Gestão educacional em escolas de educação superior – o papel dos gestores acadêmico-administrativos

Gestión educacional en escuelas de educación superior – el papel de los gestores académico-administrativos

Educational management in higher learning schools the role of administrative-academic Managers

Em um cenário cada vez mais competitivo na Educação Superior, é natural que todos os gestores de instituições de ensino superior sejam chamados a colaborar na construção de resultados positivos. Nesse sentido, os vários níveis de gestão institucional e de curso cada vez mais se integram em suas atividades, para alcançar resultados de maior qualidade. Assim, este trabalho pretende revelar a função de coordenação e de direção como instâncias acadêmico-administrativas que ultrapassam os aspectos educacionais, com vistas a uma gestão mais eficiente. Também, revelam-se aqui suas funções, seu perfil, as competências que necessitam ter, reiterando a posição de que o coordenador é, sobretudo, um gestor da educação em cursos de administração.

In a scenery more and more competitive in the Higher Education, it is natural that all of the managers of higher education institutions are called to collaborate in the construction of positive results. In that sense, the several levels of institutional administration and of course more and more they become complete, in their activities to reach results of larger quality. Like this, this work intends to reveal the coordination function and or direction as academic instances that cross the education aspects, with views to a more efficient administration. Also, they are revealed their functions here, his profile, the competences that you/they need to have, reiterating the position that the coordinator is, above all, a manager of the education in administration courses.

En un escenario cada vez más competitivo en la Educación Superior, es natural que todos los gestores de instituciones de enseñanza superior sean llamados para colaborar en la construcción de resultados positivos. En este sentido, los varios niveles de gestión institucional y de curso, cada vez más, se integran en sus actividades para lograr resultados de mayor calidad. De esta forma, este trabajo pretende revelar la función de coordinación y de dirección como instancias académico-administrativas que están más allá de los aspectos educacionales, con vistas a una gestión más eficiente. Además, se revelan aquí sus funciones, su perfil, las competencias que se hace necesario tener, reiterando la posición de que el coordinador es, sobretudo, un gestor de la educación en cursos de administración.

Palavras-chave: gestor da educação, ensino superior, curso de administração.

Autores:

Profª Ana Shirley de França Moraes
Profª. Titular da Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro, Coordenadora de Projetos de Iniciação Científica do Curso de Administração. Coordenadora do Núcleo Teoria e Prática. Editora Científica. Mestre em Administração e Política da Educação Superior UERJ.

Flávio Cavalcante, Alex Sandro Monteiro Pires e Pierre Alain Armengaud
Alunos do Curso de Administração da Universidade Estácio de Sá em Projeto de Iniciação Científica 2006.

Artigo 1º Colocado na área de Gestão de Pessoas, no XVIII Enangrad, realizado pela Angrad e Fundação Nacional de Qualidade e Excelência em Gestão

Apresentação

Este trabalho é parte da pesquisa de iniciação científica, desenvolvida no Curso de administração da Universidade Estácio de Sá, cujo objetivo é estudar a gestão educacional, numa perspectiva de auto-avaliação e de pró-atividade, mais precisamente a coordenação de curso e de núcleos de conhecimento. Para tanto, houve a necessidade de situar o papel do coordenador e da gestão educacional para o desenvolvimento da pesquisa.

Introdução

O modelo de sociedade que hoje se vivencia, aponta o estudo, o aprimoramento de qualquer ordem, como diferencial entre pessoas dentro do mercado de trabalho e fora dele. A área de atividades educacionais cresce a olhos vistos, criando possibilidades gestoras de toda espécie. O que se vê, contudo, são funções e atividades de direção e gestão, desempenhadas, muitas vezes, de forma ineficaz por pessoas sem formação adequada.

Seja em qualquer atividade de gestão em instituições educacionais, dirigindo uma escola ou uma academia, coordenando um curso universitário ou de ensino fundamental, gerenciando uma escola de idiomas, ou mesmo, gerindo uma creche, tem-se a necessidade de conhecer conteúdos acadêmicos, ladeados às técnicas e aos conteúdos administrativos: ou falta a um coordenador o domínio de conteúdos pedagógicos e lhe sobram conhecimentos e habilidades no campo administrativo, ou carece da formação administrativa, apesar do domínio da área pedagógica.

Atualmente, dois aspectos se destacam na área de gestão escolar: o papel do coordenador ou do diretor e quais habilidades e competências devem ter para bem realizar sua função? São as habilidades pedagógicas as mais relevantes? Ou as administrativas? Afirmam-se: as duas.

Neste estudo, deseja-se refletir sobre a atividade de Coordenador de cursos de bacharelado em Administração, apresentando a nova vertente que se delineia na atuação profissional desta área, demonstrando que o coordenador não é um profissional meramente acadêmico, mas é, sobretudo, um gestor, um negociador entre a academia e as necessidades administrativas do curso e da própria instituição. Paralelamente, surgem outros objetivos, também de expressiva relevância: apresentar as funções do coordenador, bem como as exigências, segundo as Diretrizes Curriculares, o Conselho Federal de Administração e a prática nestas funções, relacionando, inclusive, as formas de avaliação externa, em relação à gestão, tanto em nível institucional quanto de curso.

Administração escolar ou gestão educacional?

Apesar da ampliação da educação básica e em todos os níveis, percebe-se que a escola ou qualquer instituição educacional ainda se fundamenta em estruturas administrativas clássicas, onde se mantém a figura do diretor, do “chefe” como reforço da condução centralizadora, pouco criativa e quase nada democrática. Se não bastasse isto, há também o desconhecimento de conteúdos e falta de habilidades específicas que são exigidas de um gestor nos novos tempos.

Na sociedade tecnológica atual, as empresas, de uma forma geral, e a escola, de forma bastante específica, necessitam reconhecer e redescobrir o capital humano. Vendo a instituição educacional como uma empresa diferente, que oferece serviços, mas também realiza produção simbólica, constituindo-se numa organização. Desta forma, percebe-se que as pessoas são seu grande patrimônio. Decorrente da boa articulação e interação entre os elementos que fazem parte desta estrutura organizacional, acontece o sucesso do todo institucional. É como uma orquestra que afinada e bem entrosada, alcança êxito com seu público.

Contudo, atualmente, um professor, por mais habilidade acadêmica que tenha não consegue desempenhar sua função gestora sem dominar as bases sólidas da administração, pois para dirigir um curso ou uma escola não bastam os conhecimentos pedagógicos, é preciso muito mais que isso. Necessita-se de embasamentos financeiros, orçamentário, de negociação, de planejamento e controle, entre outros conhecimentos, bem como possuir habilidades que todo administrador precisa ter.

Segundo Pazeto (2000), a gestão educacional tem caráter institucional; porém, sua ênfase está centrada na intervenção em realidades específicas, “através de programas, condições, desempenho e resultados, nos quais o gestor centra sua atenção, tendo presentes a missão, funções e especificidade da instituição e de curso.” (p.164)

Assim, a antiga administração escolar se esgota, exigindo do dirigente educacional atualizados e sólidos conhecimentos administrativos, para atuar como gestor na área da educação.

O gestor de Cursos de Administração – figura, perfil e atribuições.

O gestor educacional é figura entendida como responsável pela coordenação dos propósitos, ações e recursos que uma instituição empreende para alcançar objetivos institucionais, acadêmicos e sociais.

O MEC, órgão regulador da educação, instituiu alguns indicadores para o perfil e atribuições do coordenador de curso, destacando o seguinte:

“Experiência Profissional Acadêmica”;

“Experiência Profissional não Acadêmica, relacionada ao curso”;

“A participação do coordenador, nos Órgãos Colegiados da IES”;

“Titulação (Doutor, Mestre e Especialista), pertinente à área do curso”, entre outros.

A LDB, lei 9394/96, veio com algumas modificações relevantes, introduzindo o conceito de avaliação permanente do ensino de graduação e, dentre outras, acabou com a obrigatoriedade da existência de departamento nas instituições de ensino superior.

Andrade (2005) comenta sobre o perfil do coordenador de curso, afirmando que sua postura é de gestor, pois irá se envolver diretamente com questões de dimensões administrativas, pedagógicas e didáticas do curso de administração. Como acontece em diversas áreas do saber, mais precisamente, podem-se citar os cursos de medicina, direito, farmácia, entre outros, onde somente um profissional específico de cada uma dessas áreas pode lecionar e dirigir.

Andrade (2005) ressalta, ainda, a importância do coordenador do curso ser titulado na graduação da área, pois a avaliação do curso, seja o de administração ou de outros, quanto maior o número de títulos na área afim do curso, melhor o conceito quanto maior o número de títulos da área afim, melhora o conceito do curso, em avaliações externas, assim como atuará na sua área de formação.

Ressalte-se que o coordenador de administração, já possuindo formação administrativa, delineia um tipo de gestor educacional com maiores chances de sucesso, impondo-lhe, apenas, conhecer e possuir habilidades pedagógicas.

De acordo com Mastella (2004), em pesquisa realizada sobre a responsabilidade pela gestão do curso de administração, cerca de aproximadamente 86% são denominados coordenadores de curso, ou seja, quanto à responsabilidade pela gestão, ficou muito clara a concentração em Coordenador de Curso, demonstrando, assim, ser a nomenclatura predominante nas Instituições de Ensino Superior Privadas, como poder ser vista no gráfico a seguir:

GRÁFICO 1

Responsabilidade pela Gestão do Curso

Fonte: Mastella (2004)

Levando em consideração a defesa de Andrade (2005), sobre a importância de o coordenador do curso de administração ser um gestor qualificado na área, pode-se comparar com o gráfico 2, extraído da pesquisa realizada por Mastella (2004), quanto à formação do gestor do curso, na qual, aproximadamente, 81% dos coordenadores possuem a titulação de administrador e cerca de 85% possuem a titulação de pós-graduação em administração, como se pode ver:

GRÁFICO 2

Formação do Gestor de Curso

Fonte: Mastella (2004)

Com isso, pode-se dizer que as instituições pesquisadas de ensino superior demonstraram possuir gestores de curso

com formação na área de atuação, o que comprova o alinhamento com as Diretrizes do Conselho Nacional de Educação (2004).

Assim, para se chegar a elevados padrões de qualidade no curso de bacharelado é necessário, entre outros, que a sua gestão seja exercida com firmeza e muita competência. Para isso, o Gestor de Curso de Administração deve possuir perfil adequado e funções bem definidas. “O foco de sua atenção deve-se voltar para a gestão didático-pedagógica, onde se concentra a essência da qualidade, mas não esquecer de sua postura administrativa, como gestor micro do negócio educacional”, como resalta Andrade (2005).

Atualmente, condições excelentes de infra-estrutura e de corpo docente não “contam mais” como vantagens para distinção entre as instituições, pois se tornaram itens obrigatórios na qualidade dos cursos e no próprio programa de avaliação institucional.

O Gestor do Curso de Administração não deve, no entanto, desprender-se da supervisão das condições de infra-estrutura que, embora geridos por outros administradores da instituição, merecem acompanhamento constante de sua parte. Assim, também deve proceder em relação aos recursos humanos, especialmente, na seleção, contratação e dispensa de docentes e colaboradores, como é adotado por determinadas instituições de ensino superior, em seu Projeto Pedagógico, na qual o Gestor faz a seleção e encaminha para aprovação da Direção do Curso.

Assim, pode-se afirmar que as atividades do coordenador visam à implantação e ao andamento do curso, buscando sempre elevados patamares de qualidade. Para isso, deve estar bem preparado e consciente de suas responsabilidades para garantir um ensino de qualidade e excelência; contudo, não esquecendo seu papel de interlocutor administrativo entre as necessidades do curso e a gestão superior institucional.

As competências e habilidades de um gestor

Na formação do administrador, há como princípio norteador uma visão holística e generalista que pressupõe ao gestor um conjunto de competências para a identificação e solução de problemas, vivenciados nos diversos ambientes organizacionais, pessoais e sociais.

São várias as competências e habilidades (Perrenoud, 2002) dos gestores, contudo, mesmo que sejam desenvolvidas

em sua formação, muitas vezes não as utilizam por se saberem num ambiente educacional. A leitura de que a escola não é uma empresa, talvez os impeça de articular o conjunto de habilidades, muitas vezes, natas e, outras vezes, desenvolvidas.

Tipos de competências e habilidades de um gestor acadêmico

Competências intelectuais:

- transferir, generalizar e aplicar conhecimentos;
- desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico;
- propor e/ou introduzir modificações no processo de trabalho;
- atuar de forma preventiva e pró-ativa;
- pensar estrategicamente;
- reconhecer e definir problemas, propondo soluções para equacioná-los;
- exercer em diferentes graus de complexidade o processo decisório.

Competências organizacionais:

- gerenciar tempo, recursos e espaço de trabalho;
- desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração;
- estabelecer métodos próprios de ação;
- autoplanejar e auto-organizar;
- liderar;
- desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos.

Competências sociais:

- compreender o meio social, político, econômico e cultural, onde está inserido para tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- compreender a necessidade de um contínuo aperfeiçoamento profissional, do desenvolvimento da autoconfiança e da atuação em equipes interdisciplinares;
- atuar na gestão das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional, com base em sólida formação técnica e científica;
- trabalhar em equipes de forma eficiente, considerando opiniões divergentes e gerenciando conflitos e interesses, sendo hábil o suficiente para estabelecer uma comunicação interpessoal;
- ter uma formação humanística e visão global que permita o desenvolvimento da sensibilidade às mudanças e aplicação de conhecimentos na solução dos problemas e no repensar da própria Administração;
- desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida, para o ambiente de trabalho.

Competências comportamentais:

- iniciativa;
- criatividade;
- adaptabilidade;
- consciência da qualidade;
- ética para internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- interesse em aprender.

Competências políticas:

- atuar e refletir criticamente, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva, seus direitos e deveres, bem como seu papel de cidadão.

Competências comunicativas:

- desenvolver a expressão e a comunicação, de forma eficaz com as pessoas envolvidas no processo produtivo e na vida. Compreender a realidade a sua volta, não só no âmbito da linguagem verbal, como não-verbal.

Atribuições do coordenador geral do Curso de Administração

Atualmente, encontram-se dois tipos de gestão acadêmica nos cursos de graduação: o gestor do curso local e o gestor de curso geral, geralmente chamados, respectivamente, de coordenador de curso local e coordenador geral de Curso. Essa dicotômica visão existe, quando se está em nível de instituições *multicampi*, pois, em função da integração e unidade acadêmico-administrativa, necessita-se ter um gestor geral que emane o planejamento e pense as formas de gestão, e outros que executem e promovam a síntese da proposta administrativa. Assim, distinguindo-se as duas modalidades gestoras.

Contudo, nem sempre os cursos possuem Coordenadores Locais. A maioria que funciona em única unidade educacional, passa a ter um só gestor, O Coordenador Geral de Curso, como planejador e executor das ações acadêmico-administrativas.

Assim, passa-se a enumerar as funções e atribuições de Coordenador Geral, com a certeza de que as competências e habilidades descritas, anteriormente, são imprescindíveis para suas realizações.

Funções e atribuições do coordenador geral do curso:

Funções básicas: definir as diretrizes; tomar as decisões estratégicas; propor alternativas institucionais e alocação de recursos para o curso (orçamento, bibliotecas, laboratórios, salas); aprovar indicação de professores do curso e indicar coordenadores. Suas principais atribuições são:

-responsabilizar-se pela atualização do Projeto Pedagógico do curso, junto ao seu Colegiado do Curso;

-responsabilizar-se pela atualização do perfil profissiográfico do curso imprimindo-o nas atividades acadêmicas;

-promover convênios, tendo em vista o desenvolvimento dos programas do curso, submetendo-os à aprovação dos órgãos superiores;

-coordenar e supervisionar as atividades dos cursos sob sua direção, promovendo integração entre os mesmos

-encaminhar projetos de cursos, programas de pesquisa, extensão e pós-graduação *lato sensu* na área de gestão, propostas de participação em eventos científicos ou culturais, para fins de análise e aprovação.

Funções e atribuições de coordenação local de curso

Funções básicas: orientar alunos e professores, alocar recursos para funcionamento das atividades, coordenar a execução do calendário acadêmico. Suas principais atribuições são:

-administrar, coordenar e supervisionar as atividades do curso, imprimindo-lhes caráter de revisão e atualização constante;

-manter a integração com as coordenações de curso existentes no *campus*;

-analisar processos de transferência interna, transferência externa e matrícula sem vestibular para fins de encaminhamento à matrícula;

-implementar e supervisionar programas de monitoria;

-selecionar os membros do corpo docente do curso e encaminhar para aprovação da direção do curso;

-acompanhar a organização de formaturas e presidir a colação de grau na ausência de superior hierárquico;

-supervisionar as atividades do corpo docente, discente e técnico-administrativo, vinculados ao Curso e ao cumprimento das exigências do regime didático, acadêmico, administrativo e disciplinar.

Torna-se importante destacar que, quando não há pluralidade de *campus* institucional, as funções são cumulativas à figura do Coordenador Geral de Curso, passando-se a chama de apenas de Coordenador Geral.

Gestor institucional e de curso: duas instâncias dependentes para o sucesso

Falando de coordenador e níveis de gestão, torna-se importante destacar as vá-

rias instâncias de poder e de gestão que se colocam numa instituição educacional, principalmente, universitária. Pela sua estrutura plural e *multicampi* apresenta obrigatoriamente dois níveis de gestão: a gestão institucional – Diretor de Campus, e a gestão acadêmica de curso – Coordenador de Curso. Do ponto de vista do trabalho de gestão educacional, há de se considerar uma dimensão que se coloca num contexto institucional, em que a figura do gestor é fundamental.

Gestor institucional – o macro gestor

O gestor em nível institucional é aquele que atua na macroestrutura, realizando o trabalho de compatibilizar a estrutura organizacional e a prática administrativa. É ele quem cria o cenário, tanto material como financeiro, para que o Curso se estabeleça e se desenvolva.

Esse tipo de gestor macro realiza e põe em execução todo o programa de desenvolvimento institucional – PDI – que, se não for cumprido, afeta as demais instâncias como os cursos de bacharelado, licenciaturas, sequenciais, pós-graduação, extensões, bem como a pesquisa, a biblioteca, os laboratórios, os serviços gerais, a manutenção do acervo, etc.

Cabe, também, a esse gestor superior promover a auto-avaliação institucional, para que se garanta a retroalimentação no processo do desenvolvimento da própria organização universitária. Assim, torna-se relevante escutar toda a comunidade acadêmica, desde servidores, professores, alunos e gestores, a fim de que se possa conhecer as necessidades de mudança no dia-a-dia.

Por sua vez, este tipo de gestor precisa-se preocupar com os sistemas de informação, já que hoje a tecnologia tornou-se ferramenta indispensável à gestão ou a qualquer tipo de gerenciamento. A informação e a comunicação sistemática, por redes e sistemas, passaram a ser instrumentos indispensáveis de controle e planejamento. Atualmente, pode-se delinear numa instituição de ensino, a eficiência na informação pelos mecanismos de comunicação adotados, tanto academicamente, como financeiramente. Existe um conjunto de possibilidades tecnológicas que viabilizam e qualificam o trabalho de gestão.

Enquanto o gestor institucional está voltado ao empreendimento macro administrativo, o gestor em nível acadêmico visa à qualidade de ensino. Porém, essa dicotômica visão não é real, ambos deveriam trabalhar para a qualificação de todo aparato educacional. Na realidade, o que se vê são

gestores institucionais dissociados das questões da qualidade acadêmica, não porque desejam ou não faça parte de sua ação gestora, mas sim, por desconhecimento. Quantos vão investir, academicamente, e não sabem a diferença entre comprar livros e investir em máquinas, como computadores; talvez nem saibam que prioridades possuem um curso, que itens são mais valorados, quando da visita externa de autorização e reconhecimento de um curso. Assim, falta ao gestor institucional uma visão mais acadêmica na realidade administrativa, cabendo na seleção de pessoas a ocupar cargos dessa ordem, a exigência tanto de habilidades administrativo-financeiras, como acadêmico-pedagógicas.

Além disso, também o coordenador de curso não é um profissional meramente acadêmico, ele assume em sua atividade tarefas que estão diretamente relacionadas às suas habilidades administrativas. Como fazer cumprir determinações superiores externas, se ele não se coloca como negociador, junto à gestão superior institucional? Como recrutar novos professores, resguardando determinado perfil, se ele não participa da seleção docente? Como ter êxito na captação de alunos, se ele não se envolve e nem se relaciona com aluno como cliente? São aspectos relevantes que merecem atenção e reflexão.

O gestor de curso: o coordenador de curso

É importante ressaltar, primeiramente, a dicotômica nomenclatura que se atribui ao mesmo cargo. Quando em uma instituição de ensino não há diversidade de locais de realização do curso – *campus*, filiais – assume-se a denominação de Coordenador de Curso, para designar o Gestor de Curso, como no caso do Curso de Administração em faculdades isoladas. Porém, quando se trata de centros universitários ou universidades, em que exista uma organização *multicampi*, o Curso de Administração poderá ter um Coordenador Geral com vários Coordenadores locais de Curso. Essa diferenciação, também, trará adequações nas funções exercidas.

Apesar da visão dual da gestão de curso apresentada, há uma tendência na gestão educacional, para que essa leitura desapareça, firmando a figura do coordenador geral de curso como o responsável único por todos os aspectos de planejamento, gestão e execução na área acadêmica.

Tomando como base a avaliação externa do Curso de Administração, alguns aspectos são de vital importância no trabalho do gestor em nível de curso:

-participação em órgãos colegiados acadêmicos das instituições de ensino superior,

-Promoção de apoio didático aos docentes, apresentação de titulação referente à área de formação e mais alto nível, posse de experiência profissional na área acadêmica, disposição de regime de trabalho compatível com a função gestora exercida, tempo de experiência como docente e, portanto, com experiência comprovada na Educação Superior, experiência profissional em cargos correlatos à coordenação, como assessorias, direções, supervisões, ou quaisquer outros cargos de gestão educacional em Instituições de ensino superior ou outras áreas afins, apresentar organização e controle acadêmico, tanto no que se refere aos docentes como em relação aos discentes, observando horários e o andamento da matriz do curso e sua constante reformulação por força das necessidades internas institucionais ou para atender demandas de órgão externo, que exijam mudanças

-Responsável pela produção e implantação do Projeto Pedagógico (PD), é o mentor acadêmico institucional, devendo concentrar esforços para a execução das proposições de PD, conforme estão formuladas.

Como afirma Sérgio Lazzarini, coordenador da graduação em Administração do Ibmecc (2006), São Paulo: "Cada curso é uma unidade estratégica que tem que dar resultados. Efetivamente, isso exige do coordenador um papel de liderança, para fazer com que, nessa unidade - que vai reunir alunos e docentes -, se possa aglomerar todos para alcançar os resultados de qualidade que se espera". Ressalta, ainda: "É muito importante que o diretor do curso exerça essa liderança para integrar todo esse pessoal, explorar as inter-relações com as demais unidades e aprimorar o seu curso."

Considerações finais

Se a sociedade atual clama às instituições superiores soluções, é preciso que a gestão, em qualquer nível institucional, saiba responder prontamente aos desafios que se colocam diante de sua prática educativa. Todavia, não há respostas, dadas pela escola, se seu gestor não estiver preparado. A gestão educacional torna-se o interlocutor entre o professor, o aluno, a família, a comunidade e a própria instituição, tendo a certeza que dela emana todo planejamento de boas atitudes e desempenho.

Aponta-se como forma de melhoria dos gestores nas suas práticas profissionais um processo abrangente e transdisciplinar de ações, onde o desenvolvimento

de habilidades, com vistas a alcançar competências variadas, possa constituir ao acervo de formação que promova atitudes e comportamentos adequados nas várias situações de gestão. Nesta lógica, aponta-se a atualização e a capacitação permanente como saída para o seu desenvolvimento.

Importante ressaltar que a coordenação de cursos de administração exercida por bacharéis em Administração, cria aspecto relevante na gestão educacional, por sua base de formação, mas também nega a especialização na área administrativa, uma vez que o mestrado e doutorado em administração não constituem aderência à gestão de curso.

Reforçando a imagem, o coordenador é um maestro que de suas habilidades, competências e atitudes, de seu domínio racional e emocional equilibrado, derivam o sucesso do todo educacional, uma verdadeira orquestra necessariamente em harmonia. Contudo, sua maestria depende de gestores superiores que deverão fornecer o ambiente e a infra-estrutura para seu sucesso musical.

Referências

- ANDRADE, Rui O. B. de, *Gestão de Cursos de Administração*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ANDRADE, R. O. B. de, *Em busca da qualidade no ensino de administração*, Artigo. Rio de Janeiro: Angrad, 2005.
- Revista Aprender NOVEMBRO/DEZEMBRO 2005.
- BRASIL, *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: MEC 1996
- BRASIL, *Resolução nº 04*. Brasília: CES/CNE, 2005
- "DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS." Pesquisa realizada pela Doutora Alexandra Silveira Mastella (2004 <http://www.angrad.org.br/cientifica/pesquisas/pesquisa_diagnostico1.asp>
- PAZETO, Antonio Elizio. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. *Em aberto*. Brasília: Inep, V.72, fev -jun, p 163-166.
- PERRENOUD, Ph. *Pedagogia diferenciada*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- _____. *As competências para ensinar no século XXI. A formação dos professores e a avaliação*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- Projeto Pedagógico do Curso de Administração (UNESA)
- <<http://www.cfa.org.br>>
- <<http://www.angrad.org.br/artigos/Coordenador> com visão de gerente. *Portal Universia* (11/05/2006)

Artigo enviado em 10/06/2007,
aceito em 10/08/2007