



## COORDENAÇÕES DE CURSO NO INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ: COMPETÊNCIAS, PAPÉIS E LIMITAÇÕES

### **LAÍSE DO NASCIMENTO SILVA**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí  
[laisenascimento1996@gmail.com](mailto:laisenascimento1996@gmail.com)

### **MARIELLA SOUSA DA SILVA**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí  
[maryella0898@gmail.com](mailto:maryella0898@gmail.com)

### **LUCAS FELIPE SANTOS MOREIRA**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí  
[lucasfelipesm98@gmail.com](mailto:lucasfelipesm98@gmail.com)

### **DENILSON DO NASCIMENTO FERREIRA**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí  
[denilsonspeed@gmail.com](mailto:denilsonspeed@gmail.com)

### **LÍNNIK ISRAEL LIMA TEIXEIRA**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí  
[linnik.lima@gmail.com](mailto:linnik.lima@gmail.com)

### **ANTONIO DE SOUSA CORDEIRO**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí  
[cordeirosat10@gmail.com](mailto:cordeirosat10@gmail.com)

## **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as competências gerenciais relevantes para coordenadores de cursos na percepção dos gestores e coordenadores do Instituto Federal do Piauí. O estudo classificou-se como uma pesquisa de campo quanto aos meios e pesquisa descritiva quanto aos fins. Quanto a abordagem predominou o método qualitativo. Os campi escolhidos para a investigação localizam-se nas região Norte do Piauí: Campo Maior, Pedro II, Parnaíba, Piripiri e Cocal. A escolha desses campi justifica-se sob diversos aspectos: primeiro, todos são campi do eixo norte do Piauí. O agrupamento geográfico torna a pesquisa viável, pois há limitações para os pesquisadores na realização do estudo nos campi do eixo sul. Foram entrevistados 35 participantes, incluindo os gestores (coordenadores de curso, diretor de ensino e diretor geral) dos cinco campi pesquisados. Os coordenadores e diretores participaram de uma entrevista com 11 perguntas divididas em duas partes, gerais e específicas. A entrevista evidenciou que poucos são os conhecimentos sobre competências gerenciais, na visão dos gestores, que apontaram uma necessidade de treinamentos e uma carência de formação voltada à atividade de coordenação e gerenciamento das unidades de ensino.

**Palavras chave:** Competências Gerenciais. Coordenador de Curso. Institutos Federais.

## **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente, no Brasil, o ensino superior tem sido alvo de mudanças no contexto educacional. Entre essas mudanças estão o método de ensino-aprendizagem, a demanda de alunos assistidos, mercado de trabalho e os próprios alunos com suas peculiaridades.

A educação superior passou a ser mais do que uma formação, tornou-se um instrumento social, capaz de influenciar e contribuir culturalmente e economicamente com a sociedade.

Assim, a gestão educacional possui entre os seus elementos centrais o coordenador, cujo papel é preponderante para melhorias e superação dos desafios presentes na educação superior e na gestão educacional. Além do que, este constitui-se como o mentor e mediador das ações ligadas a gestão, tendo o papel de auxiliar docentes e discentes na busca do crescimento profissional e institucional.

Assim, o propósito do estudo é analisar as competências gerenciais relevantes para coordenadores de cursos na percepção dos gestores (coordenadores de curso e diretores) do IFPI. Especificamente, propôs-se: caracterizar o perfil dos gestores dos campi estudados; compreender suas percepções sobre competências gerenciais; verificar as principais competências gerenciais apontadas pelos gestores.

Busca-se mostrar a importância do discernimento dessas competências para a tomada de decisão além de fornecer a sapiência das informações estratégicas a respeito das habilidades, haja vista a predominância de conhecimento insuficiente dos que exercem funções voltadas para a gestão.

Dessa maneira, este estudo tem enquanto relevância institucional, social e acadêmica, o intuito de transmitir o conhecimento coletado sobre as competências gerenciais dos coordenadores de cursos na visão dos gestores e coordenadores do Instituto Federal-IFPI, para assim agregar valor às instituições de ensino pesquisadas e a sociedade acadêmica.

Metodologicamente, predominou-se a pesquisa qualitativa, tomando como procedimento técnico a pesquisa de campo, e a entrevista como instrumento para coleta de dados.

## **2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

O conceito de competência foi alvo de evolução ao longo das décadas. Inicialmente, esteve relacionado a abordagem organizacional, no qual predominava os fatores materiais, humanos, financeiros, presentes na busca da competitividade. Hoje, já se observa o quanto este conceito modificou-se, passando a abranger definições mais plausíveis como as competências essenciais e individuais. A primeira infere sobre aquilo que de fato diferencia a organização, sendo destacada em três aspectos: Fornecer benefícios reais para os consumidores, ser difíceis de copiar e propiciar acesso a diversos tipos de mercados. (SILVA, et. al. in PRAHALAD, 1995). A segunda volta-se para uma característica individual, atualmente relaciona-se com as atividades organizacionais e o nível de sua entrega para a organização.

Nessa linha moderna, Fleury e Fleury (2001, p. 187) definem competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. É importante ressaltar que o termo possui conceitos bastantes subjetivos, que tende a alterar-se conforme a visão dos autores.

O conceito de competências pode ser aplicado a todos os tipos de organizações, já que necessitam de pessoal qualificado para atingir seus objetivos organizacionais. Outro ponto que merece destaque, consiste em diferenciar as competências exigidas por quem ocupa um cargo comum para aquelas exigidas para um cargo de gerência. Segundo Robbins (2006), citado por Noro et. al (2007, p. 4), “os gerentes atuam como canal de comunicação mediante a

coordenação de atividades de suas unidades com as atividades das demais unidades de uma organização.”

Outra definição decorrente é o de “Gestão por Competências”, que, segundo Leme (2006), consiste em identificar as competências exigidas para cada função, identificar as competências que o colaborador precisa ter para ocupá-la, e fazer um comparativo entre as informações colhidas para traçar um plano de desenvolvimento para o colaborador.

Silva e Luz (2010) alertam sobre as diferenças entre as expressões “Gestão de Competências” e “Gestão por Competências”: a primeira refere-se ao processo de planejamento, organização, direção e controle das competências necessárias para o desenvolvimento do negócio; o segundo trata-se de uma forma de analisar os trabalhos dos colaboradores conforme as competências requeridas para cada atividade organizacional.

Nesse sentido, Brandão e Brahy (2005) explicam que a gestão por competência é intimamente ligada aos objetivos organizacionais, desse modo, sua operacionalização deve ser pensada desde a formulação da missão, visão e objetivos organizacionais. Feito isso, Ceribeli e Almeida (2015) explicitam que a gestão por competência tem o papel de gerenciar o *gap* de competência que possam existir na organização, por meio da aproximação entre as competências existentes na organização e as necessárias para a consecução dos objetivos estabelecidos.

O Instituto Federal do Piauí, como instituição de ensino sob tutela direta do Governo Federal não foge a essa realidade, já que “o conceito de competência possui respaldo internacional e vem sendo assumido como a oportunidade de aproximação entre a educação e o mundo do trabalho, fazendo do trabalho um princípio educativo.” (DE CARVALHO et. al, 2009, p. 26). Dada a importância da entidade para o contexto educacional de Piauí, a investigação sobre competências gerenciais se mostra bem adequado.

Após essa explanação dos termos básicos, o tópico a seguir apresenta sobre as atribuições do coordenador de curso necessárias para o exercício de sua função.

### **3. PAPEL DO COORDENADOR DE CURSO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

As atribuições do coordenador de curso apresentam-se em quatro áreas: políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais.

Na função política, o coordenador deve ser visto por todos os demais indivíduos presentes na instituição devendo ter merecido reconhecimento por suas ações e conquistas desenvolvidas no âmbito institucional, tanto pelos discentes, docentes e corpo técnico.

Este também é responsável por construir projetos que alavanquem o curso no qual gerencia, provocando reflexões e críticas nos envolvidos na sua área de atuação, contribuindo para melhoria educacional dos discentes.

Na função gerencial assume o controle de todas as ações decorrentes na instituição, desde as instalações físicas, aquisição de materiais, o conhecimento das necessidades dos professores e alunos, buscando meios de facilitar a execução das atividades pedagógicas.

Na acadêmica, o coordenador é o mentor principal do projeto pedagógico, devendo estabelecer os objetivos e métodos de ensino que sejam condizentes com a missão da instituição, bem como na elaboração de projetos que virão a ser aplicados junto aos discentes.

Por fim, na função institucional o coordenador assume a responsabilidade de apresentar resultados construtivos quanto ao desempenho acadêmico e institucional junto aos órgãos de avaliação, o MEC. Para Isso importa que a instituição possua recursos necessários para o exercício de sua atividade fim, a educação e formação de cidadãos.

Por essa razão, pode-se afirmar que o coordenador é o elo entre os professores, alunos e a direção geral, que em conjunto buscam por melhores resultados e o crescimento profissional dos seus alunos, para sua inserção no mercado de trabalho.

#### **4. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO COORDENADOR DE CURSO**

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli, 2008 (p.262), “treinamento é a preparação para levar uma pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, mas sem a assistência de quem ensinou”. Enquanto que desenvolvimento para este mesmo autor “é a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes.” (HANASHIRO, TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p.262). Ou seja, ambos contribuem para que as organizações preparem seus colaboradores para desempenhar funções de acordo com suas competências, dando a eles a oportunidade de crescer e adquirir maiores responsabilidades.

Dessa forma, o treinamento e o desenvolvimento constituem ferramentas essenciais para que haja uma coordenação produtiva e com bons resultados em qualquer instituição de ensino.

Grunow et. al. in Meyer (2000) declara que é importante para um coordenador de curso algumas habilidades e capacitações necessárias para o seu desempenho gerencial, como por exemplo, ter visão de futuro, está disposto a mudar quando necessário, ter domínio tecnológico, visão estratégica e de futuro, saber tomar decisão, ter espírito empreendedor, ser capaz de gerenciar informações e adotar formas participativas de gestão. Porém, é visível uma certa deficiência por parte destes no que tange a devida capacitação para suas atribuições.

Conforme afirma GRUNOW et. al. in SILVA (2000) verifica-se que grande parte dos gestores possuem dificuldades nos trabalhos administrativos, muitas vezes devido a pouca prática gerencial exercida em anos anteriores. Isso justifica a necessidade de se ter uma preparação formal desses coordenadores. Segundo o mesmo autor precisa-se que um gestor tenha capacidades, habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para que consiga exercer papéis interpessoais, tido este como fator chave de sua gerência.

Outro ponto que merece destaque está atrelado a diferença entre a formação do docente e sua gerência, pois uma alta formação acadêmica, não necessariamente prepara alguém para ser um gestor, destaca Grunow et. al. in SILVA (2000).

Ou seja, quando ocorre uma mudança da função de professor para coordenador, percebe-se essas inadequações, o que termina influenciando no andamento do curso e conseqüentemente na instituição, haja vista que o trabalho fim do professor se manterá, apenas passará a exercer uma nova função diferente daquela ao qual foi lhe designado.

De acordo com Catramby (2005, p. 12) “As Instituições de Ensino Superior (IES), formadoras de mão-de-obra qualificada, devem buscar no mercado as necessidades para, assim, construir seus currículos e o plano pedagógico”.

Assim, vale ressaltar a importância de as IES atentarem-se para seleções de coordenadores que devidamente atenda as exigências requeridas pela função que irá exercer, e que preferencialmente tenha experiência, capacitação suficiente para o gerenciamento e dedicação exclusiva na instituição.

#### **5. METODOLOGIA**

Para fins de execução dos objetivos elencados, o referido estudo lançou mão da pesquisa bibliográfica que serviu como base para seleção do referencial teórico. Classificou-se como pesquisa de campo quanto aos meios e pesquisa descritiva quanto aos fins, com predominância do método qualitativo. Como instrumento utilizou-se um questionário com perguntas abertas, por meio da entrevista.

Em relação à pesquisa de campo, Prodanov e Freitas (2013) explicam que se concentra na busca de informações acerca de um problema do que na distribuição de um fenômeno em determinada população, que buscará compreender que competências gerenciais

são relevantes na instituição. Por último, pode-se classificar a pesquisa descritiva, pois os resultados que serão encontrados caracterizam a população e a ocorrência do fenômeno nos campi.

Foram entrevistados uma amostragem com 35 (81,40%) participantes, incluindo os gestores (coordenadores de curso, diretor de ensino e diretor geral), de um universo de 43(100%), ou seja, a pesquisa é considerada representativa. Ambos participaram de uma entrevista com 11 perguntas divididas em duas partes, gerais e específicas. Os campi escolhidos para a investigação localizam-se na região Norte do Piauí: Campo Maior, Cocal, Parnaíba, Pedro II e Piripiri.

A escolha desses campi justifica-se sob diversos aspectos: primeiro, todos são campi do eixo norte do Piauí. O agrupamento geográfico torna a pesquisa viável, pois há limitações para os pesquisadores na realização do estudo nos campi do eixo sul.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção descreve os principais resultados da coleta da pesquisa. O primeiro tópico trata do perfil dos respondentes. O segundo apresenta as análises realizadas a partir do roteiro de entrevista, aplicados para os coordenadores e diretores das instituições.

Foram entrevistados 25 coordenadores de diferentes cursos e 10 diretores (geral e ensino). A pesquisa foi realizada no mês de junho deste ano.

### 6.1 Perfil dos Diretores e Coordenadores da pesquisa

Do total participante, 11 (31,43%) declararam ser gênero do feminino e 24 (68,57%) do masculino. Na análise por unidade acadêmica, todos os campi apresentam proporção semelhante, onde o Campus Parnaíba apresentou a situação mais próxima ao equilíbrio: 05 (55,55%) do gênero masculino e 04 (44,45%) do gênero feminino.

A titulação do corpo gerencial dos campi estudado é exposta no quadro 01.

Quadro 01 – Titulação dos Docentes Pesquisados

TITULAÇÃO	FREQUÊNCIA	PROPORÇÃO
Graduação	01	2,9 %
Especialização	12	34,2 %
Mestrado	17	48,6 %
Doutorado	05	14,3%

Fonte: Autores (2018)

Observa-se entre os entrevistados que 48,6% são mestre e apenas 14,3% doutores. O que denota necessidade de melhorias quanto a qualificação destes, visto que a titulação é um requisito que reflete tanto nas atividades dessa natureza assim como a avaliação dos cursos.

### 6.2 Análise das Entrevistas

A pesquisa feita por meio da entrevista possibilitou compreender as percepções sobre as competências apontadas pelos gestores (diretores e coordenadores). Com relação ao papel do coordenador observa-se a partir das entrevistas que apesar destes gerenciarem cursos diferentes, alguns possuem uma certa semelhança quanto à visão sobre a função que desempenham. Declararam que a supervisão da equipe e o gerenciamento das tarefas constituem as suas principais atribuições.

Vale acrescentar a existência de participantes que mesmo sem ter uma formação na área de gestão, tiveram o mesmo pensamento ao afirmar que o coordenador “Tem o papel de gerenciar, coordenar juntos com os alunos e com as equipes de professores fazendo uma

administração geral para que o curso seja cumprido de acordo com o projeto do curso” (ENTREVISTADO A).

Condicionante a isso, um dos coordenadores com experiência há mais de 4 anos disse que o mesmo “tem o papel de gerenciar algumas atividades internas referente ao eixo ou referente a coordenação específica, gerenciar as atividades de ensino” (ENTREVISTADO B)

Essas respostas proporcionaram uma revisão sobre o conhecimento do papel do coordenador na visão desses entrevistados, notando-se que mesmo sem o conhecimento aprofundado sobre o assunto todos tem base práticas dessas ações necessárias para um bom desenvolvimento de suas tarefas dentro profissionais.

O uso de argumentos como liderança, organização, planejamento, facilitador, auxiliador dos alunos e dos professores, mediador de conflitos internos e comunicação possibilitou identificar como o coordenador de curso pratica funções claras de um gestor dentro da instituição de ensino público.

Foram indagados durante a entrevista se os 25 coordenadores alguma vez já tiveram ouvido alguma menção ao termo “competências gerenciais”. A maior parte dos entrevistados (14) afirmou não ter ouvido falar ou tido contato anterior com o termo, porém desses, é interessante notar que parte deles já conhecia o termo “competências” (3), já outros afirmaram, mesmo sem conhecimento prévio do conceito, ser possível supor qual o seu significado (5). Os outros entrevistados apenas afirmaram nunca terem ouvido o termo sem acrescentar outras informações (6). Dos que responderam que sim (11), é notável nesse caso que esse conhecimento se deve em maior parte (7) pela sua formação (Administração) ou por ministrar assuntos ligados à ciência da Administração. Outros afirmaram conhecer, porém, de maneira superficial (2) enquanto os demais conhecem por pesquisas próprias em revistas e artigos ligados ao tema (2).

Quanto aos diretores a mesma pergunta foi feita e 6 dos 10 responderam “não” a pergunta e entre eles, 3 disseram ser possível supor o significado do termo, 2 disseram conhecer “competências” mas não ouviram especificamente “competências gerenciais”. Apenas um afirmou nunca ter ouvido termo e não acrescentou outras informações. Dos que responderam “sim” para a pergunta (4), 2 tiveram contato através da imprensa, em linguagem escrita e falada, 1 teve contato devido a sua formação e o último teve contato pelo seu dia-a-dia num cargo de gerência.

A terceira pergunta do questionário era se Administração Superior alguma vez já havia abordado esse assunto. A maioria esmagadora dos coordenadores respondeu que não (23), apenas 2 disseram o contrário. Já quanto aos diretores, 7 dos 10 entrevistados responderam que “não”, os que responderam que “sim” (3) especificaram que o assunto foi abordado durante as reuniões promovidas pela Reitoria.

Quando indagados sobre o que compreendiam por competências gerenciais, os gestores as conceituaram como as atribuições, habilidades e requisitos necessários para que haja o exercício de uma função, e que deve acontecer de maneira dinâmica, interdisciplinar entres os setores a fim de se alcançar os objetivos da instituição. Além disso, outro conceito foi sobre a temática está relacionada ao tratamento e gerenciamento com as pessoas (relações interpessoais).

Em outras declarações, verificam-se afirmações de que para se atuar em uma função é preciso ter conhecimento específico da área ao qual se refere, além do que segundo um dos entrevistados tal competência é o “meio que liga as competências individuais e organizacionais” (ENTREVISTADO C), haja vista que se faz necessário um conhecimento amplo sobre as condições importantes para executar atividades inerentes a uma gestão.

Em contrapartida outros afirmaram que as competências são desenvolvidas conforme se inicia o cumprimento de responsabilidades delegadas a um coordenador/gestor, ou seja,

estas se voltam para o desempenho e está atrelada aos procedimentos, “êxito do trabalho realizado”, conforme a assertiva de um dos entrevistados.

Ao analisar as perguntas específicas notaram-se controvérsias entre as respostas, houve contradições tanto no resultado entre os diretores, como dos coordenadores. Quando indagados, por exemplo, sobre existir uma política de capacitação nos campi somente um coordenador de determinado *campus* manifestou o mesmo argumento, o de não ter nenhuma política. Já as demais, dividiram-se entre haver ou não tais princípios, o que chama a atenção para a necessidade comunicativa dentro do ambiente de trabalho, ou mesmo uma falta de conhecimento sobre o assunto abordado por parte de alguns.

Outro aspecto notável é o fato de que, dos que declararam ter usufruído de uma capacitação voltada para coordenação de curso, esses estão de três a quatro anos de experiência no cargo e os que tem mais de seis anos dispuseram respostas divididas. Outro ponto perceptível é que alguns tiveram suas capacitações em outras organizações e não necessariamente no Instituto Federal do Piauí.

Consideraram-se também os que disseram ter tido a mesma capacitação em um evento promovido pela reitoria no campus central de Teresina. Porém, esse treinamento voltou-se para o lado burocrático de suas funções e não para o desenvolvimento de competências.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as competências gerenciais relevantes para os coordenadores de curso, sob a perspectiva dos próprios coordenadores e gestores, possibilitando caracterizar o perfil dos gestores dos campi, compreendendo sua formação e experiência em cargos de gestão. Por meio das entrevistas, percebeu-se que a gestão do IFPI possui conhecimento intuitivo sobre o tema.

Na realidade das coordenações ocorre que os gestores ao assumirem uma coordenação, não possuem uma preparação para tal exercício. Em sua grande maioria ou aprendem com os que já estão no cargo ou, vão desenvolvendo habilidades e competências conforme sua vivência na função que lhe fora posta.

De acordo com o que fora apresentado pelos entrevistados, os coordenadores possuem preparações, voltadas apenas para a construção de documentos oficiais, como ofícios, memorandos, declarações, etc. Isso revela a necessidade de se trabalhar essa temática dentro das instituições de ensino, haja vista tal deficiência.

Estes resultados são iniciais e serão trabalhados posteriormente, pois a pesquisa foi realizada recentemente. Não obstante, seus primeiros resultados demonstram a expectativa dos pares em ter coordenadores flexíveis e com visão para o ambiente interno.

Como sugestões para futuras investigações, torna-se imperioso a expansão desse estudo para os campi do Eixo Sul do IFPI, para permitir a reflexão e a ação pelas instâncias superiores sobre que *gaps* de competência precisam ser trabalhados e amenizados, assegurando o cumprimento da missão do IFPI através do papel do coordenador de curso.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H.P.; BRAHY, C.P. Gestão por Competências: métodos e técnicas de mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, pp. 179-194, abr.-jun/2005. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 06/07/2018.

CATRAMBY, Teresa Viveiros; COSTA, Stella Regina Reis da. Estudo de caso sobre a capacitação docente na área de turismo no estado do Rio de Janeiro. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 05. N° 02. 2005. Disponível em: <

<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/84/79>> acesso em: 08 jul 2018.

CERIBELI, H.B. Gestão por Competência: um estudo de caso em uma indústria no Brasil. *Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade*, v.9, n.1, pp.118-130, jan-abr./2015.

DE CARVALHO, Antônio Ivo [et al.]. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria T. Leme. **Construindo o Conceito de Competência**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acessado em: 21 mai 2018.

GRUNOW, A.; SABADIN, A. L.; FASSINA, P. H.; DOMINGUES, M. J. C. de S. Análise do perfil dos gestores do curso de Ciências Contábeis das IES -Instituições de Ensino Superior do estado de Santa Catarina. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 05., 2005, São Paulo. Anais..., 2005. Acessado em: 08 jul 2008.

HANASHIRO, D. M. M., Teixeira, M. L. M.; Zaccarelli, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. Saraiva: São Paulo, 2008.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARQUESIN, D. F. B.; PENTEADO, A.F.; BAPTISTA, D.C. O Coordenador de Curso da Instituição de Ensino Superior: Atribuições e expectativas. *Revista de Educação*, v. 11, n. 12, pp. 7-21, 2008. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/educ/article/view/1917>>. Acesso em: 08 de Julho 2018.

NORO, Greice. [et. al]. **Competências Gerenciais: um estudo realizado em uma Indústria de Bebidas**. Disponível em: [http://files.greice-noro.webnode.com.br/200000025-b83eab938d/SIMGEN\\_2007\\_Competencias\\_Gerenciais.pdf](http://files.greice-noro.webnode.com.br/200000025-b83eab938d/SIMGEN_2007_Competencias_Gerenciais.pdf). Acessado em 21 mai 2018.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2nd ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

REVISTA GESTÃO UNIVERSITÁRIA. 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: 08 de julho 2018.

SILVA, L.V.; LUZ, T.R. Gestão por Competências: um estudo dos impactos gerados na remuneração e avaliação de desempenho. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, v.4, n.8, pp.539-561, mai.-agost/2010.

TORRES, H.C; PIMENTA, L.B. **Gestão acadêmica em cursos de graduação: olhar pedagógico, político e administrativo**. VI Seminário Internacional sobre Profissionalização Docente. Anais. Curitiba, 2017. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25893\\_12940.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25893_12940.pdf)> Acesso em: 08 julho 2018.