

**O COORDENADOR DE CURSO NO PAPEL E O PAPEL DO
COORDENADOR DE CURSO**

Eloni José Salvi

Lajeado, janeiro de 2007

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

**O COORDENADOR DE CURSO NO PAPEL E O PAPEL DO
COORDENADOR DE CURSO**

Eloni José Salvi

Trabalho apresentado no Curso de Pós-graduação em Gestão Universitária, como exigência parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Universitária.

Orientadora: Renate Schreiner

Lajeado, janeiro de 2007

1 Resumo

Este estudo trata de uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo e quantitativo, do tipo estudo de caso, com o objetivo de comparar as atribuições dos coordenadores de curso, ou o seu papel, nas regulamentações internas da IES e na legislação, e o papel realmente desempenhado pelos coordenadores de curso do Centro Universitário UNIVATES. Foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental, telematizada e em uma pesquisa de campo, com a população de 41 coordenadores de curso do Centro Universitário UNIVATES, e obteve-se 30 questionários respondidos. A análise dos dados revelou que os coordenadores de curso do Centro Universitário UNIVATES, estão atuando mais fortemente nas questões políticas e acadêmicas, e menos nas questões gerenciais e institucionais, com algumas exceções em cada um dos grupos de funções. Tal postura parece coerente com as atribuições definidas no estatuto do Centro Universitário UNIVATES, que atribui poucas responsabilidades nos âmbitos gerencial e institucional aos coordenadores de curso, ou seja, o papel desempenhado pelos coordenadores não diverge das atribuições definidas na regulamentação interna desta IES.

PALAVRAS CHAVE: Ensino Superior, Coordenador de Curso, Funções Políticas, Funções Gerenciais, Funções Acadêmicas, Funções Institucionais.

2

3 Introdução

Um gestor tem a função de agregar esforços na busca de resultados. Neste contexto está o papel de líder e é a ele que os demais seguirão nessa busca. Sua função é, principalmente, a de buscar os melhores resultados, e a organização e seus liderados esperam que tenha sucesso nessa busca, pois disso depende o futuro de todos (Sloma, 1977). A tarefa básica da gerência, parte da administração, é fazer as coisas através das pessoas (Chiavenato, 2000).

Uma instituição educacional depara-se no seu dia a dia com afazeres de gestão que se assemelham a qualquer organização, em suas atividades de finanças, recursos humanos, suprimentos, manutenção, comerciais, comunicação, e assim por diante. Adicionalmente, na condução de sua atividade fim, que é a educação, bem público que lhe é facultado ofertar, gere uma infinidade de obrigações legais e políticas, atuando sob o estreito controle do aparato legal e dos interesses, por vezes subjetivos, da comunidade que atende.

No caso de uma instituição educacional particular – no sentido de ser não governamental – incide ainda a pecha de 'explorar' algo que seria um direito universal do cidadão e, portanto, não passível de ser remunerado senão por via

governamental, devido ao caráter de bem público que tem a educação e o direito à formação profissional.

Neste cenário os gestores educacionais de instituições particulares enfrentam um ambiente de gestão complexo, com tênues linhas entre decisões de caráter técnico e político. Há ainda, na mesma organização, uma certa dicotomia entre as questões administrativas e acadêmicas, deixando dúvidas se tais atividades são paralelas ou complementares.

O coordenador de curso, um gestor que atua na linha de frente da organização educacional, desenvolve um papel que assume diferentes matizes, dependendo da estrutura organizacional e do modelo de gestão adotado pela instituição onde atua.

A partir do momento em que a nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro 1996) da educação brasileira deixou de exigir nas instituições de ensino superior (IES) a existência dos departamentos, de caráter administrativo, aos quais os coordenadores de curso, de caráter acadêmico, se subordinavam, tal instância de gestão passou a ser abolida e o papel do coordenador de curso ganhou amplitude de atribuições, tanto as acadêmicas quanto as administrativas.

Além disso, têm-se dificuldade de encontrar literatura disponível sobre a função de coordenador. A literatura disponível está voltada às funções de gerência, mas sempre com um viés empresarial, que são distintas das do coordenador de curso, pois estas estão entrelaçadas com as questões acadêmicas, não tratadas nas referidas literaturas.

Na opinião de Silva (2006) o coordenador passou a ter uma atitude burocrata, reativa e operacional, ocupando-se mais das atividades internas da coordenação do que “da articulação externa envolvendo os docentes e a comunidade”.

Marques (2006), citando frase dita por Sérgio Lanzzarini, coordenador da graduação em Administração do Ibmec de São Paulo, afirma que o curso é uma unidade estratégica de negócios, tendo de dar resultados, e que os coordenadores, em geral, não estão preparados para lidar com questões de

marketing, finanças, e planejamento estratégico. Além disso, a formação de coordenadores ainda é deficiente, e ver a IES como um negócio, sujeita aos mecanismos do mercado, enfrenta resistências internas e externas muito fortes.

Como agravantes, temos que o aumento da concorrência entre instituições universitárias nos últimos anos, impulsionada pelo aumento do número de instituições, que passou de 973 em 1997 para 2.165 em 2005, o número de alunos passou de 2.125.958 para 4.453.156, e a expansão do ensino à distância, de praticamente inexistente em 1994, estima-se que hoje haja 189 cursos de graduação neste sistema de ensino, o que demanda dos gestores, e em especial dos coordenadores de curso, um olhar e ação para além das atividades internas destas instituições (Inep, 2006(a) e Inep, 2006(b)).

Neste trabalho, busca-se analisar como as instituições têm definido o perfil e as atribuições do coordenador de curso em seus regulamentos internos, as exigências legais neste sentido, e o papel realmente desempenhado pelo coordenador de curso no Centro Universitário UNIVATES.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo e quantitativo, do tipo estudo de caso, baseada em pesquisa bibliográfica, documental, telematizada e em uma pesquisa de campo, utilizando-se um modelo de questionário proposto por Franco (2006), composto de um conjunto de questões relacionadas a quatro funções do coordenador de curso: funções políticas, funções gerenciais, funções acadêmicas e funções institucionais. A amostra é composta da população de 41 coordenadores de curso dos cursos de graduação e técnicos do Centro Universitário UNIVATES. Foram enviados 41 questionários via correio eletrônico e obtidos 30 questionários respondidos, o que equivale a um erro relativo de 9,38%, para um nível de confiança de 95%. Os dados foram tabulados e tratados via cálculo de frequência, média, moda e desvio padrão, utilizando-se o *software* OpenOffice.org Calc.

4 O Coordenador de Curso

Ao coordenador de curso as instituições estabelecem normas internas quanto às suas atribuições, e no dia a dia dessas instituições, os coordenadores de curso deparam-se com uma realidade dinâmica e crescentemente exigente que, por vezes, difere da letra fria das normas, por ser esta mais estática e genérica. E é esta possível dicotomia que tratamos a seguir.

4.1 O Coordenador de Curso no papel

Iniciamos com uma visão do papel do gerente, que aqui tratamos como sendo assemelhado ao papel do coordenador de curso, e o que se espera de sua atuação.

Reddin (1977) subordina a atividade gerencial aos resultados que a mesma alcança.

... eficácia gerencial é o tema central da gerência. A tarefa do gerente é ser eficaz. É a sua única tarefa. A eficácia gerencial deve ser definida [...] mais por aquilo que alcança do que por aquilo que ele faz. (Reddin, 1977, p. 18)

O sucesso da atividade gerencial ou de supervisão está intimamente ligado à compreensão que este profissional possui das potencialidades de seu grupo de trabalho, e à visão abrangente do contexto profissional.

... um dos elementos fundamentais da habilidade do supervisor é a capacidade de interpretar o trabalho em situação total, de ver como esta

situação total afeta cada indivíduo e de comunicar os resultados às pessoas interessadas. Para realizar isto é importante saber avaliar as pessoas e entender a natureza das peculiaridades individuais (Howells, 1972, p. 29).

Barros & Montenegro (1990) definem como mais adequada a gerência poliperceptiva, que englobaria outros estilos gerenciais, de acordo com as necessidades.

Além de ser comandante e de ter os demais atributos típicos do Gerente Processualístico diante de situações análogas e ações de guerra, será pai e terá atributos do Gerente Paternalista quando o grupo precisar se unir em face de uma situação na qual a unidade política seja fundamental. Acrescente-se que, diante de projetos complexos, ativará sua capacidade e Gerente Planejador e será visto pelo grupo como um líder que buscará a cooperação utilizando sua habilidade sistêmica para compor as partes (Barros & Montenegro, 1990, p. 36).

Além de sua capacidade puramente gerencial, em função da premência da inovação em todos os meios organizacionais, o coordenador ou gerente terá de ter comportamento empreendedor, no sentido de que buscará novas idéias e novas soluções, e se comprometerá pessoalmente pelo sucesso de sua implantação. Este comportamento não difere substancialmente de uma para outra organização, pois em essência, os princípios da atividade gerencial são os mesmos.

Não faz diferença se o empreendedor está em uma empresa ou em uma organização de serviço público sem fins lucrativos, nem sequer se o empreendedor está em uma instituição governamental ou não-governamental. As regras são quase as mesmas, as coisas que funcionam e as que não funcionam são quase as mesmas, como o são os tipos de inovação e onde procura-los (Drucker, 2003, p. 199).

As IES atribuem papéis um pouco distintos aos coordenadores de curso. Um atribuem-lhe um papel mais acadêmico, outras um papel mais administrativo, e outras ainda um misto destes dois contextos, o que nos sugere que temos muitas dúvidas sobre o real papel deste profissional.

Tanto no passado como no presente, ainda não se chegou a um denominador comum quanto às funções, às responsabilidades, às atribuições e aos encargos do Coordenador de Curso. Diz-se ser ele o “gerente” do Curso. (Franco, 2006)

No Manual das Condições de Ensino, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep/MEC), percebe-se a preocupação com a

análise do desempenho dos coordenadores de cursos. Na Dimensão 1 desse Manual, relativamente à Organização Didático-pedagógica, cogita-se da atuação do Coordenador de Curso, de sua participação nos colegiados acadêmicos das IES, no comando dos colegiados ou congregações de curso, na titulação e na experiência do coordenador, no seu regime de trabalho, na experiência não-acadêmica e administrativa, enfim, na condução, com qualidade, do projeto do curso. (Franco, 2006)

Ainda segundo Franco (2006), o papel do coordenador de curso se compõe de quatro requisitos: de titulação, exigindo-se que o coordenador tenha mestrado ou doutorado; de vinculação com a IES, que deve ser de tempo integral, entendido como uma carga horária de 40 horas semanais; atuação docente, ou seja, que ele leciona para turmas de seu curso; e, por fim, a competência gerencial eficaz, para bem gerir seu curso.

... reitero que o Coordenador de Curso deva ser uma pessoa ética, um estudante permanente cheio de grandes expectativas, com idéias claras, simples, com amplo relacionamento profissional, cercado de amigos vencedores, que saiba dizer adeus a quem não merece estar num curso superior, resolutor de problemas, com vida espiritual definida e que saiba planejar as mudanças que, a cada passo, são exigidas. (Franco, 2006)

Um artigo do Portal Universia (2006) destaca a nova postura que o coordenador de curso deve ter diante do novo processo de avaliação exigido pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES).

Nesta nova configuração, o coordenador, além do conhecimento acadêmico-pedagógico, precisa conhecer a legislação do setor, se adaptar à técnicas de gestão, e passa a ser responsabilizado diretamente pelo mau desempenho nas avaliações oficiais - o que, agora, pode levar ao descredenciamento (Universia, 2006).

No material colhido de pesquisas na internet, ou diretamente nas IES, percebe-se que há ainda uma dominância de atribuições acadêmicas do coordenador de curso.

A seguir faz-se uma apresentação de atribuições dos coordenadores de cursos de algumas universidades brasileiras e estrangeiras.

4.1.1 O coordenador de curso em universidades brasileiras

Na Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, o coordenador de curso possui um papel eminentemente acadêmico. Sua única função administrativa é quanto aos recursos físicos e laboratoriais utilizados pelo curso. Não consta qualquer atribuição de caráter externo à IES, nem mesmo quanto à divulgação do curso (Unicamp, 2006).

Na Universidade Católica de Pelotas (Ucpel), a Resolução n. 155 define as competências do coordenador de curso, que são de caráter puramente acadêmico, sendo a gestão unicamente voltada aos registros acadêmicos e do funcionamento do curso. Não consta, tampouco, responsabilidade da gestão de pessoal (Ucpel, 2006).

Atribuições de caráter acadêmico também são a base do papel exigido do coordenador de curso na Universidade Estadual de Goiás (UEG). A única atividade administrativa destacada é a de “propor a admissão de pessoal docente e de apoio” (UEG, 2007).

No caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), encontram-se em seus estatutos as atribuições do coordenador de curso voltadas às questões acadêmicas, e algumas obrigações de caráter administrativo, como a de “organizar, acompanhar e avaliar o quadro docente do curso”, e há uma possibilidade de ampliação destas atribuições, pois define-se que o coordenador de curso poderá “exercer outras atribuições decorrentes de sua competência ou que lhe sejam delegadas pelas instâncias superiores” (Unoesc, 2003)

No estatuto do Centro Univesitário UNIVATES fica evidente o papel acadêmico, com uma boa dose de administrativo, do coordenador de curso, ao estabelecer que o coordenador de curso deve “representar o curso em atividades internas e externas à Instituição” (Quadro 1).

Quadro 1 – As atribuições do Coordenador de Curso na UNIVATES

As atribuições do Coordenador de Curso na UNIVATES

I - coordenar o curso em todos os aspectos: didático, pedagógico e administrativo, no âmbito de sua competência;

II - zelar pela qualificação, titulação, aperfeiçoamento e bom desempenho do pessoal do curso;

III - promover e avaliar atividades no âmbito de sua competência;

IV – supervisionar a execução dos programas e planos de ensino das disciplinas do curso de acordo com o projeto pedagógico do curso;

V - orientar os alunos nas questões pertinentes à vida acadêmica;

VI - encaminhar ao Diretor de Centro proposta de alteração de currículo com parecer do colegiado de curso, com o objetivo de atualização de projeto pedagógico do curso;

VII - propor ao Diretor de Centro a licença de pessoal docente para fins de titulação, aperfeiçoamento ou atualização, ouvido o Conselho do curso;

VIII - definir o corpo docente do curso de acordo com plano pedagógico de curso e em consonância com a política institucional;

IX - encaminhar o horário do curso em consonância com a proposta curricular, compatibilizando-o com o dos outros cursos;

X - promover reunião mensal com os professores que atuam no curso;

XI - coordenar o processo de reconhecimento do curso conforme legislação vigente;

XII - acompanhar as atividades relativas a avaliações internas e externas;

XIII - supervisionar instalações físicas, laboratórios e equipamentos do curso;

XIV - coordenar a aquisição de bibliografia e de materiais relacionadas ao curso;

XV - decidir sobre aproveitamento de estudos, adaptações de alunos transferidos e diplomados, dispensa de pré-requisitos e outros, podendo ouvir os professores das disciplinas envolvidas;

XVI - estimular o intercâmbio com cursos do próprio Centro e com cursos congêneres;

XVII - representar o curso em atividades internas e externas à Instituição;

XVIII - exercer o papel de "ouvidor" de alunos e professores em assuntos relacionados ao curso;

Fonte: UNIVATES, 2006

4.1.2 O coordenador de curso em universidades estrangeiras

Na universidade Australiana da Tasmânia (Utas), o coordenador de curso também possui um rol de atribuições acadêmicas, vinculadas ao bom funcionamento do curso, orientação adequada aos alunos, e acompanhamento do desempenho dos alunos e corpo docente, de acordo com o projeto do curso, além de 'vender' o curso, que é uma atribuição de caráter puramente administrativo (Utas, 2006).

Na Universidade Estadual de Iowa (Iowa State University – Iastate) encontra-se uma descrição detalhada do perfil e do papel do coordenador de curso, afirmando que um bom coordenador de curso é essencial, e faz alertas sobre como se forma um bom coordenador, dizendo que “as habilidades necessárias para ser um notável coordenador não podem ser adquiridas do dia para a noite, mas somente vêm como resultado de anos de experiência.” (Iastate, 2006). Acrescenta que “ter a habilidade de dizer 'não', exatamente como um bom gestor, é outra capacidade que o coordenador de curso deve ter.” (Iastate, 2006).

Uma metáfora utilizada nessa instituição, dizendo que “tornar-se um bom coordenador de curso requer a capacidade de 'manter um monte de bolas no ar simultaneamente' ” (Iastate, 2006), mostra que se exige do coordenador a capacidade de lidar com múltiplas situações.

A universidade Newcastle da Inglaterra, atribui ao coordenador de curso variadas atribuições, notadamente acadêmicas, dentre elas destacam-se:

- estabelecimento do foco, objetivos e conteúdos do curso;
- ter as mudanças do curso aprovadas pelo colegiado antes de cada período letivo;
- organização dos livros-texto e a bibliografia dos materiais de referência do curso

- orientação e consultoria aos estudantes, respondendo às demandas dos mesmos;
- desenvolvimento e a aplicação da avaliação do curso;
- coordenação do grupo de professores e colaboradores envolvidos com o curso, e realização de reuniões regulares (Newcastle, 2006).

Na Escola Superior de Gestão de Santarém (ESGS), ligada o Instituto Politécnico de Santarém, de Portugal, atribui-se ao coordenador de curso tão somente responsabilidades acadêmicas, ligadas diretamente as questões pedagógicas e de funcionamento da atividades curriculares (ESGS, 2006).

Percebe-se que, dentre as universidades pesquisadas, nas universidades estrangeiras há uma maior freqüência de atribuições administrativas para os coordenadores de curso do que nas universidades brasileiras.

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados

Apresenta-se aqui o resultado da pesquisa de campo, realizada com os coordenadores de curso da Univates, mostrando o modo como estes se vêem nesta função, ou seja, no papel de coordenador de curso, afim de comparar com o que é estabelecido pelas IES, especialmente com o que reza o Estatuto do Centro Universitário UNIVATES.

O questionário foi apresentado com a instrução de que o coordenador de curso atribuisse a cada questão uma nota de 1 a 5, em que 1 é menor ou quase nada e 5 é o máximo, considerando a intensidade das funções que ele ou ela julga desempenhar na Coordenação de seu Curso.

A média, moda e desvio padrão do conjunto de questões de cada uma das funções estão representadas na Tabela I. Nota-se que as funções políticas obtiveram a maior média (4,19) e as funções institucionais obtiveram a menor média (3,13). Embora o desvio padrão tenha sido maior quanto menor foi a média obtida por cada uma das funções, demonstrando que há maior divergência de opinião nas funções que obtiveram menor média geral.

TABELA 1 – Média, moda e desvio padrão de cada grupo de funções

Grupos de Funções	Média	Moda	Desvio Padrão
Funções Políticas	4,19	5	0,88
Funções Acadêmicas	3,91	4	1,06
Funções Gerenciais	3,77	5	1,21
Funções Institucionais	3,13	3	1,28

Dentre as funções políticas (Tabela 2), que foi o grupo de questões que recebeu as maiores notas, obtendo a média mais alta dos grupos de questões (4,19) (Tabela 1), os coordenadores consideram que ser o representante do curso é a atribuição mais fortemente desempenhada (FP3), com 80,0% das respostas atribuindo a nota máxima, e 97,76% atribuindo notas 4 e 5. A necessidade de o coordenador ser um líder reconhecido na área de conhecimento do curso recebeu as notas mais baixas (FP1), tendo 63,33% de notas 4 e 5, mostrando que nossos coordenadores não são, ou não se consideram, necessariamente líderes de sua área de conhecimento dentro dos cursos que coordenam.

TABELA 2 – Distribuição percentual das freqüências das notas das Funções Políticas

Nota	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5
1	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2	10,00%	3,33%	0,00%	6,67%	3,33%
3	26,67%	16,67%	3,33%	26,67%	10,00%
4	30,00%	33,33%	16,67%	50,00%	40,00%
5	33,33%	46,67%	80,00%	16,67%	46,67%

Obs.:
 FP1 - O C.C. deve ser um líder reconhecido na área de conhecimento do Curso.
 FP2 - O C.C. deve ser um "animador" de professores e alunos do Curso.
 FP3 - O C.C. deve ser o representante de seu Curso.
 FP4 - O C.C. deve ser o "fazedor" do Marketing do Curso.
 FP5 - O C.C. deve ser responsável pela vinculação do Curso com os anseios e desejos do mercado.

No conjunto de questões das funções gerenciais (Tabela 3), a que recebeu as maiores notas foi a questão relacionada à responsabilidade do coordenador pela indicação da contratação de docentes e, logicamente, pela indicação da demissão dos mesmos (FG5), com 83,34% de notas 4 e 5. Já a questão sobre a responsabilidade pela adimplência contratual dos alunos de seu Curso recebeu as menores notas (FG7), com 60,0% de notas 1 e 2, mostrando que os coordenadores estão afastados das questões financeiras dos alunos, principalmente quanto a sua regularidade de pagamento das mensalidades.

TABELA 3 – Distribuição percentual das freqüências das notas das Funções Gerenciais

Nota	FG1	FG2	FG3	FG4	FG5	FG6	FG7
1	0,00%	0,00%	0,00%	3,33%	0,00%	3,33%	30,00%
2	6,67%	6,67%	3,33%	20,00%	6,67%	10,00%	30,00%
3	13,33%	10,00%	20,00%	40,00%	10,00%	20,00%	26,67%
4	33,33%	40,00%	26,67%	26,67%	26,67%	16,67%	13,33%
5	46,67%	43,33%	50,00%	10,00%	56,67%	50,00%	0,00%

Obs.: FG1 - O C.C. é responsável pela supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos do Curso.
FG2 - O C.C. é responsável pela indicação da aquisição de livros, materiais e assinatura de periódicos necessários ao desenvolvimento do Curso.
FG3 - O C.C. é responsável pelo estímulo e controle da freqüência docente.
FG4 - O C.C. é responsável pelo estímulo e controle da freqüência discente.
FG5 - O C.C. é responsável pela indicação da contratação de docentes e, logicamente, pela indicação da demissão dos mesmos.
FG6 - O C.C. é o responsável pelo processo decisório de seu Curso.
FG7 - O C.C. é o responsável pela adimplência contratual dos alunos de seu Curso.

Das questões relacionadas às funções acadêmicas (Tabela 4), uma obteve as notas mais elevadas dos quatro grupos de funções. As maiores notas foram atribuídas à função relacionada à responsabilidade pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso (FA1), com 93,33% de notas 4 e 5. A função que os coordenadores consideram estarem menos envolvidos é referente a sua responsabilidade pela orientação e pelo acompanhamento dos Monitores, com 50,0% de notas 4 e 5.

TABELA 4 – Distribuição percentual das freqüências das notas das Funções Acadêmicas

Nota	FA1	FA2	FA3	FA4	FA5	FA6	FA7	FA8
1	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	3,33%
2	0,00%	3,33%	6,67%	10,00%	6,67%	16,67%	10,00%	13,33%
3	6,67%	33,33%	20,00%	3,33%	10,00%	23,33%	13,33%	16,67%
4	43,33%	46,67%	43,33%	56,67%	33,33%	30,00%	30,00%	46,67%
5	50,00%	16,67%	30,00%	30,00%	46,67%	20,00%	43,33%	20,00%
NR	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,33%	3,33%	3,33%	0,00%

Obs.: NR – não resposta
FA1 - O C.C. é responsável pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso.
FA2 - O C.C. é responsável pelo desenvolvimento atrativo das atividades escolares.
FA3 - O C.C. é responsável pela Qualidade e pela Regularidade das Avaliações desenvolvidas em seu Curso.
FA4 - O C.C. deve cuidar do desenvolvimento das atividades complementares em seu Curso.

FA5 - O C.C. deve estimular a iniciação científica e de pesquisa entre professores e alunos.

FA6 - O C.C. é responsável, em seu Curso, pela orientação e pelo acompanhamento dos Monitores.

FA7 - O C.C. é responsável pelo engajamento de professores e alunos em programas e projetos de extensão universitária.

FA8 - O C.C. é responsável pelos estágios supervisionados e não-supervisionados.

As questões relacionadas às funções institucionais (Tabela 5) receberam, no conjunto, as menores notas, com uma média geral de 3,13, e a moda 3 (Tabela 1). As maiores notas foram atribuídas à questão da responsabilidade pelo reconhecimento de seu Curso e pela renovação periódica desse reconhecimento por parte do MEC, com 86,67% de notas 4 e 5. A função com menores notas foi a referente à empregabilidade dos alunos, com somente 6,67% de notas 4 e nenhuma nota 5. Também recebeu notas baixas a questão sobre a responsabilidade pelo sucesso dos alunos de seu curso no Exame Nacional de Cursos (ENADE), com 30,0% de notas 4 e 5, e a questão da responsabilidade pela empregabilidade dos alunos, também com 30,0% de notas 4 e 5. Isto mostra que os coordenadores não estão vinculados às questões relacionadas ao desempenho dos alunos fora de seu ambiente acadêmico.

TABELA 5 – Distribuição percentual das freqüências das notas das Funções Institucionais

Nota	FI1	FI2	FI3	FI4	FI5	FI6	FI7
1	13,33%	20,00%	26,67%	10,00%	0,00%	13,33%	3,33%
2	13,33%	20,00%	23,33%	10,00%	3,33%	16,67%	13,33%
3	40,00%	30,00%	43,33%	33,33%	10,00%	40,00%	20,00%
4	26,67%	23,33%	6,67%	33,33%	30,00%	16,67%	36,67%
5	3,33%	6,67%	0,00%	10,00%	56,67%	6,67%	26,67%
NR	3,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%

Obs.: FI1 - O C.C. é responsável pelo sucesso dos alunos de seu Curso no Exame Nacional de Cursos (Enade).

FI2 - O C.C. é responsável pelo acompanhamento dos antigos alunos do Curso.

FI3 - O C.C. é responsável pela empregabilidade dos alunos.

FI4 - O C.C. é responsável pela busca de fontes alternativas de recursos para o seu Curso.

FI5 - O C.C. é responsável pelo reconhecimento de seu Curso e pela renovação periódica desse reconhecimento por parte do MEC.

FI6 - O C.C. é responsável pelo sucesso de seus alunos nos Exames de Ordem, Testes Profissionais e semelhantes.

FI7 - O C.C. é responsável pelo vínculo da regionalidade do seu Curso.

Desta forma, os resultados mostram os coordenadores de curso do Centro Universitário UNIVATES, atuando mais fortemente nas questões políticas e acadêmicas, e menos nas questões gerenciais e institucionais, com algumas exceções em cada um dos grupos de funções.

Tal postura parece coerente com as atribuições definidas no estatuto do Centro Universitário UNIVATES (Quadro 1), que atribuem poucas responsabilidade nos âmbitos gerencial e institucional aos coordenadores de curso. Deste modo o papel desempenhado pelos coordenadores não diverge das atribuições definidas na regulamentação interna da IES, ou seja, o coordenador estampado no papel.

5 Conclusões

O objetivo deste estudo era o de comparar as atribuições dos coordenadores de curso, ou o seu papel, nas regulamentações internas da IES e na legislação, e o papel realmente desempenhado pelos coordenadores de curso do Centro Universitário UNIVATES.

O objetivo foi alcançado, visto que se pôde verificar que os coordenadores do Centro Universitário UNIVATES consideram estar desempenhando funções que se assemelham às relacionadas no estatuto da IES, e também com as atribuições que outras IES brasileiras e estrangeiras definem em seus regulamentos.

Contudo, as funções desempenhadas estão distantes das que se atribuem a um gerente típico, pois este possui atribuições mais fortemente ligadas a questões gerenciais, sejam financeiras, comerciais ou de marketing, e mesmo as funções institucionais, voltadas ao relacionamento da organização com a sociedade.

Ressalva-se que mesmo tendo sido solicitado que os respondentes levassem em conta a intensidade com que eles realmente desempenham as funções relacionadas no questionário, pode ser que tenha havido idealização de tais funções. Mesmo assim, se houve idealização, pode-se dizer que as respostas representam o sentimento dos coordenadores quanto à forma como cumprem as atividades de seus cargos, ou como eles consideram que deveriam ser desenvolvidas suas funções de coordenadores de curso.

A partir destas ponderações, resta estabelecer um diálogo na busca de definição do desejado perfil do coordenador de curso da Univates, o que pode ser feito de uma forma ideológica, se o coordenador é um educador, e que linha epistemológica deve seguir, ou se o coordenador é um gestor, e que linha de gestão deve adotar, ou pode ser uma discussão técnica, na qual o que importará são as atribuições e competências que o coordenador deve ter para atender aos requisitos do cargo.

Referências Bibliográficas

BARROS, Jorge P. D. de & MONTENEGRO, Eraldo de F. **O gerente do futuro**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5.ed. São Paulo, Ática, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

ESGS - INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM (Escola Superior de Gestão de Santarém – Portugal). Regulamento da Coordenação de Cursos (aprovado em Conselho Científico de 26-03-2003). Disponível em www.esgs.pt/regulamentos/reg_coord_cursos.pdf. Acesso em 17 de outubro de 2006.

FRANCO, Édson R. P. Funções do Coordenador de Curso: Como “Construir” o Coordenador Ideal. **ABMES, Cadernos**, 8. Disponível em <http://www.abmes.org.br/publicacoes/Cadernos/08/sumario.htm>. Acesso em 17 de novembro de 2006.

HOWELLS, G. W. **Aspectos humanos da gerência**. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

IASTATE – Iowa State University. *Potential Course Coordinator Concerns*. Disponível em <http://seniord.ee.iastate.edu/notes/chapter55.htm>. Acesso em 17 de outubro de 2006

INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). Censo da Educação Superior 1997. Disponível em http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news99_01.htm. Acesso em 14 de dezembro de 2006(a).

_____. http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news06_02.htm. Acesso em 14 de dezembro de 2006(b).

MARQUES, Renato. Coordenador com visão de gerente. Disponível em <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=10822>. Acesso em 12 de maio de 2006.

REDDIN, Willian J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1977.

SILVA, Paulo Roberto da. **Coordenador de Curso: atribuições e desafios atuais**. Disponível em <http://www.faibi.com.br/noticias/2006/abril/08.htm>. Acesso em 13 de dezembro de 2006.

SLOMA, Richard S. **Gerência Descomplicada**. São Paulo: Abril, 1977.

UCPEL (Universidade Católica de Pelotas). Resolução Nº 155: institui a função de Coordenador de Curso e define suas competências. Disponível em http://antares.ucpel.tche.br/administracao/Resolucao_155_2005.doc. Acesso em 17 de novembro de 2006.

UEG – Universidade Estadual de Goiás. Regimento geral. Disponível em http://www.ueg.br/regimentoueg_titIII_capV_secV_subl.htm. Acesso em 16 de janeiro de 2007.

UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas). Coordenador de Curso Unicamp. Tabela de Temporalidade de Documentos – Diretoria Acadêmica – Portaria GR-146/95 publicada no DOE de 01/11/1995. Disponível em www.unicamp.br. Acesso em 17 de outubro de 2006.

UNIVATES (Centro Universitário UNIVATES). **Regimento Geral do Centro Univesitário Univates**. Lajeado: Univates, 2006.

UNIVERSIA. Nova avaliação, novos coordenadores. Disponível em www.universia.com.br/html/materia/materia_bbbdi.html, Acesso em 15 de junho de 2006.

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina. **Estatutos da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. Joaçaba: Unoesc, 2003.

UTAS - UNIVERSIDADE DA TASMÂNIA. *Coordinator Manual: role of coordinator*. Disponível em <http://www.admin.utas.edu.au/HANDBOOKS/UTASHANDBOOKS/RULES/index.html>. Acesso em 17 de outubro de 2006.