

CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO COORDENADOR PEDAGÓGICO DE CURSO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Ludimila Canuto CABEÇO¹
Ivan Bim REQUENA²

106

RESUMO: O coordenador pedagógico de curso (CP) tem fundamental importância nas Instituições do Ensino Superior (IES) privado, uma vez que grande parte dos resultados das avaliações executadas pelo MEC (Ministério da Educação) reflete, em parte, a gestão realizada por esses profissionais. Portanto, o objetivo do presente trabalho foi traçar o perfil desejado de CP e propor uma forma de avaliação para candidatos ao cargo de coordenação de curso do ensino superior. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre as características atuais dos CPs e realizadas entrevistas com dois Diretores de curso do Estado do Mato Grosso e Paraná, a fim de levantar os problemas decorrentes da contratação de CPs despreparados para o cargo. Com base nos resultados, foi possível concluir que nos dias atuais, o coordenador de curso de IES privada deve ser gestor de pessoas e gestor estratégico, além disso, apresentar perfil de liderança e/ou boa relação interpessoal; essas características devem estar associadas ao seu compromisso com as metas da Instituição privada. Além disso, os resultados permitiram propor um estilo de contratação para esses profissionais baseada na avaliação do currículo no que tange o envolvimento efetivo anterior com setores políticos, gerenciais, acadêmicos e institucionais e em entrevista que compreenda questões relacionadas às responsabilidades e desafios que o cargo apresenta. Visto o cenário cada vez mais competitivo do setor educacional privado, é vantajosa a contratação de coordenadores com as características mencionadas no presente trabalho; os critérios de escolha do coordenador pedagógico de curso poderiam garantir melhores qualidades no ensino e inevitavelmente nos setores econômicos da Instituição.

PALAVRAS CHAVES: Coordenação pedagógica; Gestão; Instituição do ensino superior.

Introdução

Tem se observado que o coordenador de curso (CP) tem fundamental importância nas Instituições do Ensino Superior (IES) privada, uma vez que grande parte dos resultados das avaliações executadas pelo MEC e pelas próprias IES reflete, em parte, a gestão realizada por esses profissionais (SILVA, 2009). Nesse sentido, traçar o perfil do coordenador de curso é importante porque poderia servir como ferramenta para a escolha do profissional para a ocupação cargo de CP.

¹ UNESP - Universidade Estadual Paulista. Instituto de Biociências. Botucatu – SP – Brasil. 18618-970 - luzdimila_bio@yahoo.com.br

² FACSUL - Faculdade de Campina Grande do Sul. Cidade - PR – Brasil. 83430-000 - ibrequena@uol.com.br

Coordenadores de curso de Instituição Privada sofrem grande pressão para que a Instituição mantenha seu rendimento perante o Ministério da Educação (MEC), bem como seu rendimento econômico. Nessa situação, esses coordenadores procuram superar constantes obstáculos e para isso necessitam ter bom senso/política para lidar com resolução de problemas (SIMON, 1965; FERREJOHN; PASQUALE, 2001). Muitas vezes lidar com problemas é lidar com as relações interpessoais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005), com inadimplência (HOLANDA JUNIOR; MORA, 2009), com a má formação dos alunos (PAIVA, 2010). Nesse contexto, as características pessoais desses profissionais podem ser primordiais em sua gestão. Sabendo dessas características, poderia a Instituição estar mais apta a selecionar profissionais com o perfil desejado para ocupar o cargo de coordenação pedagógica de IES privada?

A melhor escolha do profissional para o cargo de coordenação pedagógica necessita de rigorosos critérios. Esses critérios poderiam proporcionar novos conhecimentos ao meio científico e ao desenvolvimento de Instituições privadas do ensino superior, uma vez que garantiriam rendimentos finais elevados tanto na formação dos alunos, como em termos econômicos, para a Instituição.

Portanto, o objetivo desse trabalho foi traçar um perfil profissional ideal de CP de IES privadas e propor critérios de excelência para a melhor escolha dos mesmos no momento da contratação pela IES privada.

Metodologia

Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico de artigos atuais que constam em bases de dados na internet sobre o perfil atual de coordenadores de curso de IES privadas. Além disso, Diretores Gerais de Instituições Privadas do Estado do Mato Grosso (Sorriso) e Paraná (Francisco Beltrão) foram entrevistados e destacaram os maiores problemas encontrados quando se contrata um coordenador despreparado e as características que julgam necessários nos CPs de IES privadas. A partir dos resultados, foi proposto critérios de excelência para a escolha do coordenador pedagógico no momento da contratação pela IES privada.

Resultados

No levantamento realizado, foram destacadas as habilidades pessoais, conhecimentos e ações cujos coordenadores de IES privadas necessitam apresentar na atual conjuntura pedagógica, dados mostrados na Tabela 1.

Tabela 1- Perfil de coordenadores de instituições do ensino superior privado

Artigos	Habilidades e Conhecimentos	Ações
Weinzierl, 2010	<i>Domínio científico da área</i>	Cumprimento de metas Valorização dos professores <i>gestão de pessoas e liderança de equipes;</i> <i>gestão administrativa e financeira.</i>
Martins, 2009	Competências administrativas e gerenciais Habilidade política; Habilidades nas áreas financeira, estratégica e mercadológica; conhecimentos de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar ações futuras, com metas para o curto prazo; • Gestão acadêmica; • Trabalho em equipe
Marquesin et al , 2008	Crítico e reflexivo Intermediador de discussão coletiva, entre professores.	Construção e reconstrução de conceitos pré-estabelecidos. Intervenção pedagógica. Mobilização de trabalho coletivo.
Silva et al., 2006	Gerência	Elaborar e atualizar o projeto pedagógico do curso Gerar resultados positivos
Gonçalves, 2006	Atualização na área Pleno domínio do projeto Pedagógico (crenças, valores e	Responsável pela articulação entre discentes, docentes e administração superior; Exigências de competências e

	estratégias da IES);	<p>habilidades para tomada de decisões, exercício de ações necessárias às respostas dos envolvidos no processo;</p> <p>Compromisso com os índices e desempenho;</p> <p>Intermediar ações de caráter técnico e político, conflitos para melhoria de desempenho de docentes e discentes;</p> <p>Avaliar permanentemente o trabalho dos docentes e desempenho dos discentes;</p> <p>Aprofundamento da formação pedagógica;</p> <p>Convocar e presidir as reuniões do Colegiado de Curso;</p> <p>Exercício de liderança.</p>
Franco, 2002	Liderança Política Conhecimento na área do curso Gerência	Incentivador Executor do projeto pedagógico do curso

Fonte: Elaboração própria.

O levantamento revelou habilidades e conhecimento atuais importantes que devem ser apresentadas pelo CP de IES privada. Nesses trabalhos são ressaltadas habilidades e conhecimento como gerenciamento, o trabalho em equipe e /ou relacionamento interpessoal como fatores mais preponderantes. Em relação às ações desenvolvidas por esses profissionais, na maioria dos trabalhos são ressaltados ações como planejamento de ações futuras, cumprimento de metas, provimento de resultados positivos como elementos fundamentais, o que caracteriza gestão estratégica.

Na Tabela 2 são relatadas as entrevistas com Diretores de cursos de IES privadas sobre as características de coordenadores não apropriados para o cumprimento do cargo de

coordenação de curso, bem como as qualidades essenciais que esses profissionais necessitam apresentar durante a gestão pedagógica.

Tabela 2- Entrevista com diretores de cursos, referente a coordenadores de cursos de IES privadas do Estado do Mato Grosso (1) e Paraná (2).

Entrevista com Diretor Geral 1	
Quais os problemas mais comuns encontrados com coordenadores de curso durante sua gestão?	Por ter dirigido Instituições no interior do estado, o problema maior era a titulação docente, depois a falta de experiência, falta de liderança e falta de comprometimento com a instituição.
Quais as características mais importantes que um coordenador deve possuir segundo um Diretor Geral de cursos?	<ul style="list-style-type: none"> - A primeira competência tem que ser a facilidade em lidar com pessoas e trabalhar em equipe (liderança). - Depois ele tem que entender de gestão. - Capacidade de estar sempre atualizado. - Ter produções científicas (produzir sempre, artigos, livros, capítulo de livros, etc). - Comungar com os valores. Princípios e visão da Instituição.
Quais critérios seriam capazes de avaliar os candidatos a coordenação de curso no momento da contratação?	- Possuir competência técnica na área do curso.
Entrevista com Diretor Geral 2	
Quais os problemas mais comuns encontrados por coordenadores de curso durante sua gestão?	A falta de comprometimento real com situações que o cargo lhe confere; a desorganização; a falta de "jogo de cintura" para resolver problemas de relacionamentos que envolvam alunos, professores e outros. A falta de idéias

	inovadoras e a dificuldade na gestão de pessoas.
Quais as características mais importantes que um coordenador deve possuir segundo um Diretor Geral de cursos?	Ser um empreendedor e inovador; as inovações fazem o diferencial entre um coordenador e outro. Além disso, um coordenador precisa apresentar perfil político, quer dizer, saber lidar com situações adversas e conversar com alunos sobre resultados não satisfatórios a estes. Gerenciar e estimular o grupo de professores para que busquem desenvolver o mesmo perfil em seus acadêmicos.
Quais critérios seriam capazes de avaliar os candidatos a coordenação de curso no momento da contratação?	Empatia, pontualidade, comprometimento, criatividade, capacidade gestora e organização.

Fonte: Elaboração própria.

Foi possível observar que em ambas as respostas a primeira pergunta (a) (Tabela 2), os diretores ressaltam a falta de liderança e dificuldade na gestão de pessoas como um dos maiores problemas encontrados. Em relação a segunda pergunta (b), os dois Diretores apontam características semelhantes em suas respostas, como liderança, perfil político e gerenciamento (Tabela 2).

Na terceira pergunta (c), as respostas são distintas. O Diretor de Instituição privada da cidade de Sorriso do Mato Grosso destaca o critério competências técnicas como critério primordial, enquanto o Diretor de uma Instituição de Francisco Beltrão, Paraná, faz referência a um pool de qualidades como empatia, pontualidade, comprometimento, criatividade, capacidade gestora e organização.

Discussão

A Instituição Privada, hoje em dia, considera o cumprimento do Projeto Pedagógico como não sendo atividade única a ser desenvolvida pelo Coordenador de Curso do Ensino

Superior, ao contrário da Instituição Pública, cujo papel do coordenador de curso parece ser mediado pelo cumprimento apenas do projeto pedagógico (MARQUESIN et al, 2008).

De acordo com o levantamento do presente trabalho, coordenar vai além desenvolver e executar o projeto político-pedagógico do curso, mediar conflitos e interesses entre professores e alunos, é distinguir as necessidades da área em que opera e adotar estratégias que possam beneficiar toda a comunidade acadêmica, estar de acordo com as exigências do Ministério da Educação, avaliar o corpo docente, estar comprometido com a missão, crença e valores da Instituição. O coordenador precisa desenvolver habilidades interpessoais, estar atualizado quanto às mudanças que ocorrem no mercado de trabalho a fim de adequar e modernizar o curso, inovar com tecnologias. Essa atualização é benéfica aos alunos que ao se desenvolverem, cooperam com o crescimento da Instituição Privada na qual se forma, e o mais importante, nas empresas os quais serão empregados futuramente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SOUZA, 2006). Possuir habilidades nas áreas financeira, estratégica e mercadológica também tem trazido vantagens na contratação desses coordenadores (MARTINS, 2009). Enfim, o coordenador é um Gestor do Conhecimento.

Segundo Santos (1996 apud MESQUITA; GUIMARÃES, 2005):

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão de competências, a gestão de capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa. Tudo isso é baseado na socialização de experiências que pode gerar a criação de conhecimento e ações compatíveis a realidade educacional.

Nesse contexto, o conhecimento tácito é de grande importância. Segundo Silva (2004), o conhecimento tácito é um conhecimento subjetivo que não pode ser medido por que está relacionado ao sistema de idéias, percepção e experiência, que não pode ser transferida ou explicado a outra pessoa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SILVA, 2004). É esse tipo de conhecimento que um coordenador de sucesso deveria apresentar.

Em sua maioria, coordenadores competentes de cursos apresentam o conhecimento tácito e praticam a gestão do conhecimento, e nesse processo superam obstáculos de várias naturezas Essa superação que garante, em parte, o seu sucesso e o sucesso do curso.

Saber sobre as características profissionais que tangem a maioria desses profissionais colaboraria para que a Instituição Privada contratasse mais facilmente profissional com o perfil desejado para a Coordenação de curso.

De acordo com alguns autores, o CP tem que assistir o Diretor da Instituição em todas as atividades administrativas; manter contato permanente com professores e alunos, apresentando ao Diretor da Instituição, propostas para solução dos problemas da Instituição e especialmente do seu curso; organizar e superintender os trabalhos pedagógicos de seu curso; acompanhar a fiel execução do regime didático, especialmente no que tange à observância dos horários e programas de atividades docentes e discentes; atestar a frequência do pessoal docente de seu curso; informar a direção da Instituição, através de exposição escrita, os assuntos de interesse da administração e do ensino; fazer designação dos professores interinos, em conformidade com as disposições do Regimento da Instituição; cumprir as decisões dos órgãos administrativos ou deliberativos da Instituição; monitorar atividades de cunho extensionista, contemplando docentes e discentes; promover a capacitação de docentes e a qualificação acadêmica de discentes, além de cumprir as especificidades da coordenação constantes do Projeto Pedagógico do Curso do Regimento da Instituição (GONÇALVES, 2006). Nesse contexto, ele tem que apresentar os requisitos primários e essenciais que são ter curso de doutorado, contratação de quarenta e quatro horas semanais de atividades e que nesse tempo tenha ministrado aulas para os alunos de seu curso (FRANCO, 2002).

Segundo Franco (2002), ao observar as funções do coordenador de curso, estas podem ser classificadas em: políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais. Do ponto de vista político, o coordenador tem que ser reconhecido no Curso como líder com referência à sua área profissional; um elemento que anime o trabalho de professores e alunos, um 'fazedor' de marketing do curso, de forma a ser um descobridor e conquistador de novos nichos de clientes. Além disso, deve ser responsável pela vinculação do curso aos anseios do mercado. Em relação às funções gerenciais e acadêmicas tem que apresentar uma supervisão sistemática de instalações físicas, ser mediador da indicação e aquisição de livros, supervisionar o controle de faltas discentes e docentes, indicar a contratação de docentes, elaborar e executar o projeto pedagógico de curso, estar atualizado com a tecnologia educacional e também precisa estar ciente da qualidade e regularidade das

avaliações desenvolvidas em seu curso Além disso, é interessante que o coordenador implemente estratégias para que as metas do projeto pedagógico e da Instituição sejam realizadas.

Para Maximiano (2000 apud LISTON 2010 apud, p.225):

As estratégias são implementadas para atingir objetivos estratégicos, sejam eles recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, alcançar um novo patamar de resultados, crescer ou manter-se no mercado.

Portanto, a gestão estratégia é importante para o desenvolvimento de qualquer organização, inclusive da Instituição privada. Neste contexto, a manutenção da qualidade do ensino, de toda infra-estrutura no que se refere à aprendizagem, bem como a tentativa de evoluir o curso no que tange o mercado de trabalho requer constantes objetivos estratégicos. Nesse contexto, é o coordenador que propicia que atividades sejam realizadas, planejadas, organizadas e estruturadas para que diante disso se alcance as metas da Instituição.

Segundo Herrera (2007), o profissional apresenta dois tipos de competências: técnicas e comportamentais. Em nossa entrevista, o Diretor (1) apresenta como critério inicial para a escolha do profissional, a competência técnica. Enquanto, percebe-se que o Diretor (2), além da competência técnica, sugeriu as competências comportamentais.

A competência técnica está associada às tarefas com grau de repetitividade e conhecimentos técnicos fundamentais adquiridos por meio de ensino técnica-profissional ou por meio de um percurso profissional por vários empregos idênticos ou próximos. As competências comportamentais podem ser divididas em intelectuais, sociais, comportamentais e organizacionais (HERRERA, 2007). Segundo o mesmo autor, as intelectuais são competências necessárias para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos. As competências sociais se referem a atitudes e comportamentos necessários para transferir o conhecimento da vida cotidiana para o ambiente de trabalho. As competências comportamentais são necessárias para expressão de empreendedorismo, inovação, criatividade e implicações éticas no trabalho. Já a competência organizacional é necessária no que tange ao planejamento.

Todos os tipos de competências poderiam ser apresentados e/ou desenvolvidos pelo coordenador pedagógico de IES privadas, bem como por qualquer profissional gestor (HERRERA, 2007).

É interessante observar que as respostas de ambos os diretores são compatíveis com as diferentes regiões do Brasil, as quais pertencem; em que as condições de implantação e desenvolvimento de cursos de Ensino Superior também são distintas, mesmo existindo as exigências padrão do MEC (Ministério da Educação). O primeiro Diretor se encontra em Instituição privada com pouco tempo de surgimento e em cidade em expansão, enquanto o segundo Diretor se apresenta em Instituição com tempo de atividades mais expressivo. Esse fato parece ter repercutido no critério de avaliação exigido por cada Diretor no momento da contratação do coordenador de curso, uma vez que o primeiro Diretor coloca como exigência mínima o conhecimento técnico, já o Diretor (2) apresenta critérios que se somam ao conhecimento técnico, como competências comportamentais tais como empatia, criatividade, e capacidade gestora.

Enfim, atualmente, no cenário de alta competitividade no setor de educação, o papel do Coordenador de Curso requer a adoção de estratégias eficientes que conciliem objetivos acadêmicos, financeiros e administrativos. A crescente cobrança por parte da IES faz com que coordenadores, tradicionalmente ligados apenas à gestão acadêmica, desenvolvam novas habilidades, tais como a de gestão de pessoas e liderança de equipes. Nesse contexto, exige-se do Coordenador, também, um elevado desempenho no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais, à integração e harmonia entre seus colegas (professores e demais gestores) e seu corpo discente (WEINZIERL, 2010). O Coordenador do Curso se torna responsável pela identificação das melhores ferramentas ou estratégias de liderança que podem ser aplicadas no cotidiano profissional.

No entanto, segundo Casarin (2005), não se pode esperar de um coordenador “um super homem”, uma vez que embora este profissional tenha que apresentar conceitos positivos no MEC-ENADE e ACG (Avaliação dos Cursos de Graduação), baixos índices para as variáveis: desistência, transferências, trancamentos de matrículas, ou seja de evasão; apresentar elevados índices para número de ingressantes, número de formandos e de alunos matriculados e elevados níveis de relacionamento e integração entre os segmentos acadêmicos: coordenador - professor-alunos - gestores da IES, o profissional não consegue

cumprir muitas vezes a contento. O mesmo autor faz uma analogia, realista, com o que prevê os perfis profissionais dos egressos de um curso relacionados nas diretrizes curriculares nacionais (DCN'S). Seja qual for o curso de graduação, nenhum aluno (nenhum mesmo) sairá formado com todas aquelas competências e habilidades desejadas pelas correspondentes DCN'S. O mesmo vale para um coordenador de curso dito gestor.

Portanto, são tantas as características e ações que o coordenador de curso deve apresentar para o bom desempenho de seu curso que é de suma importância que a IES também apresente visão estratégica para selecionar corretamente esse profissional. Para tanto, é necessário o respaldo de uma equipe de R.H (recursos humanos) qualificada nesse processo, uma vez que equívocos no procedimento de seleção podem repercutir em desempenhos não esperados pela Instituição, por meio do coordenador contratado (MARTINI, 2010).

Estudando os resultados do presente trabalho, acreditamos que alguns critérios devem nortear a seleção do perfil de coordenador desejado e, portanto, devem ser empregados pela equipe de R.H:

Primeiramente a análise do currículo, o qual traça o perfil acadêmico e que revela o quanto o candidato se envolveu com processos gerenciais, e não somente com ambiente de pesquisa. Nesse contexto, a participação em comissões de organização de Congressos, Simpósios, Curso, Mini-cursos, representações discente, representações docentes, trabalho voluntário e envolvimento com projetos de extensão seriam indicativos iniciais de comprometimento futuro com a missão da Instituição.

Segundo Cavalcante et al (2006), o indivíduo com visão participativa e holística deverá estar acima de seu grau comprovado de especialização, uma vez que a melhor contribuição que um indivíduo poderá trazer à organização é o seu poder de inteligência e de transformação. Sob esta ótica, de fato, o levantamento das atividades desenvolvidas pelo candidato poderia prever, ao menos em parte, seu envolvimento e participação efetiva no desenvolvimento do curso.

A segunda fase seria a entrevista, a etapa de detectar as minúcias desse perfil. No entanto, para se fazer uma boa entrevista é necessário conhecer muito bem a vaga que deverá ser preenchida e traçar um roteiro detalhado na conversa. Além do conteúdo técnico, a entrevista deve abordar questões que consigam revelar se o candidato está apto para lidar

com o perfil da instituição, com os chefes diretos e, mais que tudo, com as responsabilidades e desafios que o cargo apresenta. Nesse contexto, a primeira necessidade é que a Instituição contratante tenha claros os valores e os resultados que devem ser atingidos para poder avaliar se esse candidato está preparado para esse desafio. Desse modo, a instituição teria o desenho do perfil do profissional ideal para ela, com o qual poderia comparar os candidatos entrevistados.

Existem, segundo Chiavenato (2000), técnicas específicas para avaliação de desempenho. Essas técnicas são definidas por um instrumento contingencial que leva em consideração valores, percepções, esforços individuais, habilidades, capacidades do papel a ser desempenhado no cargo e o potencial a ser desenvolvido.

Na entrevista, é essencial que se faça uma checagem de experiências passadas do candidato com o objetivo de tentar prever seu comportamento futuro por meio de situações em que se observe a potencialidade do candidato resolver problemas inesperados.

Além disso, é ideal que na entrevista tenha um profissional que possa fazer a análise do comportamento, das atitudes do candidato, da visão de mundo dele, do perfil psicológico e ideológico. Segundo Marcelo Mariaca (CASSIANO, 2007), presidente da Mariaca & Associates, uma das principais empresas de consultoria empresarial do país, não dá para negar a relevância das análises psicológica e da filosofia pessoal dos candidatos. Ele justifica o ponto de vista com uma constatação bem provocativa. “Em todo ramo, os profissionais são contratados pelas competências e demitidos pelo seu comportamento. O desempenho acadêmico do professor em geral é sempre bom, mas o modo como se relaciona com os alunos é sempre o mais difícil.” Embora ele faça referência à contratação de professores, podemos avaliar do ponto de vista da contratação do coordenador de curso, uma vez que estes necessitam apresentar um perfil psicológico adequado as relações interpessoais.

Conclusão

Com base nos resultados, foi possível concluir que nos dias atuais, o coordenador de curso de IES privada deve ser gestor de pessoas e gestor estratégico, além disso,

apresentar perfil de liderança e/ou boa relação interpessoal; essas características devem estar associadas ao seu compromisso com as metas da Instituição privada. Além disso, os resultados permitiram propor um estilo de contratação para esses profissionais baseada na avaliação do currículo no que tange o envolvimento efetivo anterior com setores políticos, gerenciais, acadêmicos e institucionais e em entrevista que compreenda questões relacionadas às responsabilidades e desafios que o cargo apresenta.

Visto o cenário cada vez mais competitivo do setor educacional privado, é vantajosa a contratação de coordenadores com as características mencionadas, os critérios de escolha do coordenador pedagógico de curso poderia garantir melhores qualidades no ensino e inevitavelmente nos setores econômicos da Instituição.

CHOICE CRITERIA OF THE PEDAGOGICAL COORDINATOR FOR PRIVATE HIGHER EDUCATION COURSE

ABSTRACT: *The engineer of educational course (CE) is an essential professional in private High School, since most of the evaluations results performed by Brazilian Ministry of education represent, in part, the work realized by these professionals. Therefore, the aim this study was to establish a profile of CE in actual days and propose a candidates measurement form for position office in private High School. In our study, was researched the characteristics theses professionals in actual days in online literature and was interview two Directors of the courses in private High School on the Mato Grosso and Paraná States of the Brazil The interview was about problems with the contract of unprepared coordinator for job in High School. Based on the results, we conclude that the CE must be people and strategic manager and to provide leadership profile and/or showed good interpersonal relationship. These characteristics have will be associated with your commitment with the goals of the private Institution. Moreover, the results we permitted to propose an evaluation based in curriculum vitae that must present a past involvement with political, academic and institutional sectors and based interview about the responsibilities and challenges which the professional may have.*

KEYWORDS: *Pedagogical coordination. Management. Private higher education institution.*

Agradecimentos

Agradecemos primeiramente aos Diretores de curso pela participação voluntária, bem como a Professora e Coordenadora de curso Narjara Oliveira e a Enfermeira competente e amiga Camila Pollo pela dedicação às discussões ao tema deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- CASARIN, S. J. O CPC e o coordenador de curso. **Revista Gestão Universitária**, [S.l], n.254, p.1-3, 2005. Disponível em: <http://www.redemebbox.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=645:o-cpc-e-o-coordenador-de-curso&catid=134:172&Itemid=21>. Acesso em: 20 nov. 2010.
- CASSIANO, C. Contrata-se professor. **Revista Ensino Superior**, edição 104, 2007. Disponível em: <<http://www.revistaensinosuperior.com.br/textos.asp?codigo=11952>>. Acesso em: 22 de dez 2011.
- CAVALCANTE, M. et al. O processo de captação de recursos humanos em mercados competitivos: um enfoque estratégico. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006. p.1-14.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- FEREJOHN, J.; PASQUALE, P. A teoria da escolha racional na ciência política: conceitos de racionalidade em teoria política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.16, n.45, p.5-24, fev. 2001.
- FRANCO, E. **Funções do coordenador de curso: como construir o coordenador ideal**. Brasília: ABMES, 2002.

GONÇALVES, E. P. Como "construir" o coordenador ideal, com base em experiência vivida. **Revista Gestão Universitária**, [S.293], n.254, p.1-4, 2006. Disponível em: <http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=277:como->. Acesso em: 20 nov. 2010.

HERRERA, W. Modelos de habilidades e competências organizacionais. **Artigo.com**, p.12 2007. Disponível em:<http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24131:gestao-competencia-e-conhecimento-fatores-essenciais-para-o-desenvolvimento-estrategico-nas-empresas&catid=239:247&Itemid=21>. Acesso em: 22 dez. 2011.

HOLANDA JÚNIOR, A.; MORA, H. J. A inadimplência nas instituições de ensino superior privadas: causas financeiras ou sociais? **Revista Científica da Faculdade Lourenço Filho**, Fortaleza, v.6, n.1, p.49-80, 2009.

LISTON, R. C. F. S. Gestão, competência e conhecimento: fatores essenciais para o desenvolvimento estratégico nas empresas. **Revista Gestão Universitária**, [S.1], n.257, 2010. Disponível em: <http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=21215:gestao-competencia-e-conhecimento-fatores-essenciais-para-o-desenvolvimento-estrategico-nas-empresas&catid=142:monografias-e-trabalhos&Itemid=29>. Acesso em: 26 dez. 2011.

MARQUESIN, D. F. B. et al. O coordenador de curso da instituição de ensino de ensino superior: atribuições e expectativas. **Revista de Educação**, São Paulo, v.09, n.12, p.07-21, 2008. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/reduc/article/viewFile/270/269>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

MARTINI, S. F. B. **O administrador de recrutamento e seleção**. Artigos RHPortal, jan. 2010. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=y8yke2fz8>. Acesso em: 20 nov. 2010.

MARTINS, R. Perfil executivo, mas na Academia. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, n.129, p., 2009. Disponível em:<<http://www.revistaensinosuperior.com.br/textos.asp?codigo=12395>>. Acesso em: 26 dez. 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIVA, G. C. Recortes da formação docente da educação superior brasileira: aspectos pedagógicos, econômicos e cumprimento de requisitos legais. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.18, n.66, p.157-174, 2010.

SILVA, J. A. O coordenador de curso: atribuições e desafios atuais gestão universitário. **Revista Gestão Universitária**, [S.l], n.257, mar. 2009. Disponível em: <http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20722:o-coordenador-de-cursos-no-ensino-superior&catid=160:185&Itemid=21>. Acesso em: 20 nov. 2010.

SILVA, S. D. C. M et al. Coordenador de curso de graduação em turismo: qual o perfil? quais as funções? que qualificações? questionamentos que todo coordenador um dia acaba fazendo! In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 4., 2006, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2006. p.1-11.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.2, p.143-151, maio/ago. 2004.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOUZA, D. A. O papel do coordenador de curso no ensino superior - contribuições para uma reflexão sobre os cursos de formação de professores. **Diário de Itabira**, Itabira - MG, p. 6-6, 17 set.2006. Disponível em: <<http://www.funcesi.br/Portals/1/Papel%20do%20coordenador%20de%20curso.doc>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

WEINZIERL, D. Administração acadêmica: o papel de gestor de um coordenador de curso em uma IES privada. **Revista Gestão Universitária**, [S.l], n.226, jun. 2010. Disponível em: <http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=22886:administracao-academica-o-papel-de-gestor-de-um-coordenador-de-curso-em-uma-ies-privada&catid=214:226&Itemid=21>. Acesso em: 20 nov. 2010.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CASSIONA, C. Contrata-se professor. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, n.104, 2007. Disponível em: <<http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=11952>>. Acesso em: 26 dez. 2011.

GUIMARÃES, G. M. M. de P. **Gestão do conhecimento:** valores e o papel da IES na produção do conhecimento. Ser professor universitário, 2005. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/m%C3%B3dulos/qualidade-no-ensino-superior/gest%C3%A3o-do-conhecimento-valores-e-o-papel-da-ies-na-produ%C3%A7%C3%A3o-do->>. Acesso em: 15 jul. 2005.

KOCH, A. **Processos gerenciais.** 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/18936/1/PROCESSOSGERENCIAIS>>. Acesso em: 26 dez. 2011.