

Coordenador de Curso de Graduação em Turismo: Qual o perfil? Quais as funções? Que qualificações? Questionamentos que todo Coordenador um dia acaba fazendo!¹

Roberta CAJASEIRAS. Universidade Católica de Pernambuco/UNICAP;
Fabiana Bandeira ESPÍRITO SANTO. Faculdade Integrada de Pernambuco/FACIPE;
Signe Dayse Castro de MELO E SILVA. Universidade Federal da Paraíba/UFPB;
Rosilei MONTENEGRO. Faculdade Integrada do Recife/FIR².

Resumo

Este estudo teve como objetivo um mapeamento preliminar do perfil, das funções e das qualificações de um grupo de coordenadores de curso de graduação em Turismo, que atuam na Região Metropolitana do Recife. Estes foram escolhidos aleatoriamente, no entanto tiveram como elemento comum o fato de todos atuarem em instituições reconhecidas (ou em processo de reconhecimento) pelo MEC. Resultou num conjunto de informações que não apenas identificou o grupo, como estabeleceu uma reflexão sobre a práxis dos mesmos e a necessidade de investimentos em suas formações.

Palavras-Chave: Coordenação; Gestão Educacional Sistêmica; Turismo.

1. Introdução

O início da década de 1990 estabelece um marco referencial no universo da atividade turística, nos âmbitos nacional e internacional. Foi a década em que o governo brasileiro, a partir de movimentos que surgiram na Europa e nos Estados Unidos, organizou e inseriu em discussões por diversas partes do mundo uma Política Nacional para o Turismo no Brasil. Até então a atividade desenvolvia-se sem nenhum controle e as pessoas atuavam na cadeia produtiva com baixo, ou nenhum, preparo.

No contexto do governo de Fernando Henrique Cardoso, em que o discurso do “tudo pelo social” estava atrelado a uma postura e falácia desenvolvimentista, a atividade turística tomava vultos de “salvação da lavoura”, como se diz no nordeste, ou “panacéia universal” como dito por Jost Krippendorf (1989), sociólogo suíço que nos brindou com uma série de estudos sobre o lazer e as viagens, morto em 2003.

¹ Trabalho apresentado ao GT “Meio Ambiente, Turismo e Educação” do IV Seminário de Pesquisa do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006;

² Professoras, Pesquisadoras e Coordenadoras dos Bacharelados de Turismo. E-mail: robertacajaseiras@yahoo.com.br, fabibandeira@hotmail.com, signedayse@yahoo.com.br, rmontenegro@fir.br.

IV SeminTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL
Universidade de Caxias do Sul – Mestrado em Turismo
Caxias do Sul, RS, Brasil – 7 e 8 de julho de 2006

Em ambos os governos e PPA's (Planos Pluri Anuais, Brasil em Ação/1996-1999 e Avança Brasil/2000-2003) os eixos norteadores e macro-objetivos estabeleciam para a atividade turística a missão de gerar “emprego, renda e ocupação, melhorando a qualidade de vida do povo brasileiro”.

Já no governo Lula da Silva, a Política Nacional de Turismo 2004-2007, enfatiza também os princípios da geração de emprego, renda e ocupação, e também enfatiza a necessidade de melhoria da qualidade de vida da população, no entanto evocando a capacitação profissional como o viés urgente e emergente.

Por sua vez, as reformas educacionais culminadas com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, nº 9.394/96), provocaram uma corrida alucinada de “empresários” da educação, em busca de autorização para funcionamento de faculdades e cursos de graduação, muitas vezes de duvidosa qualidade, pelo país afora. No caso pontual dos cursos de graduação em turismo e hotelaria, de pouco mais de trinta boas escolas espalhadas pelo território nacional dos anos 70 aos anos 90, até a abertura do protocolo de novos credenciamentos no Ministério da Educação/MEC para o ano de 2005, estavam em torno de 600 escolas, propondo aos habitantes dos cantos mais longínquos do Brasil, currículos absolutamente díspares das características e necessidades locais e regionais.

Neste contexto, e com esta aceleração, obviamente escassearam-se profissionais preparados para o acompanhamento dos cursos quer seja em funções puramente acadêmicas, na docência, quer seja em função de gestão escolar, nas coordenações de curso. Espalhou-se pelo país umas duas dúzias de oportunistas “abridores de faculdades” que davam consultorias do tipo “*fast-food*” e, em questão de dias, escreviam PPP's (projetos políticos pedagógicos), PPI's (projetos políticos institucionais), PDI's (planos de desenvolvimento institucional) e até PCD's (planos de carreira docente), sem contar que indicavam pares pinçados de boas instituições do centro-sul do país para serem os milagrosos coordenadores de curso, a peso de ouro e por tempo determinado, com o objetivo primordial de “fazer fita” para as comissões do MEC. Na rota de colisão deste processo, estes mesmos “consultores”, algumas vezes membros de comissões de autorização e reconhecimento *ad-hoc* do MEC, espalhavam

pânico em processos massacrantes, hostis e verdadeiramente desarticulados das reais intenções e missões estabelecidas pelo ministério para suas funções.

Uma figura, então, destacava-se por ser a principal vítima destes processos: o coordenador de curso. Muitos deles recém chegados ao mercado, com pouca experiência profissional e nenhuma experiência pedagógica ou de gestão educacional. A eles caberia o papel de apresentar o projeto à comissão e encontrar respostas para perguntas para as quais jamais receberam nenhum tipo de preparo. Não muito raramente, estes coordenadores eram contratados às vésperas da chegada das comissões para serem testas-de-ferro no processo que, em se tendo bons resultados, geraria um bom emprego de professor-coordenador por um razoável tempo.

Passados dez anos do início desta avalanche o cenário não se modificou e com a evolução da complexidade dos processos acadêmicos, coordenadores têm sido demitidos ou precipitado suas demissões por não darem conta das tão complexas tarefas diárias, levando os que conseguem sobreviver aos sistemas a adotar o comportamento de cúmplices, imposto pelas exigências de um mercado competitivo, ora de vítimas, alegando injustiças e falta de oportunidades de atuação autônoma e criativa. Alguns absorvendo a uma verdadeira “coordenafobia” que os tirará definitivamente do universo da gestão educacional, ora por pressões políticas e institucionais, ora por pura falta de conhecimento e más lembranças de experiências negativas.

O que motivou o desejo de realizar um estudo das práticas gestoras dos coordenadores de curso de graduação em Turismo, foi a experiência pessoal da autora que atuou em duas entidades de grande porte, como coordenadora, sem que jamais nenhuma delas tenha sinalizado para seus papéis e funções, estes descobertos ao custo de muitas “cabeçadas” e o privilégio de muita leitura na área de educação, ato este pouco acessível aos seus demais pares.

Esta proposta de estudo justificou-se por pretender estabelecer um marco para a gestão de instituições de ensino superior, em especial às de Turismo e Hotelaria, viabilizando uma reflexão otimista sobre o ato de coordenar, sem prejuízo do técnico em detrimento do pedagógico. Diante desta assertiva, perguntou-se: Quais os aspectos geradores do

sucesso ou insucesso da gestão educacional exercida pelos coordenadores de curso de graduação em Turismo? Algumas possíveis hipóteses se estabeleceriam naturalmente:

- ◆ Os coordenadores de curso de graduação em Turismo não têm conhecimento sistemático das tarefas e funções a serem realizadas por eles no exercício da coordenação.
- ◆ Os coordenadores de curso de graduação em Turismo não recebem capacitação onde as tarefas e funções a serem realizadas por eles no exercício da coordenação sejam definidas e ensinadas a eles.
- ◆ As IES não definem nos PCD's (Planos de Carreira Docente) ou PCS's (Plano de Cargos e Salários) as tarefas e funções a serem realizadas pelos coordenadores de curso de graduação em Turismo no exercício da coordenação.

Nesta perspectiva estabeleceram-se para este estudo os seguintes objetivos: Contribuir com a construção de uma prática de gestão educacional que auxilie os coordenadores de cursos de graduação em Turismo a gerir suas atividades de forma eficiente, eficaz e efetiva; conhecer as práticas gestoras dos coordenadores de curso de graduação em Turismo no exercício da coordenação; identificar a existência, formas e conteúdos das práticas de capacitação realizadas em benefício da formação do coordenador de curso de graduação em Turismo; compreender os mecanismos das IES de definição das práticas gestoras dos coordenadores de curso de graduação em Turismo no exercício da coordenação;

Na perspectiva do que diz Triviños, buscaram-se referenciais teóricos à proposta de um estudo das práticas gestoras dos coordenadores de curso de graduação em Turismo, na obra de Ludiwg von Bertalanffy (1977), sobre a Teoria dos Sistemas e de Mário Carlos Beni (2001) sobre o SISTUR, ou Sistema Turístico. Teorias estas que, segundo o primeiro autor, vê as organizações como um sistema amplo e dinâmico, que influencia e é influenciado pelo meio externo. E, conforme o pensamento do segundo autor, um conjunto de partes que interagem a partir de um plano ou princípio, em prol de um todo, neste caso específico, podendo-se associar a coordenação de curso a um sistema complexo inserido dentro de um sistema maior (a IES), ambos em interação e independência contínua.

Para Bertalanffy a escola pode ser interpretada como um sistema e a gestão educacional executada na atuação do coordenador de curso, um novo sistema, abstrato e aberto, compreendido de objetivos, entradas ou insumos, processo de transformação, saída ou produto, controles e retroalimentação. Já, Beni, assinala que um sistema compreende meio ambiente, unidades, relações, atributos, entradas, saídas, realimentação e modelos.

Desta feita, numa composição entre os elementos defendidos por cada um dos autores, as práticas gestoras dos coordenadores de curso de graduação em Turismo, compreendidas pela ótica de um sistema pressupõem:

- ◆ O meio ambiente onde está inserido, representado pelos objetos que embora não façam parte direta do sistema, o compõem;
- ◆ Os objetivos a serem alcançados, traçados pelas unidades operacionais e estabelecidos com clareza com o intuito de serem mais facilmente alcançados;
- ◆ As unidades operacionais, ou partes do sistema;
- ◆ As relações estabelecidas por elas e entre elas, considerando dependências e definindo-se fluxos;
- ◆ Entradas (*input*), transformação e saídas (*output*), representadas pelo que alimenta o sistema, seu processo de transformação, representações de mudanças e a forma como saem dele, coerentes com os objetivos propostos;
- ◆ Controle ou Realimentação (*feedback*), sem o qual não é possível manter o equilíbrio do sistema;
- ◆ Modelo Sistêmico, a representação do sistema.

Considerando-se o proposto pelos autores é possível fazer o seguinte questionamento: o que fazem os Coordenadores de Cursos de Graduação? O MEC tendo preconizado através do Exame Nacional de Cursos e da Avaliação das Condições de Oferta de Curso de Graduação, em seu Manual Geral de Avaliação das Condições de Ensino, a implantação de procedimentos de avaliação do ensino superior que trazem no seu contexto avaliação dos coordenadores de curso, não define claramente o que se avalia na atuação do coordenador. Na Dimensão 1: Organização Didático-Pedagógica, categoria de análise 1.1. Administração Acadêmica, encontramos o item 1.1.1. Coordenação do Curso, que considera, entre outros aspectos, a serem avaliados, Muito Bom, a Existência de apoio didático-pedagógico, quando existe assessoria didático-pedagógica aos

docentes, ou qualquer outro tipo de serviço que preste assistência aos professores na condução e seu trabalho acadêmico. Termo este que não clarifica o quê, exatamente, um coordenador deve fazer.

Andrade e Tachizawa (1999), definem como funções do coordenador de curso, as seguintes atividades, que devem ocorrer de forma harmônica e fundamentada no modelo da análise sistêmica onde se procura estabelecer uma visão global das ações a serem realizadas, observando-se os diferentes níveis de tarefas:

- ◆ Realização de Reuniões com os docentes, discentes, funcionários, direção e parceiros;
- ◆ Levantamento e controle de frequência de docentes e discentes;
- ◆ Acompanhamento das práticas pedagógicas dos docentes;
- ◆ Realização de avaliações sistemáticas de desempenho de docentes, discentes e funcionários;
- ◆ Construção e revisão sistemática do Projeto Pedagógico do Curso;
- ◆ Revisão sistemática dos procedimentos acadêmicos e administrativos do curso;
- ◆ Revisão dos meios de comunicação utilizados para o público externo e interno; Implementação de meios e comunicação eficientes, eficazes e efetivos;
- ◆ Realização de cursos extracurriculares e Realização de avaliações sistemáticas dos conteúdos ministrados nos períodos do curso.

Por sua vez, Bravo e Escodro (2001), sugerem a definição e organização das ações a serem realizadas pelo coordenador de curso a partir da compreensão que instituições de ensino são sistemas ou organizações sociais e que devem aplicar essencialmente princípios de gestão pela qualidade, conforme o modelo sugerido por eles, abaixo:

- ◆ Favorecer o envolvimento da comunidade e da sociedade;
- ◆ Gerir participativamente;
- ◆ Desenvolver recursos humanos;
- ◆ Ter constância de propósitos;
- ◆ Aperfeiçoar-se continuamente;
- ◆ Acompanhar as atividades;
- ◆ Delegar;
- ◆ Disseminar informações;
- ◆ Registrar e controlar fatos e dados;

IV SeminTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL
Universidade de Caxias do Sul – Mestrado em Turismo
Caxias do Sul, RS, Brasil – 7 e 8 de julho de 2006

- ◆ Buscar causas das ocorrências.

Por fim, Franco (s/d) propôs um modelo de gestão educacional onde as funções e papéis dos coordenadores de curso estão agrupadas em quatro sub-sistemas que compõem o sistema maior de gestão:

- ◆ Funções políticas: Liderança, animação, representação, *marketing*, articulação;
- ◆ Funções gerenciais: Supervisão da infra-estrutura, indicação e compra de livros, controle da frequência docente, estímulo à frequência discente, contratação, treinamento e demissão, decisão, controle da adimplência discente;
- ◆ Funções Acadêmicas: Elaboração e execução do PPC, desenvolvimento atrativo das atividades acadêmicas, qualidade e regularidade da avaliação, desenvolvimento de atividades complementares, acompanhamento de monitorias, engajamento em extensão universitária, controle do estágio supervisionado e não-supervisionado, estímulo à iniciação científica e a pesquisa;
- ◆ Funções institucionais: É responsável pelo: sucesso do curso, acompanhamento de egressos, empregabilidade do aluno, captação de fontes alternativas de recursos, reconhecimento do curso pelo MEC, sucesso dos egressos em exames de ordem [OAB, CONFEA, CFC etc.] e vínculo de regionalidade do curso.

Outros modelos existentes com certeza trariam benesses às práticas gestoras, mas nestes três encontramos pontos de convergência e divergência que merecem maior aprofundamento e análise. No universo das Instituições de Ensino Superior que possuem cursos de graduação em Turismo, em Pernambuco, apenas uma, a Universidade Católica de Pernambuco, apresentou a partir de 2002, através da Resolução de nº 008/2001, do CONSEPE, um modelo que sugere ações de gestão aos coordenadores de curso que atuam nela. O mesmo tem foco na realização de tarefas, quais sejam:

- ◆ Presidir reuniões do colegiado de curso;
- ◆ Cumprir e fazer cumprir decisões do Colegiado de Curso, Conselhos e Administração Superior;
- ◆ Orientar, apoiar e acompanhar o docente no processo de elaboração do programa de ensino, numa perspectiva interdisciplinar;
- ◆ Entrosar-se harmonicamente com os demais departamentos, principalmente os que cujas disciplinas façam parte do currículo do curso que coordena.

Entretanto, qual o contexto da Gestão Educacional Sistêmica nos Cursos de Graduação em Turismo? No universo dos cursos de graduação em Turismo em funcionamento na Região Metropolitana do Recife, encontramos profissionais com os mais diferentes tipos e níveis e formação acadêmica, no entanto, em quase sua totalidade muita confusão no que se refere aos processos acadêmicos e administrativos que devem contemplar seu dia a dia funcional, embora sigam o manual do MEC e cumpram exigências impostas em inúmeros outros documentos. Há uma lacuna entre o discurso e a prática na gestão educacional e por vezes a vitimização oriunda do não fazer por não *permitires* é substituída pelo *não fazer por não poder*, numa atitude cúmplice do sistema nos quais estão inseridos.

2. Procedimentos Metodológicos do Estudo

O estudo preliminarmente constituiu-se do tipo exploratório e posteriormente descritivo, considerando Triviños, loc. cit., que diz,

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo no limite de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou do tipo experimental. [...] A maioria dos estudos que se realiza no campo da educação é descritiva. O foco essencial desses estudos é conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas.

Neste sentido, buscou-se inicialmente um contato com o objeto de estudo e os sujeitos envolvidos, com o intuito de estabelecer maior intimidade e referencial com a realidade, compreendendo as questões de funcionamento do sistema e objetivando a otimização dos demais procedimentos a serem adotados, inclusive, a descrição que se originou dos procedimentos metodológicos utilizados e os dados coletados.

Considerando as relações estabelecidas pelos coordenadores de curso de graduação em turismo no espaço das IES, foram pesquisados os superiores diretos dos coordenadores, os administradores, os docentes a ele subordinados diretamente, os discentes e eles próprios, os coordenadores de curso de graduação em Turismo.

Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturada, procedida com o uso do recurso de gravação para que a mesma estabeleça-se como fidedigna e não possibilitasse equívocos de interpretação das falas. Entende-se por entrevista semi-estruturada, segundo Triviños, loc. cit., como:

[...] em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas do informante.

Considerando o objeto (as práticas gestoras dos coordenadores de curso de graduação em Turismo) e os sujeitos envolvidos (os coordenadores, administradores, docentes e discentes dos cursos de graduação em Turismo), definidos os instrumentos de pesquisa, será realizada a coleta de dados e a partir de então a análise de conteúdo que segundo Bardin (1977) é definida como:

Um conjunto e técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

A mesma constou da pré-análise, o tratamento dos mesmos e a descrição analítica, a partir das seguintes categorias pré-estabelecidas: *Objetivos, Entradas, Processos, Saída, Controle, Auto-Avaliação e Modelo*, e, ainda as tarefas ou funções *Políticas, Gerenciais, Acadêmicas e Funcionais*, finalizando-se o trabalho com a interpretação inferencial.

A escolha deste método justificou-se, ainda segundo Bardin, loc. cit., por ele se prestar ao estudo “das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências” e segundo Triviños, loc. cit., “para o desvendar das ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes etc., que, à simples vista, não se apresentam com a devida clareza.

3. Resultados Preliminares

Preliminarmente mapeou-se o universo dos sujeitos envolvidos. No mesmo, o universo dos cursos de graduação em Turismo em funcionamento no Estado de Pernambuco, se encontram profissionais atuantes no mercado de Turismo, na sua maioria docentes do curso que coordenam, atuando em cursos de graduação ou superior-tecnológico em

atividade ou em processo de capacitação com vistas à atuação nos próximos dois semestres (2006.2-2007.1), com os mais diferentes tipos e níveis e formação acadêmica.

Na sua maioria são mulheres e solteiras, sem filhos. Possuem pós-graduação sendo: todos *lato-sensu*, e os demais *stricto-sensu* em capacitação, no entanto já ocorrem os casos de recentes defesas de mestrado, alterando-se um quadro anterior aos anos 2004 em que nenhum coordenador possuía título de Mestre. No que se refere aos processos acadêmicos e administrativos que devem contemplar seu dia a dia funcional, embora sigam o manual do MEC e cumpram exigências impostas em inúmeros outros documentos, em quase sua totalidade não se encontra um plano de trabalho para a tarefa de gerir um curso e demais professores colegas. Alguns ex-coordenadores apresentam verdadeira aversão à função/atividade. Em sua grande maioria priorizam o trabalho administrativo e poucos alicerçam o trabalho pedagógico em escola ou autor do universo educacional. Todos são amplamente qualificados, no entanto, há uma lacuna entre o discurso e a prática na gestão educacional. Encontra-se, ainda, uma confusa relação no âmbito da administração e da docência, quando refletida na fala de alguns, que prefeririam estar em sala de aula a coordenar, não compreendendo as possibilidades de “ensinar” ou “educar” também na ação coordenadora.

4. Considerações (temporariamente) Finais

Compreende-se coordenar um curso de formação requer atenção dos estudiosos, em especial os da área de educação. Distantes de uma prática docente amplamente alicerçada em pressupostos teórico-metodológicos do campo das ciências da educação, que dirá das ciências administrativas que priorizem a reflexão pedagógica!? Ciosos de que são carentes de referenciais de ambas as áreas (administração-gestão / educação/prática pedagógica) os coordenadores de curso de graduação em Turismo podem (e devem) abrir fronteiras numa prática docente desafiadora e plena de concretude, gerando, desta feita uma *pedagogia da autonomia* (Freire, 1997), fortalecida e capaz de enfrentar as durezas do dia-a-dia profissional.

Referências bibliográficas

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de e TACHIZAWA, Takeshy. [1999]. *Gestão de Instituições de Ensino*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. [Coleção FGV Prática].

BARDIN, Laurence. [1977]. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BERTALANFFY, Ludwig Von. [1977]. *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis/RJ: Vozes.

BENI, Mário Carlos. [2001]. *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: SENAC/São Paulo.

BRASIL. [1996]. *Plano Pluri Anual – Brasil em Ação – 1996-1999*.

BRASIL. [2000]. *Plano Pluri Anual – Avança Brasil – 2000-2003*.

BRASIL. [2004]. *Política Nacional de Turismo. 2004-2007*.

BRASIL. [1996]. *Lei Federal de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei nº 9.394.

BRAVO, Ismael e ESCONDRO, Jane Shirley. [2001]. *O gestor educacional em face de mudanças e/ou inovações* In: Revista Educação e Cidadania. V. 1. Nº 1. Jan/Jun. pág. 11-21.

FRANCO, Édson. [s/d]. *Funções do Coordenador de Curso: como “construir” o coordenador ideal*. ABMES Cadernos 8 In: http://www.abmes.org.br/publicacoes/Cadernos/08/funcoes_coordenador.htm. Capturado em 20/03/2005.

KRIPENDORF, Jost. [1989]. *Sociologia empírica do Turismo: por uma nova compreensão do lazer e das viagens*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. [1987]. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.