



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

Programa de formação de gestores educacionais: uma alternativa à construção do coordenador de curso ideal – o caso da coordenação de turismo¹

Ana Paula do Nascimento, Faculdade Integrada de Pernambuco/FIOCRUZ²

Fabiana Bandeira Espírito Santo, Faculdade Integrada de Pernambuco³

Fernanda Pereira Tavares, Universidade de Pernambuco⁴

Guilherme José Aragão Barbosa, Faculdade Integrada de Pernambuco⁵

Mariana Vilela Clemente, Faculdade Integrada de Pernambuco⁶

Marta Virgínia dos Santos Lima, Faculdade Integrada de Pernambuco/UFPE⁷

Raymundo Juliano do Rego Feitosa, Faculdade Integrada de Pernambuco/UFPE⁸

Sérgio Alex Brito e Almeida, Faculdade Integrada de Pernambuco⁹

Signe Dayse C. De Melo e Silva, Universidade Federal da Paraíba¹⁰

Resumo

O Programa de Formação de Gestores Educacionais FACIPE, IES localizada na Região Metropolitana do Recife, em Pernambuco, foi concebido a partir da necessidade de qualificar em serviço Coordenadores de Cursos de Graduação, que em detrimento de sua formação técnica demandam necessidades de construção de competências pedagógicas, políticas e gerenciais. Objetiva e atua em quatro dimensões estratégicas: Fornecer subsídios teóricos e metodológicos para uma efetiva e eficazes práticas de Gestão Educacional Sistêmica; Facilitar discussões sobre o fazer pedagógico sob o viés da Gestão Educacional Sistêmica; Acompanhar o processo acadêmico dos atores envolvidos, em serviço, a partir de ações de Gestão Educacional Sistêmica; Estimular a produção científica sobre a temática de Gestão Educacional no Ensino Superior. O programa baseia-se no estímulo ao auto-aprendizado e à discussão de práticas a partir das vivências diárias e reais do participante. É todo ele fundamentado em literatura que trata do tema, sob a ótica de mantenedores, direção e outros colegas coordenadores. Encontra-se em andamento e neste estudo apresenta as elaborações do Plano de Gestão do Coordenador do Bacharelado em Turismo.

Palavras-chave: Coordenação em Graduação; Gestão Educacional Sistêmica; Turismo.

¹ Trabalho apresentado ao GT – Outras Interfaces do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

² Bióloga; Diretora Geral da Faculdade Integrada de Pernambuco;

³ Turismóloga; Coordenadora do Bacharelado em Turismo da Faculdade Integrada de Pernambuco;

⁴ Administradora; Professora da Universidade de Pernambuco/Campi Salgueiro;

⁵ Administrador; Coordenador do Bacharelado em Administração em Marketing da Faculdade Integrada de Pernambuco;

⁶ Advogada; Assessora Acadêmica do Bacharelado em Direito da Faculdade Integrada de Pernambuco;

⁷ Pedagoga; Diretora Acadêmica da Faculdade Integrada de Pernambuco; Co-Coordenadora do Projeto de Extensão Interinstitucional UFPB/LABTUR/FACIPE “Formação de Gestores Educacionais”;

⁸ Advogado e Professor Universitário; Coordenador do Bacharelado em Direito da Faculdade Integrada de Pernambuco;

⁹ Administrador; Coordenador do Bacharelado em Administração em Geral da Faculdade Integrada de Pernambuco;

¹⁰ Pedagoga e Turismóloga; Coordenadora do Projeto de Extensão Interinstitucional UFPB/LABTUR/FACIPE “Formação de Gestores Educacionais”; Professora da UFPB; Pesquisadora do GP/CNPq/UFPB/LABTUR – “Desenvolvimento, Planejamento e Turismo”; E-mail: signedayse@yahoo.com.br.



Provocações Introdutórias

As Coordenações de Curso estão em evidência nos últimos anos, fruto da sedimentação dos processos de avaliação instituídos pelo Ministério da Educação/MEC através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior/SINAES, criado pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004 e do Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006 – conhecido como “Decreto-Ponte” – que dispõe sobre as funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior. Ambos, numa perspectiva de harmoniosa consequência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, ou LDB, de dezembro de 1996. No entanto não são recentes, surgiram com a Reforma Universitária de 1968, em substituição aos antigos Conselhos Técnicos Administrativos e Congregações, sendo caracteristicamente um colegiado representativo das responsabilidades referentes a assuntos ligados ao ensino de graduação, segundo Sabadia (1998, p. 23).

Nos anos 90 foram significativos os processos de implementação de políticas públicas para a educação, em especial as voltadas à educação superior. Se as mesmas alcançarem seus objetivos, só o tempo poderá afirmar, no entanto é notável que o Brasil tenha vivido momentos de grande pujança, tornando o acesso a esta educação tão simples e fácil como o acesso ao ensino fundamental e médio.

Fruto do desenvolvimento da educação superior no decorrer destes quase quarenta anos, as Coordenações de Curso dos dias de hoje passaram a assumir papéis pontualmente técnico-pedagógicos, em especial na iniciativa privada, onde as interfaces entre escola e mercado apresentam-se de forma mais clara e rápida. Nesta perspectiva fez-se necessário fazer uma re-leitura do personagem que responde pela “co-ordenação” do curso: o coordenador de curso. Elemento “exigido” pelo MEC e que deveria apresentar competências inatas para atender aos interesses dos “donos de faculdade”, que muitas vezes são empresários que enxergaram a educação como nicho de mercado para empreender, sem maiores conhecimentos acerca das especificidades deste tipo de negócio. Este profissional, o coordenador de curso, tem por atividade diária a organização do curso para o qual foi contratado e em uma maioria significativa de vezes, é formado nele. Organizar, executar, planejar, avaliar, ofertar resultados de uma ação que ainda não tem perfil ou ações definidas claramente, considerando que o trabalho de orientação, supervisão ou administração escolar, já está consolidado, regulamentado e devidamente estudado há anos, no campo da pedagogia ou da formação de professores.



Não se furtaria, entretanto, um Coordenador de Curso a refletir seu papel de “gestor” ou “gerente” de aprendizagem ou de formação. Neste caso poder-se-ia estabelecer que os papéis precípuos do Coordenador de Curso no exercício da atividade, segundo Mintzberg (1977:p. 27-29) *apud* Maciel (s/d:p. 8) são:

Papéis Interpessoais: decorrentes do *status* e autoridade inerentes aos cargos administrativos são, em grande parte, de natureza social e legal, implicando no relacionamento do gerente com representantes da organização, com os subordinados e com indivíduos ou grupos externos à organização.

Papéis Informacionais: diretamente ligados às informações recebidas pelos gerentes, com a finalidade de se inteirar do que acontece na organização e posteriormente transmitidas aos subordinados ou quando se torna o porta-voz da unidade/organização, falando em seu nome.

Papéis Decisórios: relacionados às tarefas de tomar decisões, seja através das atividades de planejamento, solucionador de problemas, alocador de recursos, negociador, dentre outras.

No entanto para o MEC, quando da visita de avaliação de cursos pelas suas comissões de verificação *in loco* para autorização e/ou reconhecimento, o Coordenador de Curso é avaliado no grupo de indicadores de Administração Acadêmica [1.1] conforme os indicadores:

- 1.1.1 Atuação do Coordenador
- 1.1.2 Formação do Coordenador
- 1.1.3 Experiência do Coordenador (Acadêmica e Profissional)
- 1.1.4 Efetiva dedicação à administração e à condução do curso
- 1.1.5 Articulação da gestão do curso com a gestão institucional
- 1.1.6 Implementação das políticas institucionais constantes no PPI e no PDI, no âmbito do curso.

Tanto Mintzberg quanto os demais autores que subsidiam as bases teóricas deste estudo, detalham funções, ações, papéis, tarefas etc., deixando o MEC uma lacuna no estabelecimento de indicadores tão simplistas.

Baseado numa rica literatura e na experiência de alguns profissionais de educação que militam nesta árdua tarefa, as reflexões que se seguem sugerem a concepção de um modelo de gestão pautado na experiência pessoal de cada coordenador e nas demandas da instituição e alunos com os quais se irá trabalhar.

O caso estudado



Após cinco anos de funcionamento e quatro cursos de graduação reconhecidos com conceito muito bom [CMB], pelo MEC [Administração, Marketing, Turismo e Direito], a Instituição de Ensino Superior/IES estudada neste piloto é uma organização de médio porte com aproximadamente 2.500 alunos, 90 professores e 70 funcionários de apoio acadêmico, além de técnicos de laboratórios de prática profissional, de informática e bibliotecários. Possui como o carro chefe de sua prática pedagógica uma unidade de apoio pedagógico com seis núcleos de atuação no âmbito do acadêmico: Núcleo de Pesquisa, Extensão e Monitoria/NUPEM, Núcleo de Estágio/NEST, Núcleo de Trabalho de Curso/NTC, Núcleo de Apoio a Atividades Complementares ao Ensino/NAACE, Núcleo de Pós-Graduação/NPG e Núcleo de Avaliação Institucional de Apoio Acadêmico/NAIAA.

O grande crescimento na quantidade de instituições de ensino superior privadas fez emergir a demanda por profissionais que ocupassem os cargos de gestão acadêmica. E diante da ausência, no mercado, de cursos que forneçam pessoal com esta capacitação, assim como em diversas instituições, tanto as Coordenações de Curso de Graduação como as Coordenações de Núcleos de Apoio Acadêmico em atividade, no caso da IES objeto deste estudo, não possuíam qualificações para exercer as funções na perspectiva pedagógica ao serem contratados, embora tivessem grandes valores no que diz respeito às suas qualificações pessoais e de formação técnica e profissional.

Segundo as exigências do MEC a IES possui um Regimento Interno/RI, um Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI e um Projeto Pedagógico Institucional/PPI. Além destes documentos, os Projetos Pedagógicos de Curso/PPC e Projetos Pedagógicos de Núcleos Acadêmicos/PPNA estão em processo de avaliação, revisão e/ou concepção, solidificando a cultura de construção pedagógica participativa.

De acordo com o Regimento Interno da IES, aqui estudada, encontram-se nos Artigos 19º e 20º as atribuições do Coordenador de Curso, estabelecidas pela Instituição Mantenedora:

Artigo 19º – A Coordenação de Curso é uma função exercida por um Coordenador, com formação na área de conhecimento específica de cada curso.

Parágrafo Único – O Coordenador de Curso é indicado pelo Diretor Geral e aprovada a sua indicação pela Mantenedora.

Artigo 20º – São Atribuições do Coordenador de Curso:

- I. Representar o Colegiado de Curso junto aos órgãos da faculdade;
- II. Convocar e presidir as reuniões do Colegiado de Curso;



- III. Supervisionar e fiscalizar a execução das atividades programadas no âmbito do seu Curso Disciplinar bem como a assiduidade dos professores;
- IV. Apresentar à Diretoria e ao Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, o Relatório Anual de suas atividades e das atividades do Curso no qual atua;
- V. Sugerir a contratação e a dispensa de Professores;
- VI. Exercer as demais atribuições que lhe sejam previstas em lei e neste Regimento.

As ações sugeridas não representam ações de intervenção pedagógica e sim de organização do sistema. Na alínea VI sugere-se que o coordenador exerça “demais atribuições” mas não as sinalizam, apenas indica a Lei e o Regimento.

Os Fundamentos Revisados

O ato de coordenar significa conjugar ou concatenar um conjunto de elementos ou atividades. Considerando esta definição simplista e, ainda, considerando os diversos elementos que devem ser concatenados buscaram-se referências na literatura de autores que indicam esta concatenação a partir de ações, tarefas ou atividades.

Numa composição entre os elementos defendidos pelos autores, as práticas gestoras dos coordenadores de curso de graduação em Turismo, compreendidas pela ótica de um sistema pressupõem, segundo Bertalanffy (1977) e Beni (2001):

- 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.

Estes elementos: ambiente, objetos, objetivos, unidades, relações, entradas, transformações, saídas, mudanças, controle, realimentação e modelo, em perfeita harmonia, cada um cumprindo uma função dentro de um todo, o sistema, com clareza de propósitos e resultados esperados pré-estabelecidos. Logicamente, esta “perfeição” no campo das ações



reais e factuais do mundo do trabalho, não ocorrem necessariamente, nem prioritariamente, desta forma.

Para Cantídio (1981) *apud* Sabadia (1998, p. 24) as seguintes atividades “funcionais” são imprescindíveis ao bom funcionamento da Coordenação de Curso:

- a) Direção/supervisão do ensino;
- b) Estudo e formulação de currículos;
- c) Aprovação de programas;
- d) Acompanhamento da execução dos planos de ensino;
- e) Avaliação da produtividade do processo de ensino-aprendizagem;
- f) Poder de atuar em áreas físicas utilizadas em atividades didáticas; e,
- g) Articulação com o CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) através de representação docente.

No entanto, é claro que o autor faz postulações ao sistema público federal de ensino, com suas características departamentais, congregacionais e disciplinares, o que na iniciativa privada ocorre de forma e conteúdo diferente, considerando a velocidade e baixo número de instâncias intermediárias no processo decisório. Não se despreze, entretanto, as categorias de direção, estudo, supervisão, aprovação, acompanhamento, avaliação e articulação.

Por sua vez, 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.

Enquanto Bravo e Escondro (2001), sugerem a definição e organização das ações a serem realizadas pelo coordenador de curso a partir da compreensão de 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, a seguir:

- 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;
- Buscar causas das ocorrências,

com características de gestão humanística e centrada no indivíduo, Franco (2002) propõe 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.

A partir do exposto, poder-se-ia questionar: qual seria então o modelo “ideal” ou mais propício à Gestão Educacional nos Cursos de Graduação em Turismo? Qual o perfil e as competências do “Coordenador de Curso ideal?”

No universo dos cursos de graduação em Turismo em funcionamento na Região Metropolitana do Recife, encontramos profissionais com os mais diferentes tipos e níveis de 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, internos e externos às suas instituições.

Por sua vez, as ofertas de MBA's e pós-graduações *lato-sensu* com abordagens em gestão educacional, formação e capacitação de gestores, e tantos outros títulos que se dão às propostas, trazem no seu bojo a reprodução do modelo de gestão centrado nos interesses dos mantenedores e não nas práticas administrativo-pedagógicas que a função requer.

Para Libâneo (2004) o saber pedagógico exige que o coordenador não apenas saiba o que fazer, mas saiba como fazer. O autor sugere as seguintes atividades como primordiais ao desenvolvimento de uma ação co-ordenadora eficiente e eficaz:

- Coordenar e gerir estudos;
- Assegurar a ação da unidade pedagógica da instituição educacional;
- Prestar assistência didático-pedagógica direta aos docentes;
- Cuidar dos aspectos organizacionais do ensino;
- Propor e coordenar ações de formação continuada;
- Apoiar diretamente alunos em dificuldades de aprendizagem;
- Organizar formas de atendimento a alunos com necessidades especiais;
- Formular e acompanhar procedimentos de avaliação;
- Acompanhar e avaliar o projeto pedagógico do seu curso.

Nesta perspectiva, partindo da necessidade de construir uma postura coletiva de desenvolvimento de competências que contribuíssem com o dia-a-dia de trabalho em suas funções, o grupo de gestores educacionais desta IES propôs-se a investir no aprendizado de conhecimentos pertinentes ao universo laboral deste profissional, o Coordenador de Curso, numa ação que congrega a auto-instrução, a tutoria e o treinamento em serviço.

O Modelo Proposto

Esta proposta não pretere as demandas que estão sendo postuladas por especialistas, documentos e textos acadêmicos nas esferas da prática docente e da gestão acadêmica, desta feita os indicadores que seguem são sugestões pontuais para que o coordenador de curso da instituição possa preparar o seu Plano de Gestão e administrar as rotinas que subsidiam as suas práticas pedagógicas, considerando-se as características e exigências da própria IES.

As ações do modelo estão divididas em *Ações Acadêmico-Pedagógicas*, *Ações Político-Institucionais* e *Ações Administrativo-Gerenciais*. As duas primeiras de sua inteira



responsabilidade e a terceira podendo ser delegada a assistentes de coordenação ou secretaria, segundo o proposto por MELO E SILVA e BANDEIRA (2007):

Acadêmico-Pedagógicas:

- a. Elaborar, executar, acompanhar e avaliar o Projeto Pedagógico do Curso que coordena, assim como, planos, programas e projetos complementares de ensino.
- b. Acompanhar e responder por todas as atividades acadêmicas no âmbito do seu curso.
- c. Acompanhar, avaliar e elaborar relatórios da frequência docente e discente, estimular a frequência do corpo discente.
- d. Propor a contratação, acompanhar o desempenho, promover treinamento e propor demissão do corpo docente.
- e. Planejar, executar e elaborar os relatórios das ações de Avaliação Docente e Avaliação Institucional do seu curso.
- f. Atuar cooperativamente com os demais setores da instituição, especialmente os responsáveis pelos programas de monitoria, pesquisa e extensão.
- g. Acompanhar e avaliar os acadêmicos em Estágio Supervisionado, Trabalho de Curso e Atividade Complementares à Aprendizagem.
- h. Prospectar, planejar e executar ações de planejamento estratégico no âmbito do seu curso e em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Institucional / PDI e o Projeto Pedagógico Institucional / PPI da instituição.
- i. Elaborar relatórios de atividades parciais e de fechamento do ano letivo.

Político-Institucionais:

- a. Atuar articuladamente numa perspectiva de liderança, representação, animação e *marketing* institucional no âmbito do seu curso.
- b. Acompanhar o desempenho dos egressos no mercado respeitando-se os vínculos de regionalidade do curso que coordena.
- c. Manter relacionamento com as entidades de classe, sindicatos ou representações laborais
- d. Ter domínio, aplicar e avaliar as repercussões das Diretrizes Curriculares Nacionais para o seu curso assim como a legislação em vigor.
- e. Zelar pelas informações a serem divulgadas através dos veículos de comunicação internos e externos à instituição.

Administrativo-Gerenciais:

- a. Verificar e avaliar as condições de salas de aulas.
- b. Checar a estrutura dos edifícios onde há execução de atividades acadêmicas.
- c. Verificar os elementos, materiais e instrumentos de apoio às aulas.
- d. Acompanhar, avaliar e propor melhorias ao funcionamento dos laboratórios de aprendizagem.
- e. Prospectar, planejar e orçar pedidos de compra de livros, equipamentos, material didático e utensílios.
- f. Coordenar os processos de preparação das semanas de provas.



Os Primeiros Resultados:

Agir de forma cooperativa e numa perspectiva de construção coletiva de um modelo de gestão alicerçado na rotina de treze profissionais aparentemente e inicialmente leva a crer que trará grandes e imediatos resultados, mas na prática as dificuldades são potencialmente multiplicadas por treze enquanto os resultados são divididos por inúmeros questionamentos e direções.

A proposta de um programa de formação em serviço elimina a necessidade de horas de estudos que poderiam aumentar o cansaço e as atribuições dos participantes. Na medida em que os mesmos são capacitados a produzir ações, documentos e reflexões ato contínuo ao trabalho de coordenação diária, facilita a compreensão do processo a partir de um fato real.

No entanto o fato real torna o processo decisório no conjunto mais complexo, uma vez que situações verdadeiras estão em jogo. As possibilidades de resultados positivos, mesmo que não imediatos torna a proposta instigante e resulta no fortalecimento da auto-estima da equipe, assim como na melhoria de movimentos individuais.

Por ser uma ação coletiva também favorece a percepção do grupo da postura de cada ator, constituindo-se num treino da competência de trabalhar em grupo, elemento extremamente discutido nos dias de hoje, por possibilitar a troca de experiências, visão do todo, solidariedade e cooperação numa prospecção corporativa não competitiva.

Enquanto objetivos a serem alcançados, a aquisição de subsídios teóricos e metodológicos para uma efetiva e eficazes práticas de Gestão Educacional; o favorecimento de discussões sobre o fazer pedagógico sob o viés da Gestão Educacional; o acompanhamento do processo acadêmico dos atores envolvidos, em serviço e o estímulo da produção científica sobre a temática de Gestão Educacional têm sido paulatinamente atendidos.

Considerações Temporariamente Finais:

Uma proposta de formação para Coordenação de Curso requer atenção dos estudiosos, em especial aos 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, e os de Turismo em especial, podem (e devem) abrir fronteiras numa prática docente desafiadora e plena de concretude, gerando, desta feita uma



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

pedagogia da autonomia (Freire, 1997), fortalecida e capaz de enfrentar as durezas do dia-a-dia profissional. O programa está em andamento e tem previsão de encerramento no final do ano.

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].

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

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

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.

FACULDADE INTEGRADA DE PERNAMBUCO. [2001]. *Regimento Interno*. Recife: FACIPE.

FACULDADE INTEGRADA DE PERNAMBUCO. [2007]. *Programa de Formação de Gestores Educacionais*. Recife: FACIPE/DIACAD/CAP/NAIAA.

FRANCO, Édson. [2002]. *Funções do Coordenador de Curso: como “construir” o coordenador ideal*. Brasília: ABMES Cadernos 8.

FREIRE, Paulo. [1996]. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra – Coleção Leitura.

LIBÂNEO, José Carlos. [2004]. *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. 5ª ed. Goiânia: Editora Alternativa.

MACIEL, Alba Costa et all. [s/d]. *A função gerencial na biblioteca universitária*. [Mimeografado]

MELO E SILVA, Signe Dayse C. de. [2005]. *Coordenadores de Curso de Graduação em Turismo: metade vítimas, metade cúmplices, somos todos nós!* In: Encontro Nacional de Turismo de Base Local, Recife: ANAIS.

_____. et all. [2006]. *Coordenador de Curso de Graduação em Turismo: Qual o perfil? Quais as funções? Que Qualificações? Questionamentos que todo Coordenador um dia acaba fazendo!* In: GT: Meio Ambiente, Turismo e Educação do IV Seminário de Pesquisa do Mercosul – Caxias do Sul: ANAIS.

MELO E SILVA, Signe D. C. de; BANDEIRA, Fabiana. [2007]. *Bases para a Concepção de um Plano de Gestão Educacional no Ensino de Graduação: um estudo de caso em uma faculdade de Turismo particular da Região Metropolitana do Recife* In: Encontro Nacional de Turismo de Base Local, João Pessoa: ANAIS.

SABADIA, José Antônio Beltrão. [1998]. *O papel da Coordenação de Curso: a experiência do ensino de graduação em Geologia na Universidade Federal do Ceará* In: Revista de Geologia, V. 11, p. 23-29.