

**ÁREA TEMÁTICA:** EPCDA - Ensino, pesquisa e capacitação docente em Administração.

**TÍTULO DO ARTIGO: UM ESTUDO SOBRE COORDENADORES DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DO MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA/MG**

## RESUMO

Este artigo aborda as vivências de quatro coordenadores da graduação em Administração, que atuam em instituições de ensino privadas de Uberlândia/MG, tendo como objetivo identificar os desafios no exercício das atividades desses sujeitos e os requisitos para enfrentá-los, conforme os relatos dos integrantes da pesquisa. Os dados foram levantados por meio de entrevistas e submetidos à Análise de Conteúdo. Observou-se que as experiências docentes e profissionais colaboram para a condução dos cursos, pois favorecem o planejamento e a consecução das questões pedagógicas e técnicas, contribuindo para a transformação do docente em gestor de curso. Como desafios foram citados: captar e manter a demanda de alunos para o curso; incentivar o compromisso discente com as atividades acadêmicas; adequar a matriz curricular; divulgar o curso junto à comunidade. Frente a tais desafios, os coordenadores propuseram os seguintes requisitos: proatividade; liderança, bons relacionamentos no meio acadêmico e profissional; experiência profissional e docente; formação acadêmica adequada/consonante com o curso; comunicação; gestão do tempo; e competências técnicas.

**Palavras-chave:** Coordenação de curso; Administração; Ensino Superior.

## ABSTRACT

This paper addresses the experiences of four graduation coordinators in Administration, who work in private colleges in Uberlândia, MG. It sought to identify the challenges in the exercise of the subjects' activities and the requirements to face them, according to the members of the research. Data were collected through interviews and submitted to Content Analysis. It was observed that the experiences collaborate to conduct the courses, as they favor the planning and achievement of pedagogical and technical questions, contributing to the transformation of the teacher into a course manager. Challenges were found: capturing and maintaining students' demands for the course; encourage student engagement with academic activities; adjust the curricular matrix; promote the course to the community. In face of those challenges, the coordinators proposed the following requirements: proactivity; leadership, good relationships in the academic and professional milieu; professional and teaching experience; appropriate academic training / consonant with the course; Communication; time management; and technical skills.

**Keywords:** Course coordination; Administration; Higher education

## 1. INTRODUÇÃO

Observando o cenário das organizações universitárias brasileiras, Nunes e Leão (2015) evidenciam o crescimento das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas nas últimas décadas, ressaltando o volume crescente de matrículas desde o ano de 1980 até os dias atuais. Além da concorrência, estas instituições enfrentam as mesmas adversidades que os demais tipos de organizações, aspecto que enseja o estabelecimento de estratégias e planos, visando à manutenção da competitividade organizacional, mediante os desafios impostos pelo ambiente (PALMEIRAS; SZILAGYI, 2012).

Enquanto prestadoras de serviços, e subordinadas à demanda de alunos para subsidiar as suas operações, as IES privadas lidam com a satisfação dos indivíduos que atendem. Assim, é imprescindível ter pessoas qualificadas no quadro de funcionários, a fim de gerir as atividades com eficiência e atender com qualidade aos docentes, discentes e a sociedade (KLEINUBING, 2015).

Nesta perspectiva, Barroso e Silva (2012) assinalam a importância dos coordenadores das graduações nas instituições de ensino superior, apontando que estão sob a sua responsabilidade o desempenho pedagógico e administrativo do curso, o desenvolvimento das questões pedagógicas, o acompanhamento de professores e alunos, assim como a análise dos resultados financeiros oriundos das ações efetuadas na gestão do curso. Cabe ao coordenador integrar o eixo ensino, pesquisa e extensão universitária, além de promover o curso no âmbito social (JACOBUCCI; JACOBUCCI, 2008).

Ademais, nota-se que o coordenador estabelece uma relação entre o desenvolvimento e o funcionamento dos serviços na IES e a direção da instituição. Trata-se do profissional que, ao distinguir detalhadamente as características do curso gerido, atua buscando soluções para as problemáticas que surgem. Assim, o cargo exige formação técnica e cultural na área de atuação, capacidade de liderança, criatividade, noções financeiras, mercadológica, planejamento estratégico, gestão de equipes e habilidades para cobrar resultados. Portanto, exigências semelhantes às requeridas a qualquer outro tipo de gestor (MANÇO, 2016).

Em vista das considerações realizadas, este artigo aborda as vivências de quatro coordenadores de curso de Administração, que atuam em IES privadas no município de Uberlândia/MG, tendo como objetivo identificar os desafios no exercício das atividades dos sujeitos investigados, e os requisitos profissionais para enfrentá-los, conforme os relatos dos integrantes da pesquisa.

O recorte sobre o curso de Administração está pautado em questões que circunscrevem o contexto desta graduação no país e que, possivelmente, influenciam o trabalho dos seus coordenadores. A primeira, diz respeito ao número de cursos e de matrículas existentes, formando um grande número de bacharéis anualmente. Como destaca Bertero (2006), no Brasil há uma massificação do curso de Administração devido aos poucos investimentos em ativos fixos necessários para ele seja instituído, além da possibilidade de ser ministrado no período noturno. Uma vez massificados, a qualidade desses cursos é afetada. Isto é perceptível quando se observa o perfil do alunado, cuja seleção decorre de vestibulares classificatórios e que não avaliam, devidamente, as competências (PAULA; RODRIGUES, 2006).

Logo após, está o fato de que a maioria das vagas existentes é encontrada nas instituições privadas, dada a evolução em números que estas instituições obtiveram ao longo do tempo (NUNES; LEÃO, 2015). Entretanto, em muitos casos esta expansão não foi acompanhada por padrões de qualidade, quando se refere ao ensino

de Administração. Conforme Nicolini (2003), as IES privadas estão voltadas para objetivos de caráter empresarial, cujos serviços educacionais são vistos como negócios, repercutindo em deficiências na formação proporcionada.

Ainda, a título de justificativa para o empreendimento desse estudo, observa-se que, embora a coordenação de um curso de graduação em uma IES privada seja um cargo de relevância social, acadêmica, pedagógica, e significativo para a condução eficaz das atividades na instituição, as pesquisas que abordam o contexto e as problemáticas relacionadas às coordenações de curso são escassas (JACOBUCCI; JACOBUCCI 2008; CAMARGO et al, 2010).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Coordenação de Curso no Ensino Superior brasileiro: considerações gerais**

Conforme apontam Aragão et al (2017), desde a década de 1960 as coordenações de curso já faziam parte do contexto da educação brasileira. Todavia, somente a partir de 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96), a função de coordenação (e o ocupante do cargo) assumiu relevância na gestão dos cursos das instituições de ensino superior no Brasil.

Segundo Franco (2002), primeiramente, esta importância se relaciona a extinção dos departamentos na estrutura organizacional das instituições de ensino, visto que deixaram de se configurar como uma exigência legal. Assim, as IES passaram a optar pelas coordenações de curso, atribuindo-lhes, enquanto novo setor, o encargo de dirigir e obter a efetividade dos cursos superiores.

Outro aspecto importante, e que trouxe novos significados ao exercício das coordenações de cursos, foi a implementação das políticas públicas de avaliação do ensino superior brasileiro, na década de 1990. Então, por meio da Lei nº 9.131/95, o governo federal sistematizou e determinou que fossem realizadas avaliações periódicas, abrangendo a instituições e os cursos superiores ministrados. Desse modo, coordenadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), as avaliações instituídas foram pautadas em critérios e procedimentos abrangentes, complexos, observando diversas facetas das IES, como: o projeto político pedagógico, o perfil dos docentes e dos egressos, as condições de ensino e as instalações físicas (ARAGÃO et al, 2017).

Sob esse enfoque, a partir de 1999, quando das avaliações para fins de credenciar ou recredenciar os cursos superiores, o MEC passou a atribuir relevância às ações da coordenação, examinando os seus desdobramentos na condução do curso. Por consequência, a função de coordenador assume importância, pois não havia obrigatoriedade da sua existência antes da instituição dos processos avaliativos (BOTELHO et al, 2017).

Contudo, na atualidade, as determinações do MEC apontam que o coordenador deve responder pelas questões pedagógicas do curso, além de assumir as suas demandas gerenciais específicas, devendo possuir a titulação de mestre ou doutor, levando em conta a pontuação atribuída, quando da avaliação institucional (CAMARGO et al, 2010).

Por conseguinte, o cargo de coordenador de curso foi incluído no Manual Geral de Avaliação das Condições de Ensino, tornando-se item dos processos de avaliação das instituições de ensino superior (ROLIM, 2004). Neste documento, a conceituação dos coordenadores (ou o entendimento sobre a amplitude das suas funções) decorre

de fatores que englobam a sua forma de atuar no curso: o desenvolvimento da sua função; a participação em órgãos colegiados (ou equivalentes) da instituição e do curso; o apoio didático e pedagógico aos docentes; a titulação possuída, a experiência profissional, acadêmica, e as demais experiências no âmbito de organizações de outros setores. Por fim, é avaliada a dedicação efetiva ou o número de horas trabalhadas dedicadas à administração e a condução do curso (BRASIL, 2002; FARINELLI; MELO, 2009).

Segundo Delpino et al (2008), as transformações ocorridas no campo do ensino superior, a partir da década de 90, afetaram de modo substancial o processo de trabalho das IES e, conseqüentemente, os requisitos e responsabilidades para coordenar um curso. Desse modo, no contexto atual, a coordenação de um curso superior exige que o ocupante do cargo conheça as demandas da área para criar alternativas que solucionem as necessidades de todo o curso e da instituição de ensino no qual seja ministrado.

Aliás, frente aos novos procedimentos que emergiram com as mudanças no ensino superior, novas técnicas de gestão e de conhecimento são requeridas. Neste ponto, espera-se que o coordenador de curso tenha compromisso com os aspectos institucionais estratégicos - a missão, visão e valores da IES. Ainda, no papel de gestor, ele deve possuir competências para efetuar tarefas complexas: gestão e execução das determinações do MEC; consubstanciar o projeto pedagógico do curso; conhecimento de novas tecnologias; gestão humana e técnica junto à equipe docente sob a sua responsabilidade; avaliação do processo de ensino-aprendizagem; e a adequação do curso as requisições do mercado de trabalho, conciliando com um ensino de qualidade (DELPINO et al, 2008).

Portanto, as ações empreendidas por um coordenador de curso devem propiciar resultados educacionais, estratégicos e financeiros. No caso das instituições privadas, a questão financeira abrange o aumento do número de alunos e da satisfação dos discentes, neste caso, colaborando para reduzir evasões, reprovações e reclamações sobre o curso. Assim, competências técnicas são exigidas do coordenador - no que diz respeito ao conhecimento e instrumentalização das atividades operacionais -, além de competências comportamentais, expressas no “saber ser e no saber viver junto, ou seja, o conhecimento dos dados isolados é insuficiente, é preciso articulá-los à iniciativa, a motivação para o trabalho, às relações interpessoais, aliando saberes sócios afetivos e cognitivos” (DELPINO et al, 2008, p. 1).

Nesse contexto, Oliveira e Gontijo (2018) assinalam que o coordenador de curso, na instituição privada, é o gestor mais próximo dos discentes. Isto, considerando a natureza das suas atribuições, as quais se relacionam a gestão direta das atividades acadêmicas (administração e execução do Projeto Pedagógico do Curso), a orientação dos professores, além de administrar os aspectos que incidem sobre a percepção e a satisfação do aluno quanto ao serviço educacional prestado.

Segundo Kleinubing (2015), de modo geral, coordenar um curso requer o exercício da gestão em diferentes níveis e complexidade. Isto possibilita que as IES observem os papéis do coordenador, certificando-se do quanto ele compreende e visualiza a sua posição como estratégica para os resultados organizacionais. É nesta perspectiva que consiste o maior desafio: a transformação de docentes em gestores, articulando conhecimentos de gestão com habilidades e competências pedagógicas. Trata-se de uma mudança gradual, que requer esforços e estratégias institucionais para este fim, pois o coordenador age sobre uma complexa rede, envolvendo professores, alunos, a IES, e a própria sociedade (KLEINUBING, 2015).

## 2.2 Um olhar sobre as funções do coordenador de curso no ensino superior

Para Carvalho (2014), o desempenho de um curso superior está relacionado ao perfil do seu coordenador que, neste caso, deve aglutinar algumas características que contribuem para a eficácia da gestão: capacidade de liderança; boa formação acadêmica e profissional na área do curso que coordena; experiência docente; flexibilidade às mudanças; ser estratégico, proativo e objetivo; saber se comunicar; estabelecer bons relacionamentos interpessoais; ser crítico e organizado; domínio da informática; gostar da função executada e ter condições organizacionais e pessoais para o seu exercício efetivo.

Nessa lógica, Carvalho (2014, p. 4) destaca que as habilidades e competências do coordenador são desenvolvidas no desenrolar da sua trajetória pessoal, e consonante a sua habilidade conceitual, expressa na capacidade de observar a conjuntura que o envolve, percebendo os “movimentos do real e estabelecer relações entre o campo micro e macro de sua atuação profissional”. O micro comporta o cotidiano profissional, as legislações, as atividades efetuadas, as relações institucionais, prazos, etc. No campo macro, estão os conhecimentos sobre a questão financeira do curso, as relações com entidades parceiras e campos de estágio, as exigências do mercado de trabalho, as legislações da área de atuação do curso, as demandas sociais e os interesses políticos (CARVALHO, 2014).

Na visão de Franco (2002), um coordenador de curso deve cumprir requisitos básicos, com funções claras e condições de trabalho adequadas, exercendo funções políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais (quadro 1). Para Silva (2006), as principais atividades do coordenador de curso estão agrupadas em três áreas: gestão acadêmica/didático-pedagógica; gerência do curso/infraestrutura e gestão política e institucional. Estas áreas guardam relação direta com a classificação proposta por Franco (2002).

<b>Funções</b>	<b>Características</b>
Política	Liderança na área de conhecimento; referência na área profissional; entusiasmar e motivar (animador) discentes e docentes quanto ao curso; representar, interna e externamente, o curso; agente mercadológico do curso na divulgação do curso; estabelecer a relação com o mercado, adequando às necessidades.
Gerencial	Responsabilidade por/pelo(a): supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos; indicação da aquisição de livros, materiais e assinatura de periódicos necessários; estímulo e controle da frequência docente; estímulo e controle da frequência discente; indicação da contratação/demissão de docentes; processo decisório de seu curso; adimplência contratual dos alunos.
Acadêmica	Responsabilidade por/pelo (a): elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso; desenvolvimento atrativo das atividades escolares; qualidade e pela regularidade das avaliações desenvolvidas em seu curso; cuidar do desenvolvimento das atividades complementares; estimular a iniciação científica e pesquisa entre professores e alunos; orientação e pelo acompanhamento dos monitores; engajamento de professores e alunos em programas e projetos de extensão universitária; estágios supervisionados e não supervisionados.
Institucional	Responsabilidade por/pelo(a): sucesso dos alunos no Exame Nacional de Cursos; acompanhamento dos egressos; empregabilidade dos alunos; busca de fontes alternativas de recursos para o Curso; reconhecimento de seu curso e pela renovação periódica desse reconhecimento por parte do MEC; sucesso de seus alunos nos Exames de Ordem, Testes Profissionais e assemelhados; vínculo da regionalidade do seu curso.

Quadro 1– Funções exercidas pelas coordenações de curso superior

Fonte: Adaptado de Franco (2002)

Conforme Franco (2002), a liderança efetiva talvez seja a condição fundamental para o êxito do curso coordenado. Neste caso, segundo o autor, as funções políticas são importantes e, decerto, as de mais difícil consecução, dada as suas dificuldades de alcance. Isto porque estão relacionadas ao perfil de liderança do coordenador, no que diz respeito a ser reconhecido como líder na área de conhecimento do curso (artigos publicados; conferências proferidas; atuação junto ao conselho profissional da sua categoria; etc.). Tal conceito guarda relação com o modo pelo qual o coordenador é visto pelos seus pares (no âmbito interno e externo da IES), podendo este prestígio ser local, regional, nacional ou até mesmo internacional.

Ademais, este reconhecimento também depende do coordenador se tornar referência na sua área profissional, fato expresso pelos convites e participações em eventos de porte, condizentes com a área de conhecimento do curso, engrandecendo a IES em que atua e o curso sob a sua coordenação. Para Franco (2002), quando um coordenador recebe homenagens sistemáticas por parte dos concluintes do curso, é certo que a sua função teve reconhecimento.

No quesito liderança, Silva (2006) destaca a importância da experiência profissional não acadêmica do coordenador. Caso ele já tenha exercido atividades profissionais inerentes ao curso que gerencia, então, é provável que a sua visão de mercado seja ampliada. Por conseguinte, terá maior habilidade para conduzir os objetivos do programa curricular. Esta experiência, somada a capacidade de liderança e dedicação ao curso, colabora para a credibilidade junto ao corpo docente e discente. A premissa é que professores e alunos valorizam mais o "coordenador de curso que tenha experiência no mercado de trabalho, aquele que "encarna" a profissão para a qual o curso se propõe a formar seus alunos" (SILVA, 2006, p. 3).

Segundo Franco (2002), a função gerencial evidencia as competências do coordenador na gestão intrínseca do curso, considerando a responsabilidade por supervisionar as instalações físicas, laboratórios e equipamentos do curso. A coordenação também está incumbida de definir a melhor ocupação dos espaços, a utilização dos equipamentos e materiais de trabalho, além de estabelecer o relacionamento com a biblioteca, indicando livros para aquisição e verificando o uso pelos professores e alunos do seu curso.

O coordenador deve ser responsável pelo estímulo e controle da frequência docente as aulas, tanto para controle e cumprimento das cargas horárias das disciplinas e do curso, evitando insatisfações dos alunos que em vão se deslocam para a IES. A frequência dos alunos deve ser acompanhada, pois ausências sistemáticas podem indicar a não realização de chamadas pelo professor ou a falta de atratividade pela disciplina, conteúdo, docente. Muitas situações podem ocorrer e conduzir o aluno à evasão, à reprovação ou ao simples abandono (FRANCO, 2002).

No exercício das funções acadêmicas, o coordenador deve ser o responsável pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), que estabelece a fundamentação e a identidade do curso (contextualização, grade curricular, disciplinas, objetivos, perfil do egresso, etc.), respaldadas pelos princípios do projeto institucional da IES, e as determinações do MEC. Na verdade, as funções acadêmicas estão mais próximas do fazer profissional do coordenador, e podem ser elencadas da seguinte forma: incremento das atividades escolares para manter a sua atratividade; observar a qualidade e regularidade das avaliações; cuidar das atividades complementares do curso; estimular a iniciação científica e a pesquisa entre professores e alunos; inclusão orientação e acompanhamento do trabalho de monitoria; responsabilidade pelo engajamento de professores e alunos em programas

e projetos de extensão universitária; e responsabilidade pelos estágios supervisionados e não supervisionados (FRANCO, 2002).

Por fim, na prática das funções institucionais, o coordenador se responsabiliza pelo êxito dos discentes no Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE), elaborando estratégias de acompanhamento de conteúdo, e motivando-os a participar do exame. Também, acompanha os egressos, buscando conhecer o desenvolvimento da carreira dos mesmos, após a conclusão da faculdade. Já as funções institucionais englobam a responsabilidade pela empregabilidade dos alunos e pela busca de fontes alternativas de recurso para o curso. Igualmente, o coordenador se responsabiliza pelo reconhecimento do curso e pela renovação periódica desse processo por parte do MEC (FRANCO, 2002).

O exercício das funções e competências requeridas para a função de coordenador de curso evidencia que este profissional tem um contexto de trabalho semelhante aos vivenciados pelos gestores dos demais tipos de organizações (MANÇO, 2016). Isto, na medida em que estabelecem objetivos e planos, organizam recursos, direcionam pessoas, e controlam resultados. Ao mesmo tempo, exercitam habilidades conceituais (ao realizar análises ambientais e aplicar conhecimentos para solucionar problemáticas), habilidades humanas (quando fomentam as relações interpessoais, gerindo as equipes de trabalho, e mediando as decisões provenientes da direção para o operacional), e técnicas, a exemplo das atividades burocráticas, os processos de matrículas, o aproveitamento de disciplinas equivalentes, dentre outros.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO**

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de cunho descritivo, em que os sujeitos são docentes, coordenadores do curso de graduação em Administração, cuja atuação ocorre em IES privadas localizadas em Uberlândia/MG. Enquanto método de investigação, o estudo qualitativo enfoca a subjetividade dos indivíduos, permitindo que a problemática seja observada sob o ângulo dos sujeitos investigados, favorecendo que o fenômeno seja descrito com maiores detalhes (FLICK, 2009).

Conforme os dados obtidos no site do e-MEC<sup>1</sup>, em Uberlândia existem dez IES privadas que oferecem o curso de Administração de modo presencial. Assim, utilizando os contatos divulgados nos sites dessas instituições, foram enviados e-mails para todos os coordenadores, convidando-os a participar da pesquisa e explicando os objetivos da mesma. Embora os sujeitos contatados tenham dado devolutivas, apenas quatro tiveram disponibilidade para serem entrevistados.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando um roteiro com questões sobre: o perfil do entrevistado (idade, formação acadêmica, tempo de magistério e na IES, tempo de atuação como coordenador de curso); o seu contexto de trabalho (relação com o institucional, professores, alunos, comunidades, funcionários da IES, dificuldades no trabalho, atividades acadêmicas, etc.); aspirações profissionais, dentre outros.

As entrevistas foram realizadas no período entre setembro a dezembro de 2018, tendo, em média, 40 minutos de duração cada. Quando da entrevista, os objetivos da pesquisa foram novamente esclarecidos; também, foi solicitada a

---

<sup>1</sup> e-MEC que é um sistema eletrônico no qual tramitam os processos que regulam a Educação Superior no Brasil. Nele constam todos os pedidos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de educação superior, de autorização, renovação e reconhecimento de cursos

autorização para gravar o diálogo, mediante a garantia do sigilo e a confidencialidade dos dados.

Considerando a natureza desta pesquisa, os dados foram submetidos à Análise de Conteúdo. Na condução da técnica, foram observadas as etapas recomendadas por Bardin (2006). Em um primeiro momento (pré-análise), foi realizada a organização e o sequenciamento das entrevistas para uma leitura inicial do material. Na fase de exploração, foi realizada a leitura minuciosa de cada entrevista visando à codificação das transcrições, em consonância com os objetivos da pesquisa. Assim, foram atribuídos os seguintes códigos às passagens dos textos:

- i. Carreira como coordenador (a) de curso (CC), quando os sujeitos faziam referência a sua trajetória acadêmica, evidenciando as dificuldades e facilidades enfrentadas para o alcance do cargo de coordenação;
- ii. Exigências para ser coordenador (a) de curso (ECC), atribuído quando os entrevistados faziam menção aos requisitos profissionais e pessoais necessários para assumir o cargo de coordenação de curso e exercê-lo com eficiência/eficácia;
- iii. Desafios na condução do curso (DCC), atribuído quando os sujeitos mencionavam as dificuldades/desafios para conduzir o curso, nas relações com professores, alunos, institucional, recursos materiais, instalações físicas, etc.;
- iv. Competências necessárias (CN), quando os entrevistados citavam os elementos/requisitos para enfrentar os desafios impostos para a sua atuação como coordenador.
- v. Perspectivas pessoais (PP) e para o curso gerido (PC), quando as falas sinalizavam aspirações/desejos quanto à carreira e no que diz respeito ao futuro do curso coordenado.

Realizada a codificação, os dados foram agrupados em categorias (quadro 2), conforme os objetivos da pesquisa.

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>
<b>Ser coordenador (a) de curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carreira como coordenador (a) de curso (CC)</li> <li>▪ Exigências para ser coordenador (a) de curso (ECC)</li> <li>▪ Perspectivas pessoais (PP)</li> </ul>
<b>O exercício da coordenação de curso e suas questões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desafios na condução do curso (DCC)</li> <li>▪ Perspectivas para o curso gerido (PC)</li> </ul>

Quadro 2 - Categorias e códigos

Fonte: elaboração própria (2018)

Buscou-se que as categorias elencadas tivessem relação com o objetivo da pesquisa, além de circunscrever os elementos inerentes a temática em estudo (BARDIN, 2006).

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 Ser coordenador (a) de curso de graduação**

O quadro 3 sintetiza a caracterização dos sujeitos da pesquisa, salientando a formação acadêmica, o tempo de exercício na docência, e o tempo de atividade na

coordenação de curso da instituição de ensino a qual pertence. Partiu-se do pressuposto de que, em conjunto, os aspectos elencados refletem na constituição dos sujeitos enquanto coordenadores de curso, colaborando no desenvolvimento das suas competências pedagógicas, técnicas e de gestão no encaminhamento do curso.

Sujeito	Sexo	Idade	Formação		Tempo na docência no ensino superior (anos)	Tempo na coordenação curso/IES (anos)
			Graduação	Mestrado		
E1	F	45	Ciências econômicas	Administração	20	4,0
E2	M	47	Ciências contábeis e Administração	Engenharia de produção	16	3,0
E3	M	41	Administração	Administração	14	3,5
E4	M	35	Administração	Engenharia de produção	08	3,0

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Observou-se que a maioria dos sujeitos é do sexo masculino, com idade média de 42 anos. Quanto ao tempo efetivo de atuação como docente no ensino superior, em média, os entrevistados possuem 14 anos de trabalho. Isto denota que, possivelmente, os sujeitos possuem familiaridade com o fazer pedagógico e as suas demandas: a didática; os processos de ensino-aprendizagem e avaliações; a relação professor/aluno; a relação com o institucional, etc.

Conforme Silva (2006), dentre outros aspectos, a experiência docente habilita o coordenador a lidar com as questões e problemáticas surgidas em sala de aula: conflitos entre docentes e discentes; orientações pedagógicas; auxílio aos docentes no direcionamento de conteúdos; conhecer os processos acadêmicos (diários, planos de curso, ementas, etc.), assim como corrobora o depoimento de E4: “não foi difícil assumir a coordenação [...] eu já sabia o que acontece na sala de aula, as reclamações, as falas dos professores [...] os documentos que usamos no semestre”.

Enquanto coordenadores de curso, os sujeitos possuem um tempo médio de 3 anos, estando vivenciando a primeira experiência como coordenadores de graduação. Mas, considerando que exercem a função há seis semestres (no mínimo), é possível que o desenvolvimento das suas atividades frente à coordenação tenha requisitado o uso das competências de gestão, aperfeiçoando-as e tornando-as habituais, conforme ressaltado por Carvalho (2014) ao dizer que, junto com a habilidade conceitual, a vivência favorece que as competências sejam desenvolvidas.

Certamente, isso colabora para que os sujeitos administrem a potencialidade do corpo docente sob a sua liderança, além de predispor a integração e a melhoria contínua do curso, segundo exigido pelos instrumentos de avaliação de cursos de graduação, geridos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Estes aspectos estão presentes nas falas de E2 e E4, respectivamente:

Hoje sei conciliar as demandas administrativas e acadêmicas [...] e ainda estou em sala de aula” (E2).

Tudo é mais fácil hoje [...] conheço os caminhos, sei o que fazer e o que não fazer; as exigências do MEC, da faculdade, dos alunos, como falar com as pessoas, comunicar o que deve ser feito, ajustar o tempo (E4).

Em relação à formação acadêmica, destaca-se que apenas o entrevistado E1 não possui a graduação em Administração, porém, a sua formação em Economia está na área de Ciências Sociais Aplicadas. Por sua vez, todos os sujeitos são mestres em Administração ou Engenharia de produção. Conquanto esta formação esteja na área de engenharia, a sua grade curricular possui disciplinas que abordam conteúdos básicos de administração, a exemplo de gestão de pessoas, marketing, finanças, operações, logística, etc. Assim, também subsidia a formação e o entendimento sobre gestão.

Como os sujeitos da pesquisa são mestres, então, atendem as prerrogativas do MEC, que coloca a formação *stricto sensu* (mestrado/doutorado) como um dos requisitos para a coordenação de curso, conforme indicado por Camargo et al (2010). Embora em muitos casos essa formação não abranja os fundamentos de administração/gestão, é certo que, por sua amplitude e elementos básicos, fundamenta o desempenho do coordenador, embasando-o sobre princípios propostos para a educação superior, o que facilita a organização dos processos de ensino aprendizagem, segundo as demandas e proposições legais que envolvem as diretrizes educacionais.

De outro modo, Silva (2006) ressalta que a exigência de titulação *stricto sensu* é importante, pois o coordenador lida com docentes portadores desses títulos. Assim, exercer a liderança em um grupo composto por mestres e doutores, sem possuir uma titulação equivalente, é uma tarefa árdua: “mestres e doutores dificilmente aceitarão a liderança de um colega que não tenha no mínimo o grau de mestre e não conheça a metodologia de pesquisa científica” (SILVA, 2006, p. 1).

Questionados sobre a trajetória percorrida para torna-se coordenador do curso de Administração, de modo geral, os sujeitos apontaram como fatores decisivos a formação acadêmica e a experiência profissional: como docente em outras instituições, ou mesmo fora do ambiente acadêmico, atuando em empresas de portes diversos.

Tais aspectos, segundo os entrevistados, foram considerados no processo de sua contratação junto a IES, pois é desejável que o coordenador possua familiaridade com a dinâmica do curso que estará sob a sua responsabilidade, segundo expresso pelo sujeito E3: “eu me tornei coordenador por conta da minha experiência acadêmica e formação, isso foi o que mais chamou a atenção deles quando me convidaram para trabalhar aqui”.

Este também é um dos requisitos observado quando das muitas avaliações (credenciamento e credenciamento) efetuadas pelo MEC nas instituições de ensino. Entende-se que, por terem cursado a mesma graduação que coordenam, o gestor conheça os detalhes do curso, as temáticas abordadas, as disciplinas e grades curriculares, os conteúdos básicos e específicos, as necessidades de instalações físicas e de pessoal para a existência do curso, o perfil do alunado, dentre outros.

Assim, a experiência profissional e a formação acadêmica na área do curso, igualmente, colaboram para o desenvolvimento das competências do coordenador, facilitando o exercício da função, conforme abordados por Silva (2006) e Carvalho (2014) e citados no depoimento de E4: “parece que já sabe o que curso deve ter para ser bom [...] conhece as disciplinas, o mercado, o tipo de professor para cada coisa [...] mesmo desconhecendo o pedagógico, isso facilitou entender”.

Ainda, posto que um dos objetivos do curso de Administração consista em preparar gestores para atuar nos mais diversos tipos de organizações, é interessante que o coordenador conheça as necessidades contemporâneas e as oscilações do mercado no qual os seus egressos irão trabalhar. Neste caso, a vivência profissional favorece o conhecimento prático das competências e habilidades que serão exigidas dos discentes futuramente. Isto, por exemplo, possibilita que o coordenador faça a adequação curricular, a atualização de conteúdos visando aumentar a empregabilidade do egresso, conforme apontado por Silva (2006). Estes aspectos estão ratificados no depoimento de E1:

Minha experiência profissional contou bastante para a faculdade me contratar [...] por meio das coisas que já vivi nas empresas, consigo entender o que o mercado vai exigir do meu aluno, o que ele deve saber, como pode se preparar [...].

Não obstante, ao possuir trânsito pelo mercado, o coordenador consegue estabelecer parcerias com empresas para estágios profissionais; levantar oportunidades de vagas e encaminhar os alunos; fomentar a demanda pelo curso, etc. Então, pode-se afirmar que a experiência acadêmica e profissional, no caso da coordenação em Administração, possibilita o exercício mais efetivo das funções políticas elencadas por Franco (2002) e Silva (2006), acarretando benefícios diretos para o curso, além de contribuir para o reconhecimento e representatividade do coordenador enquanto líder e gestor.

Quando indagados sobre as características e competências que um indivíduo deve possuir para que desempenhe, de modo eficiente e eficaz, a coordenação de um curso de Administração, os sujeitos indicaram as seguintes: proatividade; liderança (frente a docentes e discentes), relacionamento no meio acadêmico e profissional; experiência profissional e docente; formação acadêmica adequada/consonante com o curso; comunicação; gestão do tempo; e competências técnicas.

Destaca-se que as competências elencadas são consonantes com as citadas por Franco (2002), Delpino (2008) e Carvalho (2014). As respostas dadas indicam que a vivência na coordenação dos cursos que comandam (as atividades efetuadas e os desafios presentes nas situações cotidianas) predispõe os sujeitos da pesquisa a reconhecerem aquilo que é necessário - de cunho pessoal e profissional - à execução das suas funções, e para o bom desempenho no cargo, como percebido nas falas a seguir:

Deve ser proativo [...] líder capaz de estimular professores na adoção de metodologias ativas em sala de aula [...] precisa ter relacionamento no meio acadêmico e profissional para trazer parcerias e oportunidades para alunos e professores (E1).

A primeira exigência é ter a qualificação acadêmica adequada, em seguida, ter uma boa comunicação com os estudantes e professores (E2).

Em relação às perspectivas profissionais, e pretensões quanto à carreira, a maioria dos sujeitos destacou a vontade de realizar o curso de doutorado, justificando que este seria um meio de angariar novos conhecimentos, para o crescimento pessoal e profissional, assim como um meio de trazer novas soluções para as demandas de professores e alunos. Estes aspectos coadunam com os apontamentos de Camargo et al (2010), no que se refere as contribuições da titulação *stricto sensu* para a entendimento e organização das atividades do ensino superior.

Por ser uma titulação acadêmica maior do que a atual, os sujeitos também expressaram que o doutorado traria um diferencial aos seus currículos, favorecendo, por exemplo, a realização de concursos públicos para docentes nas instituições federais de ensino superior. Aliado a experiência na coordenação, entende-se que o doutorado incrementaria a empregabilidade dos entrevistados, caso seja necessário atuarem em outras IES, concebendo que trabalham em instituições privadas e podem ser demitidos em decorrência das condições do mercado, da redução do número de matrículas, dentre outros fatores, como expresso por E4: “estamos sempre inseguros, contando com aumentar os alunos [...] nesse ponto funcional igual nas empresas [...] o doutorado vai ajudar nos concursos ou em outro emprego, quando precisar”.

## 4.2 O exercício da coordenação de curso e as suas questões

Segundo Delpino et al (2008) e Camargo et al (2010), conduzir um curso de graduação requisita do coordenador habilidades para resolver demandas pedagógicas e gerenciais, ambas com complexidades diversas, e que geram inúmeros desafios. Nessa conjuntura, questionados sobre as dificuldades para gerir o curso, as falas dos sujeitos enfatizaram as ações relativas às funções acadêmicas, havendo, contudo, menções a elementos das funções gerenciais e políticas, citadas por Franco (2002) e Silva (2006).

Assim, em sua maioria, os desafios foram circunscritos aos estímulos motivadores para que os discentes sejam comprometidos com a sua aprendizagem, englobando o cuidado com a assiduidade, a realização das tarefas e atividade. A captação de alunos e a relação com a comunidade também foram indicadas, bem como as adequações de elementos do projeto pedagógico (grade curricular, disciplinas, planos de curso, etc.), e os processos de demissão e admissão de professores semestralmente.

[...] é conseguir comprometimento do aluno com o estudo, fazê-lo compreender que a internet deve ser utilizada a favor da aprendizagem [...] cópia não só prejudicará no resultado final deste profissional como também prejudicará na sua capacidade cognitiva no futuro (E1).

[...] captação, pois a faculdade não tinha um punho voltado para o curso de administração, sendo um desafio muito grande em mostrar para comunidade que o curso existe porque tem muitas pessoas que não sabem, para ter candidatos para o vestibular (E2).

[...] final e início de semestres são estressantes demais [...] as contratações e demissões de professores, [...] os inúmeros ajustes de matrículas (E4).

Outra dificuldade citada pelos entrevistados, refere-se à administração do tempo, considerando às muitas funções exercidas na coordenação do curso, as diversas atividades diárias, aliadas à sua presença em sala de aula, pois todos eles também ministram aulas na graduação que coordenam. Isto, visando estabelecer identidade e proximidade com os alunos, além de observar de perto a dinâmica do curso. Conforme E2: “[...] é difícil conciliar as minhas demandas administrativas com as acadêmicas [...] eu ainda dou aulas [...] é um desafio ser eficaz”.

Quando indagados sobre os desafios que originam dilemas no cotidiano, os entrevistados circunscreveram as suas respostas em torno das questões pertinentes aos alunos, havendo uma preocupação em manter a satisfação discente com a IES e com o curso. Depreende-se que isso consista numa tentativa de evitar ou reduzir a evasão, pois existem outras instituições que ofertam o curso de Administração (de

modo presencial e a distância) no município. Neste caso, as falas dos sujeitos denotaram uma busca constante em conciliar as requisições discentes com as políticas e diretrizes da instituição, agindo o coordenador com um mediador dessa relação e, portanto, exercitando competências técnicas e comportamentais, conforme Delpino et al (2008).

Como destacado por Oliveira e Gontijo (2018), na instituição privada o coordenador é a parte da direção mais acessível e de contato direto com os alunos devido às características das suas atividades. Logo, quando existem solicitações e reclamações relacionadas aos professores (conteúdos ministrados, didática, formas de avaliação, relacionamento, etc.), ao curso (matrícula, currículo, estágios, aproveitamento de disciplinas) e as instalações físicas, a coordenação é constantemente acionada.

Todavia, embora desejem, nem sempre é possível resolver as situações em consonância com as exigências do alunado, como exemplificado na fala de E2: “[...] nem sempre ele entende que as decisões tomadas são para o bem da sua aprendizagem”; e de E4: “[...] não consigo resolver as coisas 100% do jeito que o aluno quer [...] tenho que ver o que é possível fazer dentro das regras da faculdade [...] isso é muito cansativo”.

Manter o curso atrativo também foi apontado como um desafio pelos coordenadores, sobretudo, diante do cenário massificado do ensino superior, em especial, o curso Administração, como dito por Bertero (2006). Como diz E3: “o maior dilema é deixar o curso atrativo, com professores capacitados para incentivar o estudante a se dedicar, por exemplo, fazendo trabalhos externos e com um roteiro empolgante [...] a concorrência pega e você deve correr para sair na frente”.

Sob esse enfoque, os coordenadores dizem tem perspectivas para o curso, programando melhorias, como: estreitar as relações com o mercado local, favorecendo o aprendizado por meio da prática e do contato com as empresas; introduzir cursos de línguas na IES (inglês e espanhol), contribuindo para a internacionalização dos alunos; aperfeiçoar os conhecimentos dos alunos sobre o curso, as suas áreas de atuação e possibilidades de carreira, favorecendo o direcionamento do discente antes da conclusão e saída para o mercado de trabalho.

De modo geral, as melhorias indicadas parecem ter a sua origem nas possíveis deficiências do curso, ou mesmo decorrerem da experiência profissional dos coordenadores, ao observar fatores como as necessidades do mercado, o posicionamento do curso diante das avaliações do MEC, as demais faculdades da região, as reclamações e sugestões de professores e alunos. Entretanto, as falas dos sujeitos indicam que as possíveis ações ainda são vagas, estando no plano das intenções. Observou-se que o cotidiano dos coordenadores é sobrecarregado pelas funções acadêmicas, principalmente em torno de operacionalizar ou resolver as requisições de docentes e discentes.

No quadro 4 estão resumidos os dados obtidos na pesquisa, considerando as categorias exploradas, seus elementos constitutivos e os resultados, conforme as respostas dos sujeitos.

<b>Categorias</b>	<b>Elementos</b>	<b>Resultados</b>
<b>Ser coordenador (a) de curso</b>	Carreira na coordenação	Experiência como coordenador (a), favorecida pela formação acadêmica na área do curso gerido, aliados a experiência docente e a titulação <i>stricto sensu</i> . Tais aspectos também contribuíram para a contratação pela IES atual.

	Requisitos para ser coordenador de curso	Proatividade, liderança, relacionamento, experiência (profissional/docente), formação acadêmica, comunicação, gestão do tempo e competências técnicas.
	Perspectivas pessoais	Realizar doutorado
<b>O exercício da coordenação de curso e suas questões</b>	Desafios na condução do curso	Motivar os alunos para com a aprendizagem; captar alunos; relacionamento com a comunidade; adequar o projeto pedagógico; gerir o tempo; manter a satisfação discente; conciliar requisições do aluno com as determinações da instituição; manter o curso atrativo.
	Perspectivas para o curso	Estreitar as relações da IES/aluno com o mercado; introduzir cursos de línguas; melhorar os conhecimentos dos alunos sobre o curso.

Quadro 4 – Síntese dos resultados

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo investigou a vivência de quatro coordenadores de curso de Administração, atuantes em instituições de ensino superior privadas, todas localizadas em Uberlândia/MG. O objetivo consistiu na identificação dos desafios presentes no cotidiano institucional e os requisitos profissionais, inerentes à função de coordenação, e imprescindíveis para enfrentá-las, conforme indicado pelos sujeitos da pesquisa.

De modo geral, observou-se que os entrevistados estão vivenciando a sua primeira coordenação de curso de graduação. Entretanto, uma vez que são experientes como docentes, possuem formação acadêmica e titulação *stricto sensu* - em consonância com o curso gerido -, os sujeitos atendem as prerrogativas do MEC. Ainda, demonstraram familiaridade e facilidade no desenvolvimento das suas atividades, exercitando as competências técnicas e humanas necessárias para este fim. Exemplificando, como são docentes há bastante tempo, existe uma compreensão sobre o fazer pedagógico, as demandas de sala aula e o relacionamento com os alunos, aspectos que permitem aos sujeitos desenvolver as funções mais cotidianas da coordenação.

Ponderando os aspectos que vivenciam no cotidiano da coordenação de curso, somados as muitas demandas que surgem, os sujeitos indicaram a necessidade de requisitos pessoais (proatividade, capacidade de liderança, comunicação e de gestão do tempo) e de fatores inerentes à formação profissional e a experiência daquele que aspira ser coordenador (relacionamentos estabelecidos no meio acadêmico e profissional; experiência profissional e docente; formação na área do curso). Todos os fatores citados corroboram os dados que a literatura evidencia sobre coordenadores de curso e as características do trabalho exercido (FRANCO, 2002; SILVA, 2006; DELPINO, 2008; CAMARGO et al, 2010; CARVALHO, 2014; KLEINUBING, 2015).

Quanto às dificuldades para coordenar o curso, os sujeitos apontaram as funções acadêmicas, gerenciais e políticas. No entanto, o exercício das funções acadêmicas (junto a professores e alunos), foi destacado como o responsável por ocupar a maioria das atividades, comprometendo a gestão do tempo. Inclusive, a necessidades de os coordenadores estarem em sala de aula para conhecer os alunos e observar a dinâmica do curso.

Os dados da pesquisa também evidenciaram que a coordenação de um curso superior requisita funções e competências análogas as vivenciadas pelos demais tipos

de gestores em organizações de outros setores produtivos, conforme assinalado por Manço (2016). Assim, os sujeitos do estudo estão sempre às voltas para atingir os objetivos do curso, efetuando planejamentos, alocando recursos humanos e físicos, direcionando e motivando alunos e professores e controlando indicadores.

Para estudo futuros, sugerem-se pesquisa que abordem a relação entre o contexto de trabalho das coordenações de curso, as demandas específicas, os dilemas e conflitos, e o modo como estes fatores, possivelmente afetam a qualidade de vida e saúde desses profissionais.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, J. E. O. S.; ZUCCOLOTTO, P. A. G. L; BOVÉRIO, M. A.; PEREIRA, V. T. **Desafios do coordenador na gestão de cursos de graduação: um estudo comparativo em universidade pública e privada**. XVII Colóquio de gestão Universitária. Mar del Prata, Argentina, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181193>>. Acesso em 20.12.2019

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

BOTELHO, L. L. R.; SCHERER, L; BORGHETTI, R; JAESCHKE, J; BOLZAN, E; AJALA, R. **Ser gerente em instituições de ensino superior: a percepção de ex-coordenadores de curso de graduação sobre suas aprendizagens gerenciais**. XVII Colóquio de gestão Universitária. Mar del Prata, Argentina, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181193>>. Acesso em 20.12.2019

CAMARGO, M. S. et al. **Referenciais orientadores para os Bacharelados Interdisciplinares e similares**. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Superior. Versão atualizada da proposta apresentada à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação. Economianet, 2010.

CARVALHO, E. N. Gestão de curso superior: os desafios burocráticos da prática profissional do coordenador de curso. **Revista Gestão Universitária**, 2014. Disponível em:< <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/gestao-de-curso-superior-os-desafios-burocraticos-da-pratica-profissional-do-coordenador-de-curso>>. Acesso em: 22.01.2019.

DELPINO, R; CANDIDO, M. L. B.; MOTA, A. C. **Ensino superior: o novo perfil do coordenador de curso**. In: VIII EPG - Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, São José dos Campos, 2008. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivosEPG/EPG00823\\_01\\_O.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00823_01_O.pdf)>. Acesso em: 25.01.2019.

FARINELLI, C. A.; MELO, M. C. O. L. A gerência intermediária da IES: a coordenação de curso e o coordenador como gestor. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 9, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2009.  
FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, E. R. P. **Funções do coordenador de curso: como “construir” o coordenador ideal**. ABMS, Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/public/arquivos/publicacoes/ABMESCaderno8.pdf>>. Acesso em: 12.02.2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância** (reconhecimento renovação de reconhecimento). Brasília, DF, 2017. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2017/curso\\_reconhecimento.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf)>. Acesso em 19.11.2019.

JACOBUCCI, D. F. C.; JACOBUCCI, G. B.. Correndo na Esteira Rolante - a experiência de coordenar um curso de graduação em uma instituição de ensino superior privada. **Olhar de Professor** (UEPG), v. 11, p. 81-101, 2008. Disponível em: <<https://www.revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/817>> Acesso em: 22.01.2018

KLEINUBING, N. D. A gestão de cursos no ensino superior: desafios no cenário atual. **Revista Gestão Universitária**, 2015. Disponível em: <<http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/a-gestao-de-cursos-no-ensino-superior-desafios-no-cenario-atual--2>>. Acesso em: 22.11.2019.

MANÇO, I, A. **A prática cotidiana do coordenador de curso superior privado e o tipo ideal Weberiano**. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – UFC, Fortaleza, 2016.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V. 43, n.2, abr./mai/jun., 2003.

NUNES, T. P.; LEÃO, J. O. O coordenador de curso de instituição de ensino superior privado (IESP) como ferramenta de gestão estratégica universitária: um estudo de caso em uma instituição de Montes Claros/MG. **Revista Cadernos Zygmunt Bauman**, vol. 5, num. 9, 2015. Universidade Federal do Maranhão. Disponível, em: <<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/bauman/article/view/3813>>. Acesso em: 14.12.2019

OLIVEIRA, A. A. G.; GONTIJO, R. O papel do coordenador de curso no processo de retenção de alunos de uma Instituição de Ensino Superior privada. **Revista Outras Palavras**, v 14, nº1, ano 2018. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao5/article/viewFile/1035/844>>. Acesso em: 25.11.2019.

PALMEIRAS, J. B; SZILAGYI, R. S.. Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES. **Revista Diálogo**, Canoas/RS, v. 1, p. 49-76, 2012. Disponível em: <file:///D:/Users/Marlene/Downloads/279-763-1-PB.pdf>. Acesso em: 16.12.2019

PAULA, A. P. P. de; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. [Edição especial]. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, p. 10-22, nov. /dez., 2006.

ROLIM, A. F. **A caracterização da atividade da coordenação de curso como uma prática social de gestão**: um estudo de caso com coordenadores de curso da área de ciências sociais aplicadas de centros universitários de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD-UFMG, Belo Horizonte, 2004.

SILVA, P. R. O coordenador de curso: atribuições e desafios atuais. **Revista Gestão Universitária**, 2006. Disponível em: <<http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/o-coordenador-de-curso-atribuicoes-e-desafios-atuais>>. Acesso em: 22.11.2019.