pela coordenação de curso. Por outro lado, os problemas financeiros ou de saúde de certos acadêmicos nem sempre podem ser contornados, não restando quaisquer providências a serem tomadas pela coordenação de curso.

De forma geral, a falta de informação a respeito da profissão e do curso faz com que muitos acadêmicos desistam de sua opção, prejudicando a saúde financeira do curso e da instituição. Portanto, sugere-se um relacionamento prévio com potenciais candidatos ao curso, e.g. alunos do ensino médio, em momentos anteriores ao processo seletivo. Isso pode garantir um recuo dos números da evasão no curso.

5. Relacionamento interpessoal

Um dos fatores preponderantes e impulsionadores da carreira profissional, sem dúvida, é a forma de se relacionar com pessoas. Sabe-se, contudo, que a convivência humana é desafiante, o que faz do cotidiano profissional algo singular [7]. Nesse sentido, destaca-se a formação altamente técnica de um coordenador de curso, sem, muitas vezes, haver um paralelo de qualificação na área de gestão de pessoas. Ao passo que se pretende mobilizar o trabalho coletivo, a constante busca por ferramentas de liderança constitui uma das ações indicadas aos gestores acadêmicos.

Segundo Chiavenato [7], tratar as pessoas como parceiras da organização faz com que elas invistam em seu comprometimento com a instituição. Na academia, sobretudo, as pessoas constituem seu capital intelectual e definem a imagem da IES no mercado. O coordenador, portanto, deve valorizar o professor, promovendo um ambiente de trabalho agradável, em que o colegiado se sinta à vontade para expor suas potencialidades. Ademais, não se deve impor um ambiente de controle excessivamente normativo. A valorização do ser humano e a preocupação com a qualidade de vida do colegiado são fatores que fazem a diferença. Sobretudo, o coordenador deve transparecer ética e comprometimento, fazendo com que a atividade de liderança seja conduzida de forma natural. Em um trabalho que busca ilustrar a pouca atenção prestada à gestão de equipes por coordenadores de cursos de Computação e Informática [1], são levantadas algumas questões importantes no âmbito de uma IES:

- De que forma a IES define o papel do coordenador frente ao seu colegiado?
- Como o coordenador visualiza seu papel de líder de uma equipe de trabalho?
- De que forma a equipe de trabalho, por sua vez, visualiza o coordenador de curso como seu líder?

Os dados apresentados na pesquisa mostram que o grupo de entrevistados possui formação amplamente técnica em detrimento à de gestão de pessoas, bem como evidencia uma lacuna entre o que se exige do coordenador nos instrumentos de avaliação do MEC e o que a IES espera deste profissional. De qualquer forma, fica clara a importância de uma formação mais específica na área de gestão de pessoas para coordenadores de curso, que

deve ser incentivada pela IES para sua própria manutenção no mercado.

6. Conclusões

Observou-se nesse artigo a importância do papel de gestor de um coordenador de curso em uma IES privada, bem como a necessidade de se apostar na criação/manutenção de cursos de excelência com base na profissionalização de sua gestão. Destaca-se, também, a importância de o coordenador conhecer os dispositivos legais e a organização didático-pedagógica do curso, além de, obviamente, ter domínio científico da área e habilidades de gestão de pessoas.

Ademais, fica evidente que uma IES necessita de visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças que a cercam, bem como deve possuir os recursos humanos, financeiros e de infra-estrutura para poder executar adequadamente as mudanças necessárias para sua manutenção no mercado. Finalmente, a IES tem de reagir com rapidez. Atualmente, visto o cenário extremamente competitivo do setor da educação, seus concorrentes podem perceber mais rapidamente as oportunidades latentes do momento, posicionando-se melhor no mercado.

7. Referências Bibliográficas

[1] SILVA, S. T. da e PEREIRA, A. C., O Papel da Liderança de Equipes na Coordenação de Curso. II Workshop de Educação em Computação e Informática, Anais, Minas Gerais, 2003. Disponível em: . Acesso em 10 set. 2009.

[2] CASARIN, S. J., O Coordenador de Curso. Disponível em: . Acesso em 11 set. 2009.

[3] BRASIL. Portaria Normativa nº. 5, de 22 de fevereiro de 2010. Regulamentação dos procedimentos de avaliação do SINAES.

[4] MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) . Disponível em: