

**COORDENADOR DE GRADUAÇÕES: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS
CONSOANTE OS PRINCÍPIOS MESTRES DE GESTÃO**

RONISON OLIVEIRA DA SILVA
ANTONIO JORGE CUNHA CAMPOS
DANIEL NASCIMENTO-E-SILVA

CORDENADOR DE GRADUAÇÕES: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS CONSOANTE OS PRINCÍPIOS MESTRES DE GESTÃO

RESUMO

Este ensaio teórico tem por objetivo evidenciar as competências necessárias para que os coordenadores de graduações possam desempenhar suas atividades com grau de assertividade para o alcance dos objetivos organizacionais. Buscou-se vincular as competências necessárias ao cargo de gerência de cursos de graduação com as quatro fases básicas do processo de gestão: planejamento, organização, direção e controle. Analisou-se a literatura científica disponível, organizada com base nas técnicas de análises semântica e de conteúdo, para que pudessem ser visualizadas as respostas às questões norteadoras previamente formuladas. O ensaio pontua que o coordenador de graduações precisa dominar conhecimentos de outras áreas do conhecimento para atuar, como a) a análise de cenários e geração de produção do curso; b) gestão de infraestrutura de materiais e serviços, c) liderança, comunicação e motivação do seu time e d) aferição da qualidade do trabalho e da produção realizada. A conclusão mostra que a prática do processo gerencial nos moldes dessas competências eleva a probabilidade de que os objetivos e metas institucionais e do curso sejam alcançados.

Palavras-chave: Gestão. Competência. Processo Gerencial.

UNDERGRADUATE COORDINATOR: SKILLS REQUIRED ACCORDING TO THE MASTER MANAGEMENT PRINCIPLES

ABSTRACT

This theoretical essay aims to highlight the necessary skills so that undergraduate coordinators can carry out their activities with a degree of assertiveness to achieve organizational objectives. We sought to link the necessary competencies to the post of management of undergraduate courses with the four basic phases of the management process: planning, organization, direction, and control. The available scientific literature was analyzed, organized based on the techniques of semantic and content analysis, so that the answers to the guiding questions previously formulated could be visualized. The essay points out that the undergraduate coordinator needs to master knowledge from other areas of knowledge to act, such as a) analyzing scenarios and generating course production; b) management of materials and services infrastructure, c) leadership, communication and motivation of your team and d) measurement of the quality of work and production performed. The conclusion shows that the practice of the managerial process along the lines of these competencies increases the probability that the institutional and course objectives and goals will be achieved.

Keywords: Management. Competence. Management Process.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos atinentes sobre a magnitude do trabalho dos coordenadores de curso de graduação após o advento da Portaria nº 3.183 (BRASIL, 2017), a qual alterou os critérios de avaliação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) ainda se mostram exíguos no Brasil. Há o entendimento de que grande parte do sucesso das instituições de ensino superior (IES) depende diretamente do trabalho executado por este profissional no exercício de seu cargo. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo elencar as competências necessárias aos dirigentes de cursos universitários consoante as quatro funções básicas da ciência da Administração (CHIAVENATO, 2010; OKOYE, 2010; RAHMAN, 2018; SILVA, 2019; UGWU; CHIDIEBERE, 2019).

Os coordenadores de cursos de graduação são os executivos responsáveis por assegurar a qualidade dos cursos que gerenciam com o intuito de alavancar gradualmente os conceitos atribuídos pelo INEP, que é o instituto responsável por avaliar e credenciar cursos universitários no âmbito do ensino superior nacional. Em caso de avaliação positiva, a faculdade recebe a autorização legal para continuar ofertando cursos de graduação para novos alunos. Em contrapartida, resultados deficitários decorrentes deste processo de julgamento por parte do INEP acarreta no fechamento do curso, o que arranha a imagem institucional da faculdade perante seus *stakeholders*.

Acontece que nem todos os profissionais que ocupam esta função relevante no âmbito das instituições de ensino superior conhece ou domina as boas práticas gerenciais que tornam possível alcançar o sucesso no exercício da coordenação de cursos de graduação. E por não saber como se aplicam estas técnicas de gestão, acabam adotando o amadorismo gerencial (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017; ROMME, 2016), o que equivale a figura do bombeiro que vive “apagando incêndios”, ou seja, só age depois da ocorrência de problemas que impactam negativamente o seu desempenho, por conta de sua postura reativa aos problemas e desafios inerentes a sua função. Como este profissional desconhece os princípios basilares da gestão, a sua rotina consiste em resolver de forma paliativa e pouco sustentável as situações que lhe são apresentadas, geralmente depois das mesmas terem causado algum prejuízo para a instituição na qual ele atua, ou mesmo para os alunos.

Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo elencar as competências necessárias para que os gerentes de cursos de graduação possam este cargo desempenhar suas atividades com níveis elevados de excelência. Para tanto, buscou-se estabelecer o vínculo destas competências com as quatro premissas basilares de gestão: planejamento, organização, direção e controle. Compreende-se que o exercício destas competências irá maximizar a performance de atuação destes profissionais no que tange aos desafios e demandas inerentes ao cotidiano de trabalho existentes no setor de coordenação de cursos de graduação.

O estudo se justifica por dois motivos. O primeiro surgiu após uma pesquisa feita pelos autores desta produção científica, que constatou que após recente alteração legal (BRASIL, 2017) que elevou o nível das exigências a serem atendidas pelas instituições ofertantes de cursos de graduação, a literatura concernente a atuação do coordenador de graduações ainda se mostra bastante lacunar. A segunda razão que motivou a realização do presente artigo se dá no sentido de colaborar com a propagação das técnicas e práticas aqui recomendadas, as quais podem ser aplicadas tanto por administradores como demais profissionais que ocupam cargos de gerência em universidades. Compreende-se que a partir da profissionalização da gestão destas organizações educacionais, a qualidade dos cursos de graduação tende a ser elevada, o que contribuirá para a sobrevivência das instituições universitárias, as quais devem primar pela melhoria contínua (PARASCHIVESCU; COTÎRLET, 2015) dos serviços que ofertam aos seus *stakeholders*, sobretudo no ambiente organizacional em que atuam, caracterizado por ser complexo e mutável (KANAN; ZANELLI, 2011).

2 ADMINISTRAR: ESCOPO CONCEITUAL

A administração é o instrumento vital para que o governo logre êxito na consecução dos objetivos institucionais (RAHMAN, 2018). A utilização do termo “vital” demonstra a magnitude dos princípios da gestão para que um município, estado, ou país seja bem-sucedido na concretização de seus projetos. Em síntese, sem gestão profissional, o alcance de qualquer objetivo fica comprometido, não somente pela ausência de estratégias adequadas, mas também pela falta do gerenciamento de recursos necessários para a realização do intento pretendido (MAZZAROL; CLARK; REBOUD, 2014; OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020).

Administrar possui como significado ser eficiente com a devida obediência aos ditames legais inerentes ao exercício da função de administrador (OLIVEIRA; SILVA; DUARTE, 2015). Na visão destes autores, antes de se pensar o alcance de objetivos pretendidos, o gestor deve respeitar regamente todos os regramentos que são inerentes ao cumprimento de sua função na organização (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011). De posse desta definição, entende-se que para se assumir um cargo gerencial, é preciso compreender dois conjuntos de informação: quais são os intentos almejados e quais as leis, normas, portarias e demais dispositivos legais que devem ser observados, a fim de que os objetivos organizacionais possam ser alcançados de forma ética e transparente.

Enfatiza-se que a gestão é a base de toda e qualquer instituição (UGWU; CHIDIEBERE, 2018). Consoante esta afirmação, ao longo da história, a administração auxiliou de maneira substancial no progresso da civilização humana. Sem a prática correta da gestão, dificilmente o mundo atingiria o grau avançado de evolução que é notável atualmente. Não somente a humanidade, mas também as organizações estão num processo de constante evolução e dinamismo, no qual os princípios mestres da administração possuem caráter vital (RAHMAN, 2018) para a sua sobrevivência em seus respectivos campos de atuação.

O ato de administrar consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar recursos (BIASIOLI, 2018; NASCIMENTO-E-SILVA et al., 2013; SILVA, 2019). O motivo que justifica a realização destas quatro etapas descritas é o alcance de objetivos definidos pela organização (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011). Numa visão análoga, alcançar objetivos correspondem a fabricação de um produto, o qual só é possível se a matéria-prima necessária para tal ação seja gerenciada com maestria, pois o que caracteriza os recursos são a sua escassez (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020), o que justifica o porquê eles precisam ser administrados.

A gestão consiste numa atividade coletiva, a qual é realizada para alcançar objetivos comuns (OKOYE, 2010). Essa visão é complementada pela conceituação de Nascimento-e-Silva (2011), a qual pontua que uma organização é todo agrupamento formado por duas ou mais pessoas que trabalhem em prol da consecução de uma mesma finalidade. Uma sala de aula, o setor de uma empresa, uma família, uma igreja, um time de futebol, todos são exemplos de organizações. Independentemente de seu ramo de atuação, o que determina o sucesso ou fracasso de uma organização é a sua capacidade de transformar os seus planos em resultados positivos. Isso só é possível através da prática contínua e assertiva das quatro funções que compõem o processo de gestão: planejamento, organização, direção e controle.

A literatura científica concernente a administração aponta em suas definições que ela consiste em um processo (ALBUQUERQUER et al., 2018; BRITO et al., 2020). Como todo processo é composto por etapas sequenciais que ao seu fim geram um resultado, enfatiza-se que as partes que integram a gestão são: planejar, organizar, dirigir e controlar. É a prática assertiva destes passos descritos que maximiza a probabilidade de sucesso da organização (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011). Uma das razões para o fracasso de uma instituição pública ou privada é a imperícia em relação a estas quatro etapas do processo gerencial, as quais precisam ser

executadas com primazia para que os objetivos organizacionais sejam materializados de maneira consistente e sustentável.

Administrar significa planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos disponíveis para viabilizar a consecução dos objetivos organizacionais. É a correta aplicação destas quatro funções (planejar, organizar, dirigir e controlar) que integram o processo gerencial que maximiza a utilização dos recursos e potencializa a probabilidade de alcance dos intentos desejados pela organização. A não observância destes preceitos básicos não gera outro resultado senão o insucesso gerencial, o qual deve ser evitado a todo custo no âmbito organizacional.

3 COMPETÊNCIA

A competência é um conceito que abarca a habilidade e o conhecimento que são fatores condicionantes para a realização de um determinado fim (RATMININGSIH; BUDASI; KURNIA, 2020; TEODORESCU, 2006). Noutras palavras, quem possui os saberes necessários para desenvolver determinada atividade e demonstra destreza ao fazê-lo demonstra a sua competência. Esta primeira definição pode também ser interpretada de outra forma: quem detém os conhecimentos teóricos e práticos concernentes a determinada atividade, consegue obter um desempenho satisfatório no que tange a sua realização.

Depreende-se que a competência é um conjunto de iniciativas inteligentes, tomadas por um indivíduo na organização, o qual possui responsabilidades a cumprir (AGUS et al., 2016; YUSNITA et al., 2018) Este conjunto de ações é considerado um fator condicionante para que o profissional desempenhe de maneira satisfatória o seu ofício. A competência está atrelada a ideia de conjunto de conhecimentos, sem a qual o indivíduo não pode ser considerado como competente (YUSNITA et al., 2018).

O termo competência representa a completude do conhecimento, capacidades, ações e motivações exigidas para a execução de tarefas e a suplantação de desafios inerentes a um determinado trabalho (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014; SOLGA; RYSCHA; MATTENKLOT, 2011). Deduz-se que a competência possa ser considerada o resultado da junção de conhecimentos teóricos e práticos, os quais são essenciais para a realização de um ofício ou de um conjunto de tarefas relacionadas a um campo de atuação. Noutras palavras, os saberes conceituais precisam ser aplicados de uma forma tal que o resultado corrobora para que o profissional tenha seu trabalho reconhecido como de excelência, em virtude da destreza e da qualidade com a qual uma atividade foi executada.

Competência é a reunião de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a execução de cargos e atividades significantes para uma organização (LAI, 2004). De posse desta definição, enfatiza-se que competência é a agregação de elementos teóricos, os quais precisam ser manuseados de maneira ágil e produtiva com vistas a cumprir a finalidade de uma tarefa ou assegurar o alcance de um resultado. Os conhecimentos, habilidades e atitudes influenciam diretamente a performance do colaborador, o que reforça a necessidade de os líderes e gestores conhecerem assertivamente o perfil de seus liderados (SARI, 2019). Isto é necessário para que as qualidades dos membros de equipe sejam potencializadas, enquanto os pontos que porventura careçam de reforço sejam trabalhados com vistas a consecução das melhorias (PARASCHIVESCU; COTÎRLET, 2015) necessárias ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Considera-se que a competência abrange os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e as experiências do profissional (KUIVILA et al., 2019). Nesse contexto, o conhecimento abrange toda e qualquer informação útil que contribua para a elevação do nível de intelecto do indivíduo. As habilidades correspondem a destreza que a pessoa tem de manusear estes conhecimentos de forma lógica e ordenada com vistas a alcançar uma determinada finalidade. As atitudes podem ser entendidas como as ações decorrentes da aquisição de novos saberes, os quais ao serem

praticados são refletidos em novos hábitos. As experiências são resultantes das atitudes do sujeito e estão diretamente ligadas com o meio em que este indivíduo vive, bem como as maneiras com as quais ele intervém em seu ambiente de convivência.

O desenvolvimento de determinadas atividades exige a combinação dos seguintes elementos: a) conhecimento; b) habilidade; c) disposição; d) valores (GONCZI, 2013). Nota-se nesta lista um esquema lógico processual (ALBUQUERQUE et al., 2018; BRITO et al., 2020; SILVA., 2019), no qual os conhecimentos representam o primeiro elemento necessário que um sujeito deve ter para exercer um determinado trabalho. De posse deste conhecimento, o próximo passo é desenvolver a prática destes saberes. Isto pode ser potencializado através das habilidades que o indivíduo possui. A disposição e os valores representam tanto a energia necessária para desempenhar uma tarefa como também o emprego ético destas habilidades, de forma hígida e dentro dos parâmetros normativos existentes.

Para o presente estudo, competência pode ser compreendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que ao serem empregadas capacitam um profissional a realizar determinada atividade ou a desempenhar um cargo numa organização. Os conhecimentos podem ser de natureza tácita e estão presente no interior das pessoas, enquanto os conhecimentos explícitos representam os dados e informações acessíveis. As habilidades podem ser entendidas como o manuseio dos conhecimentos em práticas ordenadas, cuja feitura gera um resultado pretendido. As atitudes podem ser vistas como a internalização dos conhecimentos anteriormente mencionados, os quais são internalizados e se refletem em novos padrões atitudinais, os quais substituem gradualmente os antigos padrões de comportamento outrora tidos como ideais.

3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS COORDENADORES DE GRADUAÇÃO

Aqui serão elencadas as competências necessárias aos coordenadores de graduação para que estes dirigentes possam desempenhar sua função com excelência. Foram listados os conhecimentos necessários para atendimento das demandas inerentes ao seu cargo de forma congruente com os quatro pilares da gestão. Enfatiza-se que as etapas que compõem a gestão são: planejamento, organização, direção e controle (NASCIMENTO-E-SILVA et al., 2013; SILVA, 2019). A prática continuada destas atividades amplia a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais, principalmente no âmbito das universidades, sejam elas de origem pública ou privada.

3.1 Planejar: o coordenador como analista de cenários

O planejamento é a primeira fase do processo gerencial, que consiste no binômio objetivo-estratégia. O objetivo consiste em um estado futuro a ser atingido, o que, noutras palavras, significa dizer aonde a organização quer chegar. Já a estratégia diz respeito ao caminho escolhido para a concretização do intento pretendido. Dito de outra forma, a estratégia significa que a organização precisa definir o que irá fazer para chegar no lugar, ponto ou estado por ela almejado no porvir (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017; SILVA, 2019; PALHAS, 2019).

Entretanto, cumpre registrar que antes de se definir o objetivo e a estratégia, é oportuna a realização de uma análise de cenário dos ambientes interno e externo a organização. Em gestão, esta análise é denominada como Matriz SWOT (ABDEL-BASSET; MOHAMED; SMARANDACHE, 2018; KUMAR; SANGWAN, NAYYAR, 2020). O termo “SWOT” corresponde ao acrônimo das iniciais em inglês de cada elemento que constitui este instrumento analítico no campo da gestão.

A letra “S” vem de *Strengths*, que quer dizer fortalezas, que representa aquilo que uma organização faz de melhor e lhe torna especial e diferenciada quando comparada com seus concorrentes. Por sua vez, o “W” de *Weakness* quer dizer fraquezas, que são as atividades

realizadas pela corporação cujo desempenho se mostra deficitário. O “O” significa *Opportunities*, que abarca as ocasiões que podem beneficiar o desempenho de uma empresa. E o “T” de *Threats* são as ameaças, que são situações que podem prejudicar a consecução do objetivo pretendido (CANHAM; WISTER; ‘O’DEA, 2019; TEMEL et al., 2018). A respeito dos componentes que integram a Matriz SWOT, o estudo empreendido por Temel e colaboradores (2018) considera que as Oportunidades e Ameaças são elementos do ambiente interno os quais o gestor não consegue exercer controle. Já as Forças e Fraquezas podem ser trabalhadas e potencializadas, com vistas ao alcance da melhoria contínua (PARASCHIVESCU; COTÎRLET, 2015) nos processos da organização.

De posse dos resultados desta análise, o passo seguinte no planejamento é transformar os objetivos em metas. Em síntese, Nascimento-e Silva (2017) explana que as metas são objetivos que se podem mensurar através de dados quantitativos. Vejamos um exemplo: imagine que uma universidade tenha como objetivo aumentar a produção científica de seu corpo docente: este é um objetivo, entretanto ainda é algo vago. É preciso que se defina o plano de execução de cada docente que irá participar desta empreitada com metas e prazos de realização dos artigos científicos conforme a disponibilidade de tempo de cada professor (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017).

Após a definição da tríade formada por objetivo, estratégia e meta, é preciso registrar tudo isto em um plano gerencial. O plano precisa responder de forma incontestável: a) o que a organização deseja e quando irá alcançar; b) quais as metas que ela se propõe a atingir; c) o que ela irá fazer para chegar no ponto pretendido. Numa organização, todos devem saber com precisão quais são os objetivos de sua função, pois é a consecução destes intentos que irá contribuir para o alcance de algo maior, que é a continuidade das atividades do empreendimento no seu respectivo ambiente de atuação. Cumpre registrar que na etapa de planejamento o coordenador de graduação deve atuar como um analista de cenários, o qual antes de executar o plano gerencial analisa os aspectos internos e externos inerentes ao seu âmbito de atuação (CANHAM; WISTER; ‘O’DEA, 2019; TEMEL et al., 2018).

3.2 O processo de organização: o coordenador atuando como gestor de Materiais, Logística e Contabilidade

O segundo princípio mestre da gestão é a organização, etapa que lida basicamente com recursos (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Todo e qualquer objetivo para ser materializado irá obrigatoriamente consumir recursos, os quais são os meios utilizados para se produzir algo ou alguma coisa (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011; SILVA et al., 2019). Uma característica inerente aos recursos é a sua escassez, uma vez que não há recursos em abundância. É este o grande desafio dos coordenadores de graduação: conseguir realizar as metas de sua função com os poucos recursos existentes.

No processo de organização, recomenda-se que antes do trabalho ser realizado seja feito um levantamento detalhado de cada recurso necessário para a concretização do objetivo pretendido. Esta tarefa é necessária para averiguar quais recursos já estão disponíveis e quais recursos estão pendentes de compra, negociação ou contratação. Ao adotar este procedimento, a instituição evita a realização de aquisições desnecessárias, o que configura em desperdício (BILLIG, 2016). Enfatiza-se que a melhor maneira de evitar a ocorrência de desperdícios é impedir que eles sejam gerados (CASTIGLIEGO et al., 2019). Este é um pensamento alinhado com os princípios de melhoria contínua (PARASCHIVESCU; COTÎRLET, 2015), mais precisamente com o combate austero a qualquer indício de atividade que não agregue valor aos processos desenvolvidos por uma corporação. Outra vantagem deste levantamento é o monitoramento das negociações, bem como das prospecções de cada recurso necessário para materializar o objetivo pretendido (BECHERU; BĂDICĂ, 2019; PAYNE, 1994).

É conveniente destacar no processo de organização a relevância da prestação de contas (ALAGRASH et al., 2019). Em gestão, tudo deve ser registrado. Esta é uma lógica que também se aplica a todas as aquisições de produtos e serviços realizadas para o cumprimento do plano gerencial. Qualquer operação neste sentido deve ser contabilizada, até mesmo se nenhum recurso for obtido para a consecução do intento almejado. Enfatiza-se que administrar não é uma ação que se restringe somente ao alcance do intento organizacional. É necessário que haja a observância aos procedimentos legais inerentes ao ambiente corporativo com o intuito de assegurar a governança necessária a qualquer cargo de gerência ou coordenação nas organizações (DIXIT, 2009).

Para a execução de um gerenciamento de recursos (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020) assertivo, recomenda-se que o coordenador tenha as competências mínimas necessárias em Gestão de Materiais (OWUSU; AIGBAVBOA; THWALA, 2015); Gestão de Logística (ATANASOKI; ESMEROVA, 2019) e Contabilidade (SURNANI; AMBARRIANI, 2019). A razão do domínio nestas áreas é justificável mediante os desafios inerentes a esta etapa do processo de gestão. Dentre as tarefas relevantes na gestão de recursos, destacam-se: a) checar a disponibilidade dos recursos necessários ao objetivo almejado; b) negociar preços e prazos de entrega na aquisição de bens e serviços; c) registrar e inventariar ativos; d) celebrar e fiscalizar contratos; e) prestar conta dos recursos que foram consumidos, dentre outros.

Quando não há este acompanhamento dos recursos, a instituição corre o risco de descobrir se este ou aquele item está faltando durante a execução das tarefas, o que irá atrasar o andamento dos trabalhos. Isto acabará comprometendo o alcance dos objetivos inicialmente traçados. Este é um sintoma evidente de amadorismo gerencial (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017), típico de quem realiza a gestão de suas tarefas ao sabor das circunstâncias. Embora pareça algo óbvio, muitas organizações falham na execução dessa etapa ao não seguir estes procedimentos básicos, o que culmina em fracasso organizacional.

3.3 Direção: o coordenador atuando como líder, comunicador e motivador de sua equipe

A etapa de direção lida basicamente com o que há de mais importante em uma instituição, que são as pessoas (SILVA, 2019), ao mesmo tempo em que liderá-las se constitui em um desafio diário. Isto ocorre devido ao seguinte fato: cada indivíduo possui sua personalidade, com suas preferências, convicções, crenças, gostos e opiniões, mas também é detentor de seus talentos e qualidades. Estes pontos positivos devem ser maximizados para que as metas sejam atingidas da forma eficaz. Como as organizações são grupos humanos que trabalham em prol de um objetivo comum (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011), afirma-se que todo gestor deve gostar, saber lidar e trabalhar com seus liderados, uma vez que são eles que tornam possível a construção dos resultados no âmbito organizacional.

Nesta etapa do processo de gestão é necessário estabelecer três tipos de esquemas. O primeiro deles voltado para a liderança (REARDON et al., 2019), no qual o coordenador de graduações deverá definir como lidar com o seu público, ou seja os professores, alunos, técnicos e o público em geral). É por meio de seu poder de influência que o coordenador fará com que seus liderados possam cumprir com suas tarefas de maneira natural, sem a necessidade de serem constantemente lembrados da entrega de suas atividades.

O desafio permanente do exercício da liderança (REARDON et al., 2019) é exercê-la com o intuito de conquistar a confiança (D'ÁVILA, 2016) tanto dos integrantes de sua equipe como dos profissionais dos outros departamentos da instituição da educação superior - IES. Isto exige habilidade interpessoal e relacional, a qual deve ser aprimorada continuamente. Um dos fatores capazes de fazer com que as organizações sejam aptas a responder consentaneamente aos desafios inerentes ao seu ambiente mercadológico é a atuação consistente de seus líderes, uma

vez que são eles que orientam, conduzem, supervisionam e avaliam o resultado oriundo da produção de cada tarefa realizada no decurso do plano gerencial.

O segundo esquema desta etapa é voltado para comunicações (BEHRENS; NOTEBOOM; BISHOP, 2019). pois na execução do plano gerencial as trocas de informações a respeito do andamento dos processos são constantes e necessárias. A utilidade deste esquema visa: a) monitorar se as tarefas que foram programadas estão sendo realizadas conforme o planejado; b) alertar sobre qualquer problema que aconteça durante a feitura do trabalho com a intenção de buscar a melhor solução para o mesmo em tempo hábil e evitar qualquer impacto negativo no decurso do plano gerencial, e; c) possibilitar aos líderes comunicar toda e qualquer informação considerada relevante a respeito da performance da execução do plano gerencial e do alcance das metas propostas. É importante que nesse esquema todos saibam exatamente o que fazer, como vão fazer, quando irão entregar, quanto irão produzir, como irão trabalhar, dentre outros detalhes.

Nesse sentido, Nascimento-e-Silva e colaboradores (2013) destacam os tipos de comunicação que devem existir nas organizações cuja gestão não é improvisada. Em uma universidade, a comunicação deve ser: a) ascendente: que é o fluxo de informação do alunado, professores e técnicos administrativos para as chefias da universidade; b) descendente: que é o inverso – o diálogo dos gerentes com seus liderados; c) lateral: alunos, professores, gerentes, diretores e pessoal administrativo com seus devidos pares; d) diagonal: que representa a interface comunicacional existente entre os diversos cargos e níveis da instituição, e por fim, e) ambiental: que é a interação dos membros da faculdade com demais instituições e demais *stakeholders* do ambiente externo a organização.

O terceiro esquema a ser utilizado é o de motivação (YAHIA et al., 2019), que visa manter todos os participantes do plano gerencial engajados para que os objetivos deixem de existir somente no campo das ideias para serem concretizados. Aqui o líder deve assumir o papel de entusiasta de seu time e fazer com que mantenham um nível satisfatório de performance na execução de suas tarefas. Isso é possível por meio da concatenação dos dois esquemas propostos anteriormente: um líder carismático saberá utilizar seu poder de influência para se comunicar da maneira correta com sua equipe e maximizar o potencial que cada um possui para materializar as metas e, por conseguinte os objetivos organizacionais (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017).

A maioria dos líderes erra ao lidar com pessoas pois alimenta a vã ilusão de que é possível controlar pessoas, quando na verdade o que é passível de controle nas organizações são processos, objetivos e resultados. A gestão é feita com pessoas, pois para que uma organização exista, é imperioso que dois ou mais indivíduos possam coexistir para trabalhar de forma conjunta para atingir determinado fim em comum (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011). Aqui o coordenador de cursos deve ser líder, comunicador e motivador para estabelecer uma relação dialógica e assertiva com as pessoas de seu time e assim lograr êxito na obtenção dos objetivos organizacionais, os quais dependem da soma dos esforços e talentos de cada um dos executores do plano gerencial na organização, bem como das estratégias empregadas.

Para atuar como um motivador, comunicador e líder de sua equipe, é recomendável que o coordenador de graduação possua conhecimentos sólidos em áreas do conhecimento correlatas ao desenvolvimento humano. Dentre os saberes conexos ao entendimento assertivo sobre pessoas, destacam-se a Psicologia; a Programação Neurolinguística; a Oratória; a Gestão de Pessoas e o Relacionamento Interpessoal.

Como as pessoas são o recurso mais difícil de ser gerenciado nas organizações, é mister que o coordenador de cursos superiores esteja em constante aprendizado sobre como lidar com os recursos humanos (CHIAVENATO, 2010; SONDARI; ZAIMAR, 2019). É oportuno enfatizar que o coordenador é o elo que une em prol de um objetivo comum diferentes núcleos de uma

universidade. Dentre estes agrupamentos, destacam-se o corpo de docentes, o núcleo docente estruturante (NDE), os alunos, o colegiado de curso e o pessoal administrativo da instituição (ABMES, 2018).

3.4 Controle: o coordenador como aferidor da qualidade da realização do plano gerencial

Controlar consiste em verificar se todas as atividades definidas nas etapas de planejamento, organização e direção foram realizadas conforme o que estava previsto no plano gerencial. Isto é feito com o intuito de assegurar o máximo de congruência entre o que fora planejado e o que foi de fato executado, o que demonstra que as tarefas que integram o plano gerencial foram realizadas com o nível de qualidade considerado como ideal (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017; SILVA, 2019). Este quarto princípio basilar da ciência da gestão, o qual visa a prevenção de possíveis falhas no decurso da execução do plano gerencial. Caso os erros previstos se confirmem na prática, as medidas corretivas devem ser prontamente tomadas. Esta fase do processo gerencial é formada por 4 subitens: padronização, mensuração, avaliação e replanejamento (SILVA, 2019).

A padronização existe para definir qual será o padrão (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017) a ser adotado na execução das atividades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. O estabelecimento dos padrões de referência é relevante pois as tarefas a serem realizadas deverão ter como referência os padrões adotados com as suas respectivas especificações e atributos. Isto fará com que os produtos (entregues ao cliente final sigam) uma lógica de execução, cujo resultado será a representação fiel dos modelos adotados.

No que tange a mensuração, é necessário entender que o resultado de todos os afazeres organizacionais deve mandatoriamente ser medido, pois sem isso o resultado da gestão pode ficar comprometido. Medir significa definir as quantidades a serem produzidas em cada uma das tarefas realizadas no decurso da execução do plano gerencial (SILVA, 2019). A mensuração pode ser feita por meio da definição (de) indicadores (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017), que irão mostrar se os resultados obtidos estão de acordo os planejados. A lógica a ser empregada aqui é simples: o resultado da produção de cada tarefa deve estar congruente com as quantidades a serem entregues. A fidelidade entre a produção estimada e o resultado alcançado irão definir se a execução do processo de gestão obteve êxito ou se mostrou deficitária.

Por sua vez, a avaliação (SARI, 2018) consiste em comparar o que foi produzido com o padrão adotado (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017). O cenário ideal a ser considerado são produtos entregues com a qualidade idealizada e nas quantidades necessárias para concretizar os objetivos organizacionais. A avaliação deve examinar o que foi produzido em seus aspectos quantitativos e qualitativos, onde só há duas possibilidades: a consecução das metas ou o não cumprimento das mesmas, o que suscita a necessidade de identificar as causas que geraram o efeito negativo na execução do plano gerencial e aprovado pela Instituição da educação superior - IES.

Quando o resultado atingido na execução das tarefas se mostra abaixo do esperado, torna-se necessária a execução do replanejamento (BAGNI; MARÇOLA; ANDRADE, 2018), que é a última subfase do processo de controle. Em síntese, replanejar é refazer, e isto engloba tanto o plano como a sua execução. Naturalmente, a elaboração da nova versão do plano gerencial e a definição das tarefas necessárias para o alcance do objetivo deverão primar pelo cuidado em maior grau com o intuito de evitar a ocorrência de um novo insucesso.

Organizações bem-sucedidas sabem identificar aonde elas estão errando e conseguem se recuperar em tempo hábil, pois buscam a melhoria contínua de seus processos (PARASCHIVESCU; COTÎRLET, 2015). Isso é possível através de um esquema de controle que considere a coexistência dos quatro itens acima (mencionados), pois é através dos resultados aferidos que a organização saberá identificar os níveis de produtividade e de

qualidade de tudo o que ela produz. Isto se faz necessário porque a execução de um plano gerencial demanda o consumo de recursos (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020) e a não obtenção dos (das metas) organizacionais acarreta em desperdício de material, tempo, dinheiro, produção, tecnologia e demais (recursos) empregados na execução do plano gerencial (BILLIG, 2016).

Os coordenadores de curso de devem ter em mente que a Administração não é uma ciência isolada. Ao contrário: ela dialoga com outros ramos do saber, e é desta interface dialógica entre ciências que surgem as competências necessárias para o desempenho pleno e seguro do administrador em seu ambiente profissional. Isto exige deste profissional uma visão ampliada da magnitude de seu papel para a sobrevivência da organização da qual ele faz parte. Para trabalhos futuros, sugere-se um levantamento nos regimentos gerais das universidades públicas da Região Norte sobre as atribuições do diretor nestas respectivas instituições da educação superior e seu vínculo com a gestão estratégica e a inovação.

CONCLUSÃO

Este ensaio evidenciou que as competências consoantes as quatro fases que compõem o processo de gestão abarcam conhecimentos de outras áreas correlatas a ciência da Administração. É o exercício constante destas competências que irá tornar os dirigentes de cursos de graduação aptos a atuar de forma assertiva e precisa na consecução dos objetivos e metas organizacionais correlatos (ao cargo de coordenador de curso nas IES). Espera-se que gradativamente o imprevisto gerencial mencionado no início deste estudo ceda lugar para a adoção das boas práticas gerenciais presentes em gestão, as quais se bem aplicadas aumentam consideravelmente a probabilidade de sucesso no exercício de funções administrativas, dentre elas o cargo de coordenador de cursos de graduação.

Como é possível perceber o desempenho adequado das atividades de coordenação de cursos superiores exige muito além dos conhecimentos a respeito dos assuntos concernentes as disciplinas que compõem uma graduação. Enfatiza-se que os coordenadores destacados neste estudo para serem bem-sucedidos em seus afazeres devem praticar constantemente os princípios mestres da ciência da Administração. Isso se torna possível através das competências correlatas a cada uma das etapas que compõem o processo gerencial, cujo resultado esperado é a consecução sustentável e consistente dos objetivos organizacionais. Para estudos futuros, sugere-se uma investigação a respeito percepção dos diretores de instituições universitárias a respeito do sistema de avaliação de graduações adotado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

REFERÊNCIAS

ABDEL-BASSET, M.; MOHAMED, M.; SMARANDACHE, F. An extension of Neutrosophic AHP-SWOT analysis for strategic planning and decision-making. **Symmetry**, v.10, n.16, p.1-28, 2018. D.O.I: 10.3390/sym10040116

ABMES. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Novo modelo regulatório da educação superior: o que muda na rotina das IES. **Cenários da educação superior no Brasil: reflexões sobre a nova legislação e os novos instrumentos de avaliação**. Brasília: ABMES Editora, 2018.

AGUS, M.; TAHA, Z.; SAID, H. I. D.; SALEH, M. Analysis of professional competence of Bahasa teachers of Senior High School in Jeneponto regency after certification. **Journal of Language Teaching and Research**, v.7, n.1, p.66, 2016.

ALAGRASH, Y.; ALGHAYADH, F.; ALSHAMMARI, A.; DEBNATH, D. Cloud Computing: A Framework for Balancing Accountability and Privacy Based on Multi-Agent

System. **Proceedings...** Cybersecurity and Cyberforensics Conference (CCC), Melbourne, 8-9 May 2019.

ALBUQUERQUE, A. S.F.; MORAIS, M.A. S.; LIMA, M.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Processo de institucionalização: um estudo sobre a experiência do espaço da cidadania ambiental (ECAM). *Review of Research*, v.7, n.9. p.1- 13, 2018.

ARMSTRONG, M.; Taylor, S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page. London, 2014.

ATANASOKI, D.; ESMEROVA, E. Graphic displays of managerial business logistics. *Anglisticum Journal*, v.8, n.8, p.23-32, 2019.

BAGNI, G.; MARÇOLA, J. A.; ANDRADE, J. H. Desenvolvimento e **implementação** de um novo modelo de plano mestre de produção (MPS) para uma empresa fabricante de material de escrita. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v.21, n.2, mai/ago. 2018.

BECHERU, A.; BĂDICĂ, C. Augmenting multi-agent negotiation in interconnected freight transport using complex networks analysis. In: RODRIGUES J. et al. (Eds). **Computational Science – ICCS 2019**. ICCS 2019. Lectures notes in computer Science, v.11537. Springer, Cham, 2019.

BEHRENS, A.; NOTEBOOM, C.B.; BISHOP, D. How can health technology Project communications be improved in a hospital. In: **Proceedings...** Midwest (MWAYS), Oshkosh, Wisconsin, 21 may 2019.

BIASIOLI, R. M. **Diagnóstico da participação dos servidores técnicos-administrativos (TAs) das coordenações de cursos de graduação do centro de educação e ciências humanas da UFSCar**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organizações e Sistemas Públicos). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018.

BILLIG, O.A.O. **Restrições e perdas no contexto do transporte rodoviário de cargas: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.

BRASIL. **Portaria n° 3.183 de 31 de outubro de 2017**. Aprova em extrato os indicadores do instrumento de avaliação de cursos de graduação para os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília: BRASIL, 2017.

BRITO, Z. M. et al. Analysis of the effectiveness of the managerial process in a federal institution of education, science, and technology in Northern Brazil. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1420-1440, abr./jun. 2020. DOI: 10.34140/bjbv2n2-037.

CANHAM, S.; WISTER, A.; O'DEA, E. Strengths, weakness, opportunities and threats to housing first in Metro Vancouver. **Evaluation and Program Planning**, v. 75, p.69-77, aug. 2019. D.O.I: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.05.004>

CASTIGLIEGO, J.R.; WALSH, M.J.; POLLACK, A.; CLEVELAND, C.J. Carbon free Boston: waste technical report. **Carbon Free Boston**. Waste technical report 2019. Boston University; Boston Green Ribbon Commission, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. Gestão de Pessoas 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

D'ÁVILA, P. R. **Liderança, qualidade de troca social em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional: um estudo com peacekeepers brasileiros no Haiti**. Tese

(Doutorado em Gestão da Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

DIXIT, A. Governance Institutions and Economic Activity. **American Economic Review**, v.99, n.1, p. 5–24, 2009. D.O.I: <https://doi.org/10.1257/aer.99.1.5>

GONCZI, A. Competency-based approaches: linking theory and practice in professional education with particular reference to health education. **Educ. Philos. Theory**, n. 45, v. 12, p.1290–1306, 2013.D.O.I: <https://doi.org/10.1080/00131857.2013.763590>

KANAN, Lilia Aparecida; ZANELLI, José Carlos. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. **Revista Espaço Pedagógico**, v.18, n.1, p.151-170, 2011.

KUIVILA, H-M.; MIKKONEN, K.; SJÖGREN, T.; KOIVULA, M.; KOSKIMÄK, M.; MÄNNISTÖ, M.; LUKKARILA, P.; KÄÄRIÄINEN, M. Health Science student teacher's perceptions of teacher competence: a qualitative study. **Nurse Education Today**, v.84., p.1-7, 2020. D.O.I: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.104210>

KUMAR A, SANGWAN S.R., NAYYAR A. **Multimedia social big data: Mining. Multimedia Big Data Computing for IoT Applications**, Singapore; 2020.

LAI L. **Strategisk kompetansestyning**. Bergen: Fagbokforlaget; 2004.

MARIN, R. The self- assesment of service's quality in public Administration. **Economy Science Series**, v.9, n.1, p.457-460, 2019.

MAZZAROL, T.; CLARK, D.N.; REBOUD, S. Strategy in action: case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. **Small Enterprise Research**, v.21, p.54-71, 2014.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia: ferramentas e procedimentos básicos**. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Compreendendo o processo gerencial**. Manaus: IFAM, 2011.

NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel; SIMÕES, Chiara da Silva; SOARES, Márison Luiz; PEREIRA, Ana Maria Alves. Proposição de uma sistemática de avaliação de aprendizagem na formação de administradores com base no processo gerencial. **Rev. Adm. Universidade Federal de Santa Maria**, v.6, n. 4, p. 640-657, dez. 2013. D.O.I: 10.5902/198346595826.

OKOYE, J.C. **Modern management techniques and development administration**. Onitsha: Abbot Boots, 2010.

OLIVEIRA, E. S.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gerenciamento participativo de recursos em espaços pedagógicos. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.**, v. 9, n. 18, p. 1-17, 2020. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133839154>.

OLIVEIRA, M.M.; SILVA, S. S.; DUARTE, G. R. O uso do sistema de registro de preços para execução de obras e serviços de engenharia no município de Lagoa da Prata/MG. **Revista Gestão Pública Práticas e Desafios**, v.8, n.2, p. 1-14. 2015.

OWUSU, K.; AIGBAVBOA, C.; THWALA, W.D. Contractors management team roles for project cost control in Ghana. *In*: NANI, G. et al. (Eds). **Proceedings... 4th Applied Research Conference in Africa (ARCA)**. Ibadan, Nigeria, 27-29 aug. 2015, p.80-91.

PALHAS, G.C.P. **Proposta de BSC como sistema de controlo de gestão numa empresa de peritagens do sector automóvel**. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019.

- PARASCHIVESCU, A.O.; COTÎRLET, P.C. Quality continuous improvement strategies kaizen strategy – comparative analysis. **Economic Transdisciplinary Cognition**, v.8, n.1, p.12-21, 2015.
- PAYNE, A. Relationship marketing making the consumer count. **Managing Service Quality**, v.4, p.29-31, 1994.
- RAHMAN, M.S. Women's participation in Administration: an analysis on Police Administration in Bangladesh. **Humanities and Social Sciences**, v.6, n.6, p.182-187, 2018. D.O.I: 10.11648/j.hss.20180606.11
- RATMININGSIH, N.M.; BUDASI, I.G.; KURNIA, W.D.A. Local culture-based storybook and its effects on reading competence. **International Journal of Instruction**, v.13, n.2, p.1-16, 2020.
- REARDON, R.; FITE, K.; BOONEC, M.; SULLIVAN, S. Critically reflective leadership: Defining successful growth. **International Journal of the Whole Child**, v.4, n.1, p.20– 32, 2019.
- ROMME, G. **The quest of professionalism: the case of management of entrepreneurship**. Oxford University Press, 2016.
- SARI, Y.P. Relationship of work motivation with employee performance in the office of education and youth education department of Solok District. *In: Proceedings...* Padang International Conference of Education Management And Administration (PICEMA). Padang, Indonesia, 20 sep.2018.
- SILVA, R.O. **Proposta de autocapacitação para coordenadores de graduação**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.
- SILVA, R. O.; OLIVEIRA, E. S.; SÁ FILHO, P.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.8, n.17, p.1-13, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133836102>
- SOLGA, M.; RYSCHKA, J.; MATTENKLOTT, A. Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In: RYSCHKA, J. et al. (Orgs.). **Praxishandbuch Personalentwicklung - Instrumente, Konzepte, Beispiele**. Springer Fachmedien. Wiesbaden, 2011.
- SONDARI, E.; ZAIMAR, Y.S. Role of PKBM as a world partner in improving the quality of human resources in marginal communities in the millennium era. **Faktor Jurnal Ilmiah Kependidikan**, v.6, n.2, p.109-118, 2019.
- SURNANI, C.W.; AMBARRIANI, A.S. The pricing practices: management accounting perspective. **Review of Integrative Business and Economics Research**, v.8, n.2, p.84-97, 2019.
- TEMEL, A.F.; KONUK, N.; TURAN, N.G.; ARDALI, Y. The SWOT analysis for sustainable MSWM and minimization in Turkey. **Global NEST Journal**, v.20, n.1, p.83 – 87, 2018.
- TEODORESCU, T. Competence versus competency: what is the difference. **Performance Improvement Journal**, v.45, n.10, p. 27-30, 2006.
- UGWU, M.C.; CHIDIEBERE, E.B. Factors militating against effective library administration among library staff in Alex Ekwuee Library, Federal Polytechnic Oko Anambra State. **International Journal of Arts, Language and Business Studies**, v.2, n.2, p.170-177, 2019.

YAHYA, O.A.; ISMAILE, S.; ALLARI, R.S.; HAMMOUDI, B.M. Correlates of nurses' motivation and their demographic characteristics. **Nurs Forum**, n.54, p.7-15, 2019.

YUSNITA, Y.; ENKIZAR, F.E.; ANWAR, F.; PUTRI, N.E.; ARIFIN, Z.; SYAFRIL, S. The effect of professional education and training for teachers (PLPG) in improving pedagogic competence and teacher performance. **Tadris: Jurnal of Keguruan dan Ilmu Tarbiyah**, v.3, n.2, p.123-130, 2018.