

# Manual do COORDENADOR de CURSO

**PROMOVE**  
O melhor plano é estudar aqui!

**K** FACULDADES  
**KENNEDY**

**MAN**

**ALE Aleva, Natanael Atilas**

**Manual do coordenador de curso  
/ Natanael Atilas Aleva, Girlaine Figueiró. -- Belo Horizonte:  
Faculdades Promove, 2017.**

**11 f.**

**1. Documentos. 2. Coordenador curso - manual. I.  
Figueiró, Girlaine. II. Título.**

**CDU 002.1**

## **A COORDENAÇÃO DE CURSO E O PAPEL DO COORDENADOR GESTOR**

As Faculdades Kennedy e Promove, cientes que cada vez mais, coordenadores de curso vão além da gestão acadêmica, das rotinas pedagógicas, tornando-se líderes com capacidades de comando, empreendedorismo, visão de futuro, gerenciar conflitos, comprometer pessoas e integrar ações, apresentam o Manual do Coordenador, com o aporte teórico de autores que pesquisaram a função e experiências de seus coordenadores pedagógicos, coordenadores de curso e gestores Institucionais.

Vale lembrar que, em um cenário crescente e competitivo como o da Educação Superior, o caminho natural é envolver os Coordenadores dos mais diversos setores e os Coordenadores de Curso na gestão administrativa e acadêmica, para que todos possam colaborar na construção de resultados positivos e consistentes, em todo o âmbito da IES.

Importante notar que, tem crescido as demandas sob os Coordenadores de Curso, tradicionalmente ligados apenas à gestão acadêmica. Seguindo a linha da profissionalização, o contato direto do coordenador com os professores, alunos e a diretoria, tem se mostrado um elemento precioso na evolução da administração e dos resultados das Instituições. Para isso, no entanto, o perfil da função passa por uma mudança de paradigma.

“Cada curso é uma unidade estratégica que tem que fomentar a busca por resultados. Efetivamente, isso exige do coordenador um perfil de liderança, para fazer com que, nessa unidade, que vai reunir discentes e docentes, seja possível focar em alcançar resultados que priorizem a qualidade que se espera”, afirma o Prof. Dr. Sérgio Lazzarini e assegura, ainda, que: “É muito importante que o coordenador do curso exerça essa liderança para integrar todo esse pessoal, explorar as inter-relações com as demais unidades e aprimorar o seu curso.”

O processo de profissionalização dos coordenadores de curso é algo ainda incipiente no setor, contudo, as Faculdades Promove e Kennedy, já realizam, semestralmente, a formação continuada de seus Coordenadores, por meio do Programa de Desenvolvimento do Coordenador – (PDC), pois, acreditam que

enxergar a IES (Instituição de Educação Superior) como uma instituição que deve apresentar resultados positivos como um negócio, ainda é algo que encontra resistências no ambiente acadêmico. Cobrar do Coordenador que ele tenha postura de um gestor de unidade estratégica de negócios, não é um processo simples. Mesmo porque, exigem competências e habilidades, que muitos deles possuem, mas ainda precisam desenvolvê-las sistematicamente, como noções de marketing, visão sistêmica, foco em resultados, gestão de pessoas e planejamento estratégico.

“Nas instituições particulares, essa visão se configura com uma força crescente, uma vez que o coordenador não tem que cuidar mais só da parte pedagógica. Porque a concorrência entre as instituições privadas determina que ele tenha um olhar mais amplo”, explica a ex. diretora acadêmico-pedagógica da Unisa (Universidade de Santo Amaro), Denise Sawaia Tofik. “No entanto, é algo muito novo ainda. Além disso, a resistência ainda é grande porque é preciso abrir um amplo debate sobre essa questão para que as instituições amadureçam mais e que possamos disseminar essa discussão.”

Parte desta resistência está nas próprias instituições, pois, cobrar de um coordenador de curso uma postura voltada para a gestão é parte de um processo de profissionalização da administração da IES. Ou seja, deve ser algo que siga a cultura da instituição, pois, sem que toda a organização esteja direcionada neste sentido, a cobrança é inócua. Inclusive, porque as definições das funções dos coordenadores devem constar do regimento da instituição.

Nas Faculdades Promove e Kennedy, instituições que buscam uma gestão mais competitiva, é notório que a própria direção da IES (geral, acadêmica e administrativa) busca oferecer ferramentas de gestão para, depois, poder ter uma participação maior do coordenador. Dessa forma, a organização é realizada em conjunto e assim, com a construção coletiva, é possível efetivar a atuação do novo gestor de curso.

## **Breve relato da regularização da gestão e funcionamento da Educação Superior Privada**

Nos últimos anos a educação brasileira assistiu um crescimento acelerado do ensino superior, comprovado pelo vertiginoso aumento do número de instituições e abertura de novos cursos, nos mais variados ramos do conhecimento (BOSCHETTI, 2004). Essa aceleração, do ponto de vista de Lameza (2006), é fruto das inúmeras investidas governamentais no processo de reforma da educação superior, ocorridas na década de 1990, que teve como pressuposto a reconceituação/ressignificação do público e do privado, com fundamento no mercado.

Orientado por uma política neoliberal, o governo assumiu sua incapacidade de atuar no campo do ensino superior e privatizou a educação deste nível, mediante flexibilização dos processos de autorização de funcionamento e apoio político-financeiro a rede institucional privada (LAMEZA, 2006).

Conforme o artigo 7º Lei 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996):

o ensino superior é livre a iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

- I – cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;
- II – autorização de funcionamento e avaliação da qualidade pelo poder público;
- III – capacidade de autofinanciamento (...).

Dessa forma, a legislação brasileira permite que instituições privadas ofereçam um serviço que é considerado de utilidade pública, isto é, permite que um empresário coloque em funcionamento uma instituição de ensino superior (IES), cobre mensalidades pelos serviços prestados e obtenha lucro desta atividade, desde que o poder público o autorize e que ele atenda aos critérios estabelecidos na legislação (ANDRADE, 2005).

## **Novas funções dos Coordenadores de Curso**

Dentre as principais experiências com este novo perfil, os resultados mais positivos têm se dado nos campos em que o coordenador atua como um elo entre a “ponta do processo” (onde acontecem as relações entre discentes, docentes e IES), e a direção da IES porque o coordenador domina cada detalhe de todas as etapas e pode ser mais que um relator de problemas mas sim, um propositor de soluções para eles. E, nestas novas exigências, ele não deve se responsabilizar apenas por questões acadêmicas. Em contato diário com professores e alunos, ele deve encontrar propostas e soluções para questões como captação e evasão de alunos, inadimplência, conflitos em sala de aula, desperdício de recursos, entre outros.

“Para que o aluno esteja satisfeito, é preciso compreender outros elementos além da questão pedagógica. É preciso enxergar a gestão da IES de maneira ampla: saber um pouco de marketing, entender o mercado de trabalho, participar da construção do orçamento”, explica Denise. “Não é que o coordenador vai operacionalizar isso. Mas deve ter essa visão para que a tomada de decisão seja mais concreta no seu curso. E também para ajudar o nível administrativo-financeiro da instituição a seguir um caminho.”

Essa cobrança também exige que os coordenadores tenham um envolvimento pessoal distinto. Isso porque, também precisam se adaptar às novas tecnologias de comunicação, para alcançar os alunos e conhecer sua opinião, o que significa ir além da avaliação formal que os alunos fazem - também extremamente necessária. Ele precisa acompanhar o que acontece no “boca-a-boca do aluno” e nas várias comunidades nas redes sociais como facebook, twiter, whatsApp, Instagram e outros. É uma nova realidade em que ele tem que estar envolvido, pois, não se pode ter apenas um olhar para o aluno como aluno. É preciso ver o estudante inserido no mercado de trabalho. Quanto mais os seus alunos tiverem sucesso, melhor será a imagem do seu curso.

## **As novas funções do Coordenador de Curso nas**

### **Faculdades Promove e Kennedy**

As Faculdades Promove e Kennedy, buscam constantemente rever seus modelos e métodos administrativos e acadêmicos, para se tornarem elementos propulsores dos avanços técnicos, científicos e sociais, tão necessários à inserção do país no conjunto de avanços globais e desafios da modernidade.

A consolidação de uma prática de gestão – comprometida com um processo de efetiva transformação e estimuladora da participação de todos os segmentos da IES – possibilita, de forma natural, o estabelecimento de ações compatíveis com a realidade das instituições. O desenvolvimento de modelos e práticas de gestão, em especial aqueles associados ao uso das novas tecnologias da informação, provocam grandes transformações nos processos de gestão das IES, em todos os níveis.

Do mesmo modo, a implementação de modelos de gestão democrática, profissionalizada e inovadora, bem como, a modernização e qualificação institucional são amplamente reconhecidas, como condições para superar as práticas tradicionais e para promover um desenvolvimento qualitativo do ensino superior privado.

Neste sentido, os diferentes órgãos, que compõem a instituição, devem ser, não só porta vozes dos dirigentes, dos professores, dos alunos e dos funcionários, como também devem fortalecer os laços entre essas instâncias, independentemente, das diferenças ideológicas que, por certo, explicitar-se-ão com o desenvolvimento do projeto pedagógico dos cursos.

Na visão de Franco (2002), o sucesso de um curso e da IES está vinculado ao bom trabalho do coordenador de curso. Por essa razão, o autor defende a ideia que o coordenador de curso tenha curso de mestrado e/ou doutorado, para que possa comandar docentes com similar titulação. Para além da formação acadêmica, é essencial que possua:

- Uma carga horária de trabalho suficiente, que permita dedicação ao curso;
- Ministre aulas no curso que dirige para manter contato acadêmico permanente com os alunos e proporcionar bom exemplo aos seus colegas de docência;

- Tenha competência gerencial para fazer com que o curso seja bem administrado. Portanto, titulação, comando, dedicação ao curso e espírito gerencial (qualificação diretiva) são os requisitos básicos para um gestor de curso.

Franco (2002) identifica, ainda, as funções, responsabilidade e encargos do coordenador de curso, distinguindo-as em quatro áreas distintas, nomeadas de:

- Funções políticas;
- Funções gerenciais;
- Funções acadêmicas;
- Funções institucionais.

Segundo o autor, as funções de natureza políticas, desmembram-se em várias vertentes, das quais se destacam:

- A liderança na sua área de conhecimento e, portanto, a referência na área profissional;
- O trabalho de entusiasta do curso, numa perspectiva interna e externa;
- A representação interna e externa do curso;
- O fazedor do marketing;
- A vinculação do curso com os anseios e desejos do mercado.

Sobre as funções gerenciais relata sete atividades primordiais, a serem desenvolvidas em conjunto com outros setores:

- A responsabilidade pelas instalações físicas, laboratórios, bibliotecas, auditório e equipamentos do curso;
- A responsabilidade pela indicação e aquisição de livros, materiais especiais e assinatura de periódicos necessários ao desenvolvimento do curso;
- A responsabilidade pelo estímulo e controle da frequência docente;
- A responsabilidade pelo estímulo e controle da frequência discente;
- A responsabilidade pela indicação da contratação e demissão de docentes;
- A responsabilidade pelo processo decisório do curso;

- A responsabilidade pela adimplência contratual dos alunos do curso.

Já as funções acadêmicas, que sempre estiveram mais próximas do fazer profissional do coordenador de curso, podem ser elencadas da seguinte forma:

- A elaboração e execução do projeto pedagógico do curso;
- O desenvolvimento atrativo das atividades escolares;
- O cuidado com a qualidade e regularidade das avaliações desenvolvidas no curso;
- O cuidado com as atividades complementares do curso;
- O estímulo a iniciação científica e de pesquisa entre professores e alunos;
- A inclusão orientação e acompanhamento do trabalho de monitoria;
- A responsabilidade pelo engajamento de professores e alunos em programas e projetos de extensão universitária;
- A responsabilidade pelos estágios supervisionados e não supervisionados.

Finalmente, o autor atribui às funções institucionais todas aquelas relacionadas à:

- Responsabilidade pelo sucesso dos alunos no Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE);
- Responsabilidade pelo acompanhamento de antigos alunos;
- Responsabilidade pela empregabilidade dos alunos;
- Responsabilidade pela busca de fontes alternativas de recurso;
- Responsabilidade pelo reconhecimento do curso e pela renovação periódica desse processo por parte do MEC;
- Responsabilidade pelo sucesso dos alunos nos exames de proficiência, testes profissionais e assemelhados;
- Responsabilidade pelo vínculo da regionalidade de seu curso.

Andrade (2007) ao escrever sobre o coordenador gestor apresenta doze ações referentes ao exercício dessa função:

1ª) realização de reuniões com professores do curso, antes do início de cada semestre letivo para discussão dos planos de ensino e alinhamento das disciplinas;

2ª) realização de reuniões entre os professores e alunos no primeiro dia de aula para divulgar e compartilhar o planejamento do semestre;

3ª) levantamento junto aos registros acadêmicos de frequência, os índices de evasão, dos trancamentos, dos resultados das avaliações, dentre outros aspectos;

4ª) levantamento junto aos professores os níveis de facilidades e dificuldades para ministração das aulas;

5ª) promoção de reuniões com dirigentes de organizações dos setores públicos e privados da região para fortalecimento das relações do curso com o mercado e identificação de oportunidades de estágio e de trabalho;

6ª) realização sistemática de reunião com os representantes estudantis, em conjunto com os líderes de turma do curso para fortalecimento das relações, incremento de parcerias e manutenção da integração do curso;

7ª) realização de avaliações sistemáticas do desempenho docente e discente, tanto de cunho quantitativo como qualitativo;

8ª) revisão sistemática do projeto pedagógico do curso como um todo, com a participação dos segmentos envolvidos, tanto no âmbito interno como externo;

9ª) revisão sistemática dos processos acadêmicos e administrativos utilizados pelo curso, para identificar os gargalos que dificultam a agilidade e rapidez das decisões nos diferentes níveis;

10ª) revisão dos meios de comunicação utilizados para os públicos internos e externos, assegurando a democratização da informação, bem como a sua eficiência, eficácia e efetividade;

11ª) realização de cursos sequenciais não estruturados, de caráter extracurricular, para professores e alunos;

12ª) realização de avaliações sistemáticas dos conteúdos ministrados em cada período no final do semestre, para verificar a absorção do conhecimento pelos alunos e implementar estratégias que venham incrementar o nível de aprendizado.

Vale lembrar que, jamais se poderá imaginar uma pessoa somente para exercer, em plenitude, as funções de coordenação de um curso superior ou qualquer outra. Essa função, como o nome estabelece, é de coordenar. Esse profissional deve liderar uma equipe que trabalha com ele: seus professores do NDE e do colegiado bem como os demais funcionários da IES que pensam e executam as diversas ações necessárias ao cumprimento de suas funções e do bom andamento do curso. Dessa forma, a coordenação do curso terá êxito em suas funções.

### **Considerações**

Pretende-se com este Manual do Coordenador contribuir para que, além do marco legal constante do Regimento das IES, possa o Coordenador de Curso visualizar de forma mais pedagógica, o que dele se espera.

O Coordenador de Curso, na visão que se vislumbra, há de ser um ser político e, como tal, revelar a liderança efetiva na sua área profissional, produzindo os resultados que dele se espera, em vista da produção de resultados positivos, da ampliação do número de alunos, elevando sempre a qualidade de seu curso.

Há de ser um respeitado dirigente acadêmico, mas não apenas acadêmico, mantendo com seus alunos uma relação de otimismo, sem afetação e sem exageros, buscando assim, a confiança e respeito de todos os membros da comunidade acadêmica.

A guia de conclusão, ressaltamos que os encargos e funções aqui apresentados e aqueles que a criatividade do Coordenador puder encontrar

como exemplificação dessa responsabilidade, cada qual poderá descobrir os pontos fortes e fracos, aperfeiçoar aqueles e superar estes.

Apropriando-nos de algumas expressões de Roberto Shinyashiki, reiteramos que o Coordenador de Curso deve ser uma pessoa ética, comprometida, um estudante permanente, cheio de grandes expectativas, com ideias claras, simples, com amplo relacionamento profissional, cercado de amigos vencedores, que saiba dizer adeus a quem não merece estar na equipe e que saiba planejar as mudanças que, a cada dia, são exigidas de todos nós.

Sucesso a todos os Coordenadores!

### **Referências Bibliográficas**

ANDRADE, R. O. B. O Coordenador Gestor: papel dos coordenadores dos cursos de graduação em administração frente às mudanças. Rio de Janeiro: CRA/RJ/Markson Books, 2007.

DEMO, Pedro. Pesquisa: princípio científico e educativo. São Paulo: Cortez, 1990.

FRANCO, E. Funções do Coordenador de Curso: como construir o coordenador ideal. 2002. Disponível em <[http://www.abmes.org.br/\\_download/Associados/Seminários/2000/11/07\\_Avaliacao/Edson\\_Franco\\_Coordenadores\\_Curso.doc](http://www.abmes.org.br/_download/Associados/Seminários/2000/11/07_Avaliacao/Edson_Franco_Coordenadores_Curso.doc)>. Acesso em 05/08/2008.

GUASPARI, John. A empresa que parou no tempo: uma fábula sobre a descoberta da qualidade. São Paulo: Makron Book, 1992.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip. FOX, Karen F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7, ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.