

MAPEAMENTO DE INDICADORES DE GESTÃO ACADÊMICA PARA INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

MAPPING ACADEMIC MANAGEMENT INDICATORS FOR COMMUNITY HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:
AN EXPLORATORY STUDY

MAPEO DE INDICADORES DE GESTIÓN ACADÉMICA PARA INSTITUCIONES COMUNITARIAS DE EDUCACIÓN
SUPERIOR: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

Fábio Josende Paz ¹
Silvio Cesar Cazella ²

Resumo: Este artigo tem por objetivo reportar os resultados de um mapeamento da utilização dos indicadores de gestão e sua relevância para a atividade de gestão de coordenadores de curso de graduação de Instituições Comunitárias de Ensino Superior. Como metodologia foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, os dados foram coletados por meio de um questionário enviado aos coordenadores de curso de 10 instituições do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas - COMUNG. Entre os principais resultados encontrados destaca-se a maior relevância dos indicadores das dimensões "Estratégicas e Administrativas", "Estratégicas" e "Pedagógicas" em relação às dimensões "Administrativas", "Administrativos e Pedagógicos" e "Financeiras", corroborando com outros estudos, em que os coordenadores de curso de graduação apresentam maior preocupação com questões pedagógicas e de legislação em detrimento das atividades administrativas, financeiras de seus cursos.

Palavras-Chave: Ensino Superior; Gestão Educacional; Indicadores de Desempenho.

Abstract: This article aims to report the results of a mapping of the use of management indicators and their relevance to the management activity of coordinators of undergraduate courses in Community Institutions of Higher Education. As an exploratory and descriptive research methodology, data were collected through a questionnaire sent to the course coordinators of 10 COMUNG institutions del . Among the main results found, the relevance of the indicators of the dimensions "Strategic and Administrative", "Strategic" and "Pedagogical" in relation to the dimensions "Administrative", "Administrative and Pedagogical" and "Financial" stands out, corroborating with other studies, where the coordinators of undergraduate courses are more concerned with pedagogical issues and legislation to the detriment of the administrative, financial activities of their courses.

Keywords: Educational management; Performance indicators; University education.

Resumen: Este artículo tiene como objetivo reportar los resultados de un mapeo del uso de indicadores de gestión y su relevancia para la actividad de gestión de los coordinadores de cursos de pregrado en Instituciones Comunitarias de Educación Superior. Como metodología de investigación exploratoria y descriptiva, los datos fueron recolectados a través de un cuestionario enviado a los coordinadores de cursos de 10 instituciones del COMUNG. Entre los principales resultados encontrados se destaca la mayor relevancia de los indicadores de las dimensiones "Estratégica y Administrativa", "Estratégica" y "Pedagógica" en relación a las dimensiones "Administrativa", "Administrativa y Pedagógica" y "Financiera", corroborando con otros estudios. , donde los coordinadores de los cursos de pregrado se

1 Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. fabiojz@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-0089-8984>.

2 Docente do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Gestão em Saúde da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. silvio.cazella@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-2343-893X>

preocupan más por cuestiones pedagógicas y legislativas en detrimento de las actividades administrativas y financieras de sus cursos.

Palabras clave: Enseñanza superior; Gestión educativa; Indicadores de desempeño.

INTRODUÇÃO

Diversos autores, entre eles Cardim (2004, 2007 e 2010); Colombo (2010 e 2011); Colombo *et al.* (2010); Vasconcelos (2010); Bottoni *et al.* (2013); Castro (2013); Scaglione e Nitz (2013); destacam os inúmeros desafios que se apresentam para a gestão das Instituições de Ensino Superior - IES na atualidade, como as legislações que sofrem constantes mudanças, a gestão financeira sustentável, a gestão de pessoas, gestão pedagógica, a concorrência do setor, e outros.

Todavia, para as IES privadas, a competição empresarial se aprofunda, no Brasil com o processo de abertura do mercado e dos dispositivos legais, houve um crescimento de instituições privadas, de acordo com os dados do censo do ensino superior, divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa do Ministério da Educação (Brasil, 2019), em 1995 havia no Brasil 210 IES públicas e 694 IES privadas, perfazendo um total geral de 894 instituições.

Uma década depois, em 2007, os números não mudam muito para as IES públicas que passaram a contar com 249 instituições. Porém as IES privadas mais que dobraram seu percentual, passando a somar 2.032 instituições num total geral de 2.281, já duas décadas depois em 2018 são 2.238 IES privadas, representando hoje, 88,2% do ensino superior do país e são responsáveis pela explosão dos cursos de graduação e vagas oferecidas no mercado, em 2018, a rede privada ofertou 93,8% do total de vagas em cursos de graduação e dos 3,4 milhões de

alunos que ingressaram em cursos de educação superior, 83,1% foram em instituições privadas.

Essa abertura de mercado para a oferta de ensino criou um cenário que tem forçado a profissionalização da gestão acadêmica das IES (Raimundo, 2015), ainda, para esse contexto, mais competitivo, o desenvolvimento de estratégias que permitam a adaptação para a sobrevivência e ao mesmo tempo visem o crescimento da instituição, torna-se crítico (Souza, 2011). Para Colombo (2011) Bottoni *et al.* (2013) e Castro (2013) buscar novas formas de gestão com estruturas mais flexíveis, processos decisórios mais ágeis, processos gerenciais mais eficientes e eficazes a todos os níveis de gestão acadêmica, é questão de sobrevivência. Apesar das peculiaridades das IES privadas com fins lucrativos e sem fins lucrativos (comunitárias e confessionais) e do preconceito da academia, as IES precisam ser tratadas como negócios e com técnicas de gestão profissionais para obter vantagem competitiva sustentável (Mizne, 2007; Scaglione e Nitz, 2013).

Corroborando, para Garcia (2006) Mizne (2007), Castro (2013) a educação passou e precisa ser vista como um negócio dentro do mercado de prestação de serviço, exigindo mais qualificação e habilidade dos gestores. Todavia, Meyer Jr. (2013) evidencia que a maior parte dos ocupantes de cargos gerenciais nas instituições de ensino superior não possuem o perfil de gestão, são professores, que por diversos motivos, são conduzidos a posições administrativas, ainda, que essa situação fica mais clara em níveis intermediários de gestão como a

coordenação de curso. Reforçando, Kana e Zanelli (2011) evidenciam que nas universidades brasileiras, de forma geral, pouco ou nenhum preparo há para que professores ocupem cargos gerenciais. Durante muitos anos a preocupação dos responsáveis pela gestão acadêmica em instituições de ensino superior restringia-se a organização de currículos, capacitação de professores e o acompanhamento rotineiros das atividades acadêmicas (Argenta, 2011; Souza, 2011).

Diante do exposto, emerge a importância da figura do coordenador de curso que para muitos autores (Garcia, 2006; Cardim, 2010, Argenta, 2011) são considerados a principal figura nesse processo de gestão acadêmica. Atualmente o coordenador precisa ser o gestor do curso, ou seja, envolvimento direto com as áreas mercadológica, administrativa, operacional e financeira (Castro, 2013) e para Kanan e Zanelli (2011) coordenar um curso requer competência técnica, científica e gerencial, já Cardim (2010) afirma que o coordenador necessita ter uma visão sistêmica para nortear o planejamento e ações de seu curso.

Assim, coordenar um curso de graduação não é tarefa simples, requer muita dedicação e conhecimento, além de um olhar aprofundado nas questões gerenciais e administrativas, que podem muitas vezes deixar o coordenador burocrático. Para auxiliar nesse processo de gestão existem os indicadores de desempenho que servem para medir os fatores críticos de sucesso de uma maneira quantitativa, permitindo diminuir a subjetividade na tomada de decisão. Se a organização não dispõe de um sistema de medição (indicadores) de desempenho, ela não poderá implementar seu plano estratégico de forma adequada (Paz et al., 2015). Esta informação baseia-se no princípio

de que só por meio de análise e interpretação de dados (números) evidenciam-se fatos que permitem a tomada de decisão (Lacerda, 2006; Senge, 2009).

Assim, a utilização de indicadores de desempenho para a mensuração destes resultados e direcionamento estratégico são importantes nesse contexto, ou seja, a gestão ocorre por meio da comparação do desempenho de indicadores com padrões preestabelecidos, em função dos objetivos estratégicos da organização (Meyer e Lopes, 2008), ainda, que a identificação dos indicadores relevantes para o negócio é imprescindível, pois, segundo Lacerda *et al.* (2011) e Paz et al. (2015) não é a quantidade de indicadores utilizados que trará sucesso para a organização e sim a relevância dos mesmos.

Diante do exposto, o tema justifica-se pela complexidade da análise de indicadores relacionados a processos de gestão acadêmica. Atualmente uma gestão eficaz e com agilidade na tomada de decisão, significa muitas vezes a sobrevivência de instituições privadas e comunitárias, no entanto, situação semelhante já está ocorrendo em instituições de ensino superior públicas, em que a necessidade de melhor gestão dos recursos públicos se torna imprescindível. No mundo corporativo é comum a utilização de indicadores para a definição de metas individuais e coletivas, além do monitoramento da performance da organização e de seus colaboradores. Já no ambiente acadêmico, a situação não é diferente. Definir e monitorar indicadores de desempenho é sinônimo de traçar os caminhos certos para que a organização cumpra com excelência sua missão. Assim, este artigo tem por objetivo reportar os resultados de um mapeamento da utilização dos indicadores de gestão e sua relevância

para a atividade de gestão de coordenadores de curso de graduação de Instituições Comunitárias de Ensino Superior.

Na sequência apresenta-se o referencial teórico que embasou esse estudo. Na seção 3 está descrita uma síntese da metodologia utilizada, seguida pelos principais resultados, considerações finais e referências.

QUADRO TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se uma breve descrição da gestão acadêmica, os perfis de gestores e suas funções, trazendo o coordenador de curso como foco deste estudo, apresentado sua importância no contexto atual e, por fim, apresenta-se os indicadores de desempenho com o olhar para a gestão educacional.

GESTÃO ACADÊMICA

Neste estudo, preferencialmente será adotado o termo Gestão Acadêmica, mas mesmo que alguns autores tragam o termo Gestão Universitária para o contexto do ensino superior, assume-se Gestão Acadêmica que segundo Voese (2006) representa o conjunto de decisões, direcionamentos e diretrizes adotadas pelo gestor acadêmico visando a melhoria contínua dos processos da instituição de educação superior, de modo a disponibilizar os meios e os recursos necessários para a execução, com qualidade, dos processos acadêmicos. Ainda, que a mesma é complexa (Colombo, 2011; Christensen e Eyring, 2014), segundo Bottoni *et al.* (2013) nas IES a produção é centrada em trabalho altamente intelectual e especializado, atuando em ambientes dinâmicos, instáveis e

turbulentos, lidando com incertezas e obsolescência dos serviços educacionais (Colombo, 2011).

No entanto, para Vasconcelos (2010) pensar em gestão acadêmica para muitos gestores é pensar prioritariamente em gestão pedagógica, ainda que poucos gestores se preocupem com a totalidade do processo a ser gerenciado e raros os que procuram otimizar recursos.

Para Vasconcelos (2010) e Souza (2011) na prática a Gestão acadêmica de uma IES é definida a partir das políticas institucionais assumidas, isto é, organizado de acordo com a missão, crenças e com os valores estabelecidos pelos líderes responsáveis e geralmente estão expressas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), estatuto e regimento, logo, os gestores acadêmicos de Instituições de Ensino Superior dependem da estrutura organizacional da IES, mas por serem regidas pelo Ministério da Educação do Brasil - MEC, geralmente são: reitores, vice-reitores, pró-reitores, diretores de centro/unidade/faculdade/escola e coordenadores de curso. Ainda, que a estrutura acadêmico-administrativa da IES deve ser delineada em seu estatuto ou regimento (Cardim, 2010). Meyer Jr. (2013) acrescenta que gestores acadêmicos são todos aqueles responsáveis pelas ações nas áreas acadêmicas e administrativas na organização. Corroborando, Vasconcelos (2010, p. 110) a gestão de uma IES, no Brasil além da figura do Reitor/diretor que é a principal liderança, geralmente tem as seguintes funções e características:

- Vice-reitor/diretor: substituto natural do reitor/diretor quando da sua ausência ou impedimento temporário, assumindo, por delegação, o comando de

- determinados projetos específicos e acompanhando seu desenvolvimento;
- Diretores de centros ou faculdades: gestores de unidades educacionais que, integradas ao contexto institucional e submetidas às linhas gerais do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), devem ser administradas em suas especificidades, que decorrem do perfil dos cursos ministrados;
 - Chefes de departamento e coordenadores de cursos: profissionais gestores que tem uma visão preponderante didático-pedagógica, mas que não podem negligenciar a gestão administrativa e/ou econômico-financeira para não incorrer em inoperância, irresponsabilidade ou inexecuibilidade;
 - Coordenadores de pesquisa e extensão: profissionais que exercem funções de gerenciamento específicos de projeto, mas que não podem perder de vista as mestras do PDI e do Projeto Pedagógico Institucional (PPI)

Reforçando o apresentado, a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES, afirma que as instituições de ensino superior, vivem em um amplo contexto de mudanças, portanto, necessitam rever seus modelos e métodos administrativos para acompanhar os avanços globais e desafios da modernidade (ABMES, 2020), Garcia (2006) e Christensen e Eyring (2014), dizem que neste cenário de mais competição no setor educacional, custos maiores e clientes mais exigentes, a adoção de modernas práticas de gestão torna-se imperativa, assim como gestores preparados para esse novo momento. Segundo Colombo

(2011) e Christensen e Eyring (2014) a gestão acadêmica contemporânea exige de seus líderes, entre eles coordenadores de curso novas competências e habilidades e que estejam sintonizados com as transformações do mundo, além de ações para gerar inovações nos processos acadêmicos, administrativos, financeiro e mercadológico.

Nesse contexto, os gestores acadêmicos precisam entender a crescente importância do cliente no sucesso empresarial, o aluno é e precisa ser tratado como cliente, esse reconhecimento é uma tendência irreversível para o sucesso da IES (Cardim, 2010), além da preocupação com o mercado, com o negócio, com a gerência dos serviços para evitar a perda de alunos, a perda da rentabilidade (Souza, 2011).

Esse novo perfil de gestor traz novos paradigmas e habilidades necessárias, entre elas estimular a equipe quanto à inovação (Vasconcelos, 2010; Christensen E Eyring, 2014), visão de futuro, disposição para mudanças, domínio e uso da tecnologia, visão estratégica, capacidade de gerenciar informação (Meyer Jr, 2013), já Mizne (2007); Argenta (2011); Souza (2011) complementam afirmando que são necessários gestores acadêmicos holísticos com conhecimentos e ações nas áreas acadêmicas, administrativas, mercadológicas e financeiras.

Como objetivo deste estudo, vamos trazer o papel do coordenador de curso como gestor acadêmico, na sequência apresenta-se então o coordenador de curso.

COORDENADOR DE CURSO

Se analisarmos a LDB de 1996, os Cursos passaram a ser organizados, não mais dentro de departamentos, mas como unidades acadêmico-administrativas, de modo que, o Coordenador de Curso de

Graduação passou a ser o gestor de seu curso e a se responsabilizar pelos seus colegiados, fato este que passou a exigir desta função, características que iriam além da análise dos aspectos pedagógicos relacionados à sua área de atuação, demandando também aperfeiçoamento em gestão administrativa (Cardim, 2010, p. 27). Deste momento em diante, o coordenador de curso passou, também, a ser avaliado pelo MEC quanto a itens como: dedicação ao atendimento de alunos e professores e liderança no exercício de suas funções (Argenta, 2011).

Neste cenário, o curso de graduação passa a ter status de uma unidade de negócios, com alta importância nos resultados da IES, assim cresce a responsabilidade e fortalece a figura do coordenador de curso. (Garcia, 2006; Cardim, 2010, Argenta, 2011). Ainda, conforme Garcia (2006) as unidades de negócios são o foco principal das instituições privadas de ensino e a geração de receitas depende delas, corroborando Cardim (2010) diz que o curso passa a ser a unidade mais importante de uma Instituição Privada de Ensino Superior - IPES e Instituições Comunitárias de Ensino Superior - ICES e o coordenador figura central nesse processo, sendo dele cobrado o sucesso do curso e por consequência da instituição. Dessa maneira, segundo a ABMES (2020), a coordenação de curso ou a direção de curso acaba sendo o setor responsável pela qualidade intrínseca do curso e da IES no amplo sentido.

Contudo, alguns autores entre eles Andrade (2007) e Marquesin *et al.* (2008) ainda apresentam o coordenador com funções apenas pedagógicas e administrativas/pedagógicas, como: gerenciamento dos currículos, administração de pessoal, gestão de conflitos, realização de reuniões pedagógicas, avaliações

sistemáticas de conteúdos ministrados, frequência entre outros.

Geralmente os professores são eleitos/escolhidos pelos seus pares para cargos de gestão pela sua atuação acadêmica e não por seu potencial ou perfil de gestão, Meyer Jr. (2013), Reis (2003) Barros e Aragão (2006) reforçam que geralmente os ocupantes de cargos de gestão em IES, não possuem preparo gerencial necessário para o cargo, e que essa situação é mais evidente nas coordenação de curso, cuja ocupação é feita por profissionais especializados na área de conhecimento do curso e que na maioria das vezes não se sentem administradores e tampouco, agem como tal. Para Amaral (2006) e Argenta (2011) o coordenador de curso é constantemente confrontado como gestor educacional, o que gera uma falsa ambiguidade de papéis e funções, ser administrador ou educador, falsa pois as duas funções coexistem, trata-se de exercer liderança na área educacional, na qual está implícito o fato de ser educador.

No ano de 2011 a Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior - ABMES chegou a descrever quatro características fundamentais a um Coordenador de Curso. Elas foram classificadas como funções políticas, funções gerenciais, funções acadêmicas e funções institucionais.

Atualmente a oferta de cursos de graduação tem crescido muito, o portfólio é amplo e existe uma quantidade de vagas ociosas, assim a dificuldade para abrir turmas é evidente no ensino superior, neste cenário, a necessidade de coordenadores com a visão de negócio e perfil de gestores é cada vez mais importante para o bom desempenho do curso e resultados financeiros satisfatórios, (Castro, 2013)

Portanto, além das funções acadêmicas exercidas para a melhoria da qualidade de ensino e aprendizado o coordenador precisa atuar em conjunto com o setor administrativo-financeiro nas atividades operacionais, como: promover o curso, melhorar a captação de alunos, evitar a evasão, reduzir a inadimplência entre tantas outras funções importantes nesse contexto (Vasconcelos, 2010; Souza, 2011; Castro, 2013; Raimundo, 2015). Ainda, detectar e avaliar constantemente oportunidades; mapear as percepções, preferências e exigências dos alunos, bem como seus familiares; manter-se constantemente em contato com seu público-alvo, para se assegurar de que ele está satisfeito (ARIZA, 2007), cuidar do desenvolvimento pessoal e profissional do professor, ser a interface entre o que é o produto (curso) e como ele deve ser vendido (Raimundo, 2015), controlar e gerar novos convênios com empresas, buscar oportunidades de estágios, gerar empregabilidade aos seus alunos (Vasconcelos, 2010), manter-se atualizado em relação às diretrizes e normas do MEC e que tenha capacidade de analisar os parâmetros de avaliação do INEP (Argenta, 2011).

Conforme o exposto, ser coordenador de um curso de graduação não é tarefa simples, exige muitas habilidades e competências do gestor, além de se impor diversos desafios, os quais foram muito bem elencados no estudo de Argenta (2011), destacamos: Excesso de atribuições profissionais; atuação mais burocrática do que estratégica e Necessidade de acesso às informações administrativas e financeiras;

Assim, para alguns autores, entre eles Campbell & Oblinger, (2007); Barneveld, Arnold e Campbell (2012) Dyckhoff *et al.* (2012); Castro (2013); Berlan *et al.* (2015) e

Fulantelli *et al.* (2015), a gestão visual de indicadores torna-se mais eficiente, gerando acesso rápido aos dados relevantes para a tomada de decisão, permitindo uma dedicação maior a análise e planejamento do que na produção de relatórios e na burocracia, Assim, esse estudo traz os indicadores de desempenho como uma ferramenta capaz de auxiliar nos desafios elencados por Argenta.

INDICADORES DE DESEMPENHO

Conforme o exposto, pensar e agir estrategicamente é imprescindível para as instituições de ensino, pois vivemos em uma economia globalizada e extremamente competitiva. Mudanças acontecem com uma velocidade impressionante e o gestor deve estar preparado para atuar com visão de futuro, proatividade, criatividade, flexibilidade e velocidade na tomada de decisões. Conforme Ambrósio e Leite (2008), a busca pela melhoria de desempenho é apoiada por indicadores capazes de quantificar e acompanhar os processos, eliminando a subjetividade e facilitando a tomada de decisões corretas. Pode-se dizer que indicadores são sinais vitais de uma empresa, pois dizem como as empresas estão fazendo e como estão se saindo como parte do todo. Ademais, vários autores ressaltam a importância dos mesmos como indutores de mudanças organizacionais (Lacerda, 2006).

No entanto, Lacerda (2006) e Lacerda *et al.* (2011), diz que desde o surgimento do termo "indicador" ele está ligado a resultados financeiros nas organizações e permanece atual na maioria das empresas, gerando assim uma visão distorcida da proposta da utilização destes para a melhoria do desempenho organizacional como um todo. Vários autores concordam com

Lacerda, entre eles Capra (2002), Senge (2009), Ribeiro, Beber e Neto (2006). Conforme Lacerda (2006), Senge (2009) e Paz et al. (2015) um indicador é definido como um instrumento de medida de desempenho sendo utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos.

Para o setor educacional não é diferente, a utilização de indicadores para uma gestão mais eficaz é imperativa, para Barneveld, Arnold e Campbell (2012) os dados necessários para apoiar a tomada de decisões operacionais e financeiras são um guia para ações estratégicas. Os autores arguem que sua utilização permite que gestores educacionais acessem indicadores e históricos em tempo real através de painéis ou *Dashboards* que são apresentações visuais das informações mais importantes e necessárias para alcançar um ou mais objetivos do negócio, ajustadas preferencialmente em uma única tela para que as informações possam ser monitoradas de uma forma ágil (Gutiérrez et al., 2019), apresentando resultados sobre o desempenho da instituição, suas faculdades, centros ou departamentos, ampliando para seus cursos (Campbell & Oblinger, 2007). Ainda, conforme Dyckhoff et al. (2012); Berlan et al. (2015) e Fulantelli et al. (2015) indicadores são necessários para a construção de sistemas de gestão educacionais e que se estes permitirem a configuração dos indicadores pelos próprios gestores aumenta a utilidade do sistema (Imiran et al., 2012).

Corroborando com a importância do tema Indicadores na gestão acadêmica no Ensino Superior, cita-se os indicadores do Ministério da Educação do Brasil (MEC): Conceito ENADE, Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e

Esperado(IDD), Conceito Preliminar de Cursos (CPC), Índice Geral de Cursos (IGC), Conceito de Curso (CC) e Conceito Institucional (CI), estes são avaliados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (INEP, 2019). Ao analisar os instrumentos de avaliação de cursos de graduação e os instrumentos de avaliação institucional externa para reconhecimento e renovação de reconhecimento de 2017 publicados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), percebe-se que a gestão acadêmica é complexa e com diversos processos que impactam em seus resultados e que estes instrumentos corroboram com os estudos até aqui realizados, em que a necessidade de indicadores para auxiliar o processo de gestão de coordenadores são importantes.

Para Campbell et al. (2007) são necessários indicadores específicos para gestão acadêmica, auxiliando a tomada de decisão, mas não apenas números financeiros ou indicadores isolados sobre matrículas etc. A importância da utilização de indicadores para a gestão de coordenadores de curso foi demonstrada com sucesso nos estudos de Olmos & Corrin, L. (2012); Andrade e Ferreira (2016); McNaughton et al. (2017); Hajra Waheed et al., 2018 e Simanca et al. (2020). Portanto, a necessidade de mapear e identificar os indicadores mais relevantes a atividade de gestão de cursos de graduação se faz necessária.

Nesse cenário, apresentamos os indicadores em quatro dimensões: Administrativos; Estratégicos; Financeiros e Pedagógicos. Importante evidenciar que os indicadores não são estáticos, eles podem ser utilizados em diferentes níveis, dependendo do objetivo para com ele. Nos administrativos estão os indicadores que representam conceitos organizacionais,

operacionais, modelos, rotinas, toda infraestrutura necessária para o funcionamento dos cursos de graduação e da IES, possuem foco no curto prazo e orientação para tarefas. Os indicadores estratégicos geralmente tratam aspectos de longo prazo, questões que tratam componentes ligados aos órgãos reguladores (MEC, INEP) ficam nesse nível, além de questões mercadológicas. Ainda, os indicadores financeiros e como o nome já evidencia tratam questões econômicas dos cursos de graduação. E por fim, nos acadêmicos/pedagógicos estão os indicadores que objetivam auxiliar coordenadores, professores e alunos no processo de ensino-aprendizagem, monitorando se as ações pedagógicas estão de acordo com os objetivos estratégicos e administrativos de uma IES

MATERIAIS E MÉTODOS

Esse estudo se origina por uma pesquisa exploratória, pois segundo Barros e Lehfeld (2000) inicialmente buscou-se a aproximação e familiaridade com o tema e, caracterizou-se como descritiva na medida em que descreveu as características teóricas conhecidas realizada por meio de levantamento. Como coleta de dados, utilizou-se bibliografias e a pesquisa de campo. Além disto e segundo Santos (2000) os dados primários foram coletados a partir de indivíduos e sem interferência do entrevistador, com base em questionário, utilizando-se da abordagem quali-quantitativa.

A população alvo deste estudo abrangeu os coordenadores de curso das Instituições Comunitárias de Ensino Superior, pertencentes ao Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas - COMUNG.

Atualmente o COMUNG constitui-se, como o maior sistema de educação superior em atuação no Rio Grande do Sul - RS. São 14 instituições de ensino, com mais de 8.500 professores e mais de 10 mil funcionários. Contabiliza quase 190.000 estudantes em 1.527 cursos de graduação e pós-graduação, somente em 2018, formaram mais de 29 mil estudantes nas mais diversas áreas (COMUNG, 2020).

Para a identificação dos indicadores utilizados para a gestão de instituições de ensino superior e construção do questionário aplicado e disponível no Apêndice A, foram realizadas duas revisões sistemáticas de literatura (Paz e Cazella, 2018; Paz e Cazella, 2019), do referencial bibliográfico consultado e dos instrumentos de avaliação do MEC, ainda algumas questões foram adaptadas de Paz et al. (2015). Para a validação do questionário desenvolvido pela equipe foi realizada uma avaliação por especialistas, sendo validado por três coordenadores de cursos de graduação. Feitas as correções, foi realizado o levantamento de dados, por meio da aplicação deste questionário com as Instituições Comunitárias de Ensino Superior do RS.

O questionário foi enviado para as 14 IES pertencentes ao COMUNG, sendo elas: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Universidade Católica de Pelotas - UCPel, Universidade Lasalle - UNILASALLE, Universidade Franciscana - UFN, Universidade de Passo Fundo - UPF, Universidade de Caxias do Sul - UCS, Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, Universidade Feevale - FEEVALE, Centro Universitário da Região da Campanha - URCAMP, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai - URI, Universidade de Cruz

Alta - UNICRUZ e Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. Assim, a pesquisa foi realizada entre o dia 15 de setembro a 01 de outubro de 2020. Houve um retorno de 10 Instituições (72%), por meio de seus Pró-reitores de graduação que deram o consentimento favorável a realização da pesquisa, sendo assim, foram enviados a todos os coordenadores de curso destas 10 instituições, esta pesquisada foi aprovada no conselho de ética sob CAAE: 35981820.9.0000.5345.

Para melhor entendimento, faz-se necessário uma breve explicação, as Instituições de Ensino Superior (IES) são aquelas que oferecem ensino superior em suas diversas modalidades. No ensino superior, temos os seguintes tipos de instituições universitárias: Universidade; Centro Universitários, Faculdades integradas; Faculdades; Institutos Superiores de Educação e Centros de Educação Tecnológica (Cardim, 2007). Ainda, segundo a Lei de Diretrizes e Base da Educação LDB (1996) as instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas: públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado; comunitárias, na forma da lei (Brasil, 2013). As Instituições Comunitárias de Ensino Superior - ICES foram oficialmente reconhecidas como tal, pela Lei das Universidades Comunitárias de Ensino Superior - ICES (Brasil, 2013).

Assim, passam a ser reconhecidas como universidades públicas não estatais e ganham acesso aos editais de órgãos governamentais de fomento direcionados às instituições

públicas e a receber recursos orçamentários do poder público para o desenvolvimento de atividades de interesse público.

Após este processo de coleta, os dados recebidos foram submetidos a uma análise no programa Microsoft Excel versão 365, como forma de se tabular os dados para posterior análise e conclusão a respeito dos objetivos propostos neste estudo. Ainda, para maior confiabilidade dos dados, utilizou-se o coeficiente α de Cronbach (assim como é cientificamente conhecido), é uma das estimativas da confiabilidade de um questionário que tenha sido aplicado em uma pesquisa (Cronbach, 2004). Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α ,

com $\alpha \in [0,1]$, é calculado a partir da

variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens através da seguinte equação:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{S_{soma}^2} \right)$$

onde: k é o número de itens do questionário, s_i^2 é a variância do item i e S_{soma}^2 é a variância total do questionário.

Para classificação da confiabilidade a partir do cálculo do coeficiente α de Cronbach, utilizaremos os limites propostos por Cronbach (2004), apresentados no Tabela 1.

Tabela 1: Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente α de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$A \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Autores (2021)

Considerando as dimensões de indicadores de gestão apresentados no questionário, os valores de alfa revelam que a confiabilidade foi alta na maioria das dimensões, com exceção da dimensão “Administrativa”, a qual foi classificada como moderada, conforme pode ser visualizado no Quadro 1. Nesta análise é importante ressaltar que não é possível afirmar que a dimensão “Pedagógica” tem maior confiabilidade do que as outras dimensões, ou seja, não é possível comparar o valor de alfa entre as dimensões analisadas, visto que cada dimensão possui uma quantidade de itens distinta.

Quadro 1: Análise da confiabilidade das dimensões do questionário aplicado

Dimensões de indicadores	α de Cronbach
Pedagógicos (Q1 à Q17)	0,8758
Administrativos (Q18 à Q24)	0,7006
Administrativos/Pedagógicos (Q25 à Q35)	0,7884
Financeiros (Q36 à Q44)	0,8524
Estratégicos (Q45 à Q54)	0,8084
Estratégicos/Administrativos (Q55 à Q64)	0,8292

Fonte: Autores (2021)

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para apresentação dos resultados não iremos analisar as ICES de forma independente, pois não é o objetivo deste estudo, no entanto, faz necessário apresentar a contribuição das ICES sem identificá-las, assim, foram obtidas 79 respostas ao questionário pelos coordenadores de curso presencial sendo: ICES A - 16 (20,3%); ICES B - 3 (3,8%); ICES C -

6 (7,6%); ICES D - 23 (30,4%); ICES E - 8 (10,1%); ICES F - 4 (5,1%); ICES G - 9 (11,4%); ICES H - 2 (2,5%); ICES I - 1 (1,3%) e ICES J - 6 (7,6%). Não foi possível mensurar com precisão a quantidade de coordenadores existentes nas ICES pesquisadas, no entanto, são 724 cursos de graduação presencial (COMUNG, 2020), e por meio da resposta de 5 pró-reitores das ICES, a média é de 34 coordenadores por instituição, importante evidenciar que alguns coordenadores fazem a gestão de mais de um curso de graduação.

Ao analisar as questões gerais temos 79 coordenadores de curso de graduação presencial, onde: 41 (52%) são coordenadores a 5 ou mais anos; 76 (96,2%) possuem mestrado ou doutorado. Em relação a questões sobre a gestão dos cursos, 77 (97,5%) responderam que tem conhecimento da totalidade das atribuições profissionais de coordenador de curso segundo o regimento/estatuto da IES que trabalho; ainda que, 73 (92,4%) possuem conhecimento dos critérios do SINAES para avaliação de suas práticas de Gestão de Curso.

São bons percentuais relacionados ao conhecimento de suas atribuições e critérios de avaliações, no entanto, 12 coordenadores (15,2%) da amostra afirmam que suas ICES não possuem um sistema de indicadores para auxiliá-los no processo de gestão do curso e apenas 24 (30,4%) concordam totalmente que sua ICES possui um sistema de indicadores gerenciais para coordenadores de curso, isso vem ao encontro dos estudos de Argenta (2011); Ferreira e Andrade (2014) e de Paz e Cazella (2018 e 2019) e por fim, 53 (67,1%) trazem que o número absoluto de

estudantes do seu curso nos últimos três anos diminuiu consideravelmente e apenas 12 (15,2%) tiveram aumento, comprovando a dificuldade e complexidade do setor já apresentada por Cardim (2010); Souza (2011); Castro (2013) e Christensen e Eyring (2014).

Na sequência como objetivo principal deste estudo, foram apresentados alguns indicadores educacionais existentes na literatura pesquisada, considerados relevantes para a gestão acadêmica. Solicitou-se que para cada indicador fosse

apontado, baseado em sua experiência como coordenador de curso de graduação a sua concordância sobre a relevância do mesmo para a atividade de Gestão Acadêmica, para tanto uma escala Likert é apresentada com valores referentes a Concordo totalmente; Concordo; Indiferente; Discordo ou Discordo totalmente quanto a relevância do indicador para a minha prática de gestão acadêmica enquanto coordenador de curso de graduação, os resultados são apresentados a seguir. Na Tabela 2, apresenta-se a dimensão pedagógica e seus indicadores.

Tabela 2: Relevância dos indicadores Pedagógicos

INDICADOR	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Agrupamento de alunos	2 (2,5%)	2 (2,5%)	16 (20,2%)	41 (52%)	18 (22,8%)
Alunos desistentes		2 (2,5%)	5 (6,4%)	32 (40,5%)	40 (50,6%)
Análise de habilidades	1 (1,2%)	3 (3,8%)	12 (15,2%)	40 (50,7%)	23 (29,1%)
Chance de sucesso do aluno	3 (3,8%)	4 (5%)	18 (22,7%)	41 (52%)	13 (16,5%)
Desempenho dos estudantes		2 (2,5%)	1 (1,2%)	35 (44,3%)	41 (52%)
Disciplinas com alto grau de reprovação		1 (1,2%)	3 (3,8%)	35 (44,3%)	40 (50,7%)
Evolução acadêmica do aluno	1 (1,2%)	1 (1,2%)	5 (6,4%)	34 (43,1%)	38 (48,1%)
Índice de aprovação		1 (1,2%)	7 (8,9%)	36 (45,6%)	35 (44,3%)
Índice de aproveitamento	1 (1,2%)	1 (1,2%)	7 (8,9%)	34 (43,1%)	36 (45,6%)
Índices de desempenho	1 (1,2%)	1 (1,2%)	9 (11,4%)	37 (46,9%)	31 (39,2%)
Interação entre alunos	1 (1,2%)	2 (2,5%)	13 (16,5%)	37 (46,9%)	26 (32,9%)
Níveis de aprendizagem	2 (2,5%)	6 (7,7%)	9 (11,4%)	31 (39,2%)	31 (39,2%)
Número das intervenções do professor;	2 (2,5%)	5 (6,4%)	12 (15,2%)	41 (51,9%)	19 (24%)
Orientação	2 (2,5%)	2 (2,5%)	5 (6,4%)	38 (48,1%)	32 (40,5%)
Tempo em atividade / Login	2 (2,5%)	8 (10,1%)	20 (25,3%)	30 (38%)	19 (24%)
Tempo na graduação	2 (2,5%)	1 (1,2%)	14 (17,7%)	36 (45,6%)	26 (33%)
Utilização serviços AVA (modalidades)	1 (1,2%)	7 (8,9%)	10 (12,7%)	30 (38%)	31 (39,2%)

Fonte: Autores (2021)

A dimensão pedagógica é a que possui a maior variedade de indicadores, corroborando o já exposto no referencial, em que o olhar para a parte pedagógica sempre foi mais evidente tanto por pesquisadores, quanto educadores. Os coordenadores participantes da pesquisa na sua maioria

concordam com a relevância dos indicadores desta dimensão, destacando positivamente com mais de 90% de concordância em relação a sua relevância os indicadores (alunos desistentes, desempenho dos estudantes, disciplinas com alto grau de reprovação, evolução acadêmica do aluno e o

índice de aprovação), ainda evidencia-se os indicadores que tiveram um percentual considerado alto de indiferença ou não concordância com a relevância dos seguintes indicadores “tempo em atividade e login” com 30 (37,9%); “chances de sucesso do aluno” com 25 (31,5%); “agrupamento de alunos” com 20 (25,2%) e “nº de intervenções do professor” com 19 (24,1%) dos respondentes.

Na dimensão Administrativa (TABELA 3), apesar de ter uma alta concordância por parte dos respondentes em relação a relevância de seus indicadores, esta foi a dimensão que obteve consideráveis índices de indiferença, o que corrobora o referencial pesquisado. Percebe-se uma menor percepção de relevância pelos coordenadores nos índices de “Login”, e

“pontualidade docente”, com 21 (26,6%) das opções indiferentes ou não concordam, no entanto, indica-se que o tempo de não fazer login nos sistemas da ICES podem representar uma evasão futura, e atualmente com a pandemia do COVID-19, isso acentua-se devido a virtualização do ensino e o uso imprescindível das Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC, além dos sistemas acadêmicos (bibliotecas virtuais, portais etc) e ambientes virtuais de aprendizagem das ICES. Ainda 8 (10,1%) coordenadores são indiferentes ou não concordam com avaliar a satisfação dos seus docentes, e 12 (15,2%) são indiferentes ou não concordam em ser relevante controlar o índice de estágios e de alunos bolsistas de pesquisa e extensão.

Tabela 3: Relevância dos indicadores Administrativos

INDICADOR	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Controle de protocolos		1 (1,2%)	8 (10,1%)	38 (48,1%)	32 (40,5%)
Índice Aluno/Docente		1 (1,2%)	5 (6,4%)	40 (50,6%)	33 (41,8%)
Índice de Alunos Bolsistas Pesquisa/ extensão	2 (2,5%)	5 (6,4%)	5 (6,4%)	46 (58,2%)	21 (26,6%)
Índice de estágios	1 (1,2%)	4 (5%)	7 (8,9%)	39 (49,4%)	28 (35,4%)
Login	1 (1,2%)	2 (2,5%)	18 (22,8%)	34 (43%)	24 (30,4%)
Pontualidade docente		7 (8,9%)	14 (17,7%)	26 (32,9%)	32 (40,5%)
Satisfação Docente	1 (1,2%)	1 (1,2%)	6 (7,6%)	20 (25,3%)	51 (64,6%)

Fonte: Autores (2021)

Na Tabela 4, apresenta-se o resultado da avaliação da relevância dos indicadores da dimensão “administrativa e pedagógica”. Novamente, no geral os coordenadores concordaram com a relevância dos indicadores apresentados, destacando os indicadores com mais de 90% de concordância: “previsão de evasão”, “desempenho dos professores”, “frequência do aluno” e “índice de conclusão de curso”. Ainda, pode-se concluir que para os coordenadores quando a parte

administrativa tem uma relação clara com a acadêmica, a sua percepção sobre a relevância dos indicadores aumenta em comparativo com indicadores apenas administrativos (Tabela 3). No entanto, importante evidenciarmos os indicadores que tiveram um valor considerável de indiferença ou não concordância pelos coordenadores como: a permanência na plataforma (tempo de exposição ao conteúdo) com 22 (27,8%) respondentes, “aluno x média dos alunos” com 19 (24%).

Tabela 4: Relevância dos indicadores Administrativo e Pedagógicos

INDICADOR	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Aluno x média alunos	1 (1,2%)	4 (5%)	14 (17,7%)	39 (49,4%)	21 (26,6%)
Desempenho professores		4 (5%)	2 (2,5%)	33 (41,8%)	40 (50,6%)
Frequência dos alunos			8 (10,1%)	50 (63,3%)	21 (26,6%)
Inatividade dos alunos			9 (11,4%)	39 (49,4%)	31 (39,2%)
Índice de alunos trancados		4 (5%)	7 (8,9%)	32 (40,5%)	36 (45,6%)
Índice de conclusão do curso		3 (3,8%)	4 (5%)	40 (50,6%)	32 (40,5%)
Permanência na plataforma		1 (1,2%)	21 (26,6%)	33 (41,8%)	24 (30,4%)
Previsão da evasão			7 (8,9%)	34 (43%)	38 (48,1%)
Taxa de não conclusão do curso		2 (2,5%)	11 (14%)	38 (48,1%)	28 (35,4%)
Taxa de realização do curso		1 (1,2%)	9 (11,4%)	39 (49,4%)	30 (38%)
Taxa de retenção por ano		2 (2,5%)	9 (11,4%)	35 (44,3%)	33 (41,8%)

Fonte: Autores (2021)

Em relação a dimensão financeira (Tabela 5), apesar de ser baixo o percentual, 10 (12,7%) coordenadores se mostraram indiferentes em relação ao controle dos indicadores “inadimplência”; “previsão de receita”; “previsão de receitas do semestre”; “receita bruta do curso”, ainda, que alguns coordenadores são indiferentes ou não concordam ser relevante controlar os indicadores: “custo/aluno”; “custo docente”; “despesas do curso”; “matriculas em atraso (se o aluno se re-matriculou)” e

“lucratividade do curso, o que nos traz a correlação com os autores Reis (2003), Barros e Aragão (2006), Argenta (2011), Souza (2011), Kana e Zanelli (2011), Meyer Jr. (2013), ao afirmar que os coordenadores de curso geralmente estão preocupados com questões da legislação acadêmica de seus cursos e questões pedagógicas não dando a devida importância para questões financeiras e administrativas. Mas no geral os coordenadores concordam com a relevância dos indicadores desta dimensão.

Tabela 5: Relevância dos indicadores Financeiros

INDICADOR	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Custo x Aluno		3 (3,8%)	7 (8,9%)	30 (38%)	39 (49,4%)
Custo Docente		2 (2,5%)	5 (6,4%)	31 (39,2%)	41 (51,9%)
Despesas do curso		1 (1,2%)	6 (7,6%)	30 (38%)	42 (53,2%)
Inadimplência		2 (2,5%)	9 (11,4%)	29 (36,7%)	39 (49,4%)
Lucratividade do curso		3 (3,8%)	8 (10,1%)	25 (31,6%)	43 (54,4%)
Matriculas em atraso		2 (2,5%)	8 (10,1%)	25 (31,6%)	44 (55,7%)
Previsão de receita do semestre			11 (14%)	23 (29,1%)	45 (57%)
Receita bruta do curso			10 (12,7%)	27 (34,2%)	42 (53,2%)
Receita média por aluno		2 (2,5%)	9 (11,4%)	22 (27,8%)	46 (58,2%)

Fonte: Autores (2021)

Na Tabela 6, a dimensão Estratégica foi apresentada, nas respostas apesar do alto índice de relevância dos indicadores desta dimensão apontado pelos respondentes,

destaca-se negativamente o “índice de filantropia”, com 17 (21,5%) das respostas indiferentes ou não concordam, já em relação ao FIES (Fundo de Financiamento ao

Estudante do Ensino Superior), algumas ICES não aderiram ao último FIES o que pode ter gerado algumas respostas sem relevância,

mas no geral os indicadores estratégicos foram avaliados como muito relevantes.

Tabela 6: Relevância dos indicadores Estratégicos

INDICADOR	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Índice de filantropia	2 (2,5%)	2 (2,5%)	13 (16,5%)	28 (35,4%)	34 (43%)
Índice de permanência	1 (1,2%)		4 (5%)	29 (36,7%)	45 (57%)
Índice de satisfação dos alunos		1 (1,2%)	2 (2,5%)	22 (27,8%)	54 (68,4%)
Índice FIES	1 (1,2%)	2 (2,5%)	9 (11,4%)	30 (38%)	37 (46,8%)
Matriculados			1 (1,2%)	18 (22,8%)	60 (76%)
Produção científica dos docentes		1 (1,2%)	7 (8,9%)	35 (44,3%)	36 (45,6%)
Taxa de conversação do vestibular			4 (5%)	34 (43%)	41 (51,9%)
Taxa de crescimento de alunos			1 (1,2%)	30 (38%)	48 (60,8%)
Titulação do corpo docente			3 (3,8%)	27 (34,2%)	49 (62%)
Vestibulandos			4 (5%)	26 (32,9%)	49 (62%)

Fonte: Autores (2021)

Já na Dimensão dos indicadores Estratégicos e Administrativos (TABELA 7), percebe-se que as respostas geram um alto índice de relevância em praticamente todos os indicadores com exceção do “índice de alunos bolsistas”, o que evidencia a importância dispensada pelos coordenadores ao órgão reguladores (MEC/INEP), o que confirma os estudos de Argenta (2011), pois

nessa dimensão está mais claro os indicadores propostos pelo MEC/INEP em seus instrumentos de avaliação de curso e institucionais, sendo assim, os coordenadores já tem como relevantes e seu controle faz parte do seu dia a dia de trabalho, no entanto, destaca-se 3 respostas que não concordam com a relevância dos itens (ENADE, CPC e ENADE).

Tabela 7: Relevância dos indicadores Estratégicos e Administrativos

INDICADOR	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Conceito ENADE	1 (1,2%)	1 (1,2%)	1 (1,2%)	17 (21,5%)	59 (74,7%)
Conceito Preliminar de Curso (CPC)	1 (1,2%)		1 (1,2%)	20 (25,3%)	57 (72,2%)
Egressos			2 (2,5%)	31 (39,2%)	46 (58,2%)
ENADE	1 (1,2%)	1 (1,2%)	1 (1,2%)	23 (29,1%)	53 (67,1%)
Índice de alunos bolsistas	1 (1,2%)	1 (1,2%)	11 (14%)	28 (35,4%)	38 (48,1%)
Índice de satisfação dos docentes			4 (5%)	24 (30,4%)	51 (64,6%)
Percentual de EAD do curso	2 (2,5%)		8 (10,1%)	36 (45,6%)	33 (41,8%)
Percentual de vagas ocupadas		3 (3,8%)	3 (3,8%)	30 (38%)	43 (54,4%)
Percentual regime de trabalho		1 (1,2%)	4 (5%)	27 (34,2%)	47 (59,5%)
Relação Alunos/Turmas			3 (3,8%)	23 (29,1%)	53 (67,1%)

Fonte: Autores (2021)

Ainda, destacamos, que 13 (16,5%) coordenadores são indiferentes ou não concordam sobre a relevância do controle do

índice de alunos bolsistas nos seus cursos, em ICES essa informação é extremamente relevante para a continuidade dos cursos e

da própria instituição, além de influenciar diretamente nos custos e receitas do curso e vai ao encontro do indicador sobre filantropia da Tabela 6.

Quadro 2: Sugestões dos coordenadores

COORD	RESPOSTAS
Resp. 1	Receitas por curso;
Resp. 2	Desburocratização de alguns fluxos de processos internos ... e principalmente um canal mais eficiente de comunicação com o setor administrativo e financeiro da instituição...(não são indicadores, mas seriam ferramentas importantes para vários indicadores).
Resp. 3	Pesquisa investiga todos os Indicadores necessários para um Gestão de sucesso!!!
Resp. 4	Indicador "Percentual de CONVÊNIOS/PARCEIROS".
Resp. 5	Avaliação da coordenação do curso por instancias superiores da IES.
Resp. 6	Acredito que a lista apresentada está adequada.
Resp. 7	Considero muito importantes também: conceito CAPES; grau de envolvimento com Pós-Graduação e número de pessoas no administrativo para agilizarem melhor os processos.
Resp. 8	A relação do coordenador com os alunos do curso.
Resp. 9	Avaliação da IES por parte dos docentes e não apenas da forma inversa.
Resp. 10	Avaliação institucional.
Resp. 11	Usamos o NPS (net promotion score) com avaliação de alunos promotores x detratores.
Resp. 12	Média de créditos contratados.
Resp. 13	Interação dos docentes com a sociedade (inserções na imprensa, por exemplo).
Resp. 14	Registros de produtividade (patentes, prêmios etc.).

Fonte: Autores (2021)

Por fim, foi perguntado ao respondente se ele sugere algum outro indicador para a melhorar gestão dos cursos de graduação presencial, sendo assim, transcrevemos as 14 respostas obtidas no Quadro 2.

CONCLUSÕES

O estudo objetivou mapear a utilização dos indicadores de gestão e sua relevância para a atividade de gestão de coordenadores de curso de graduação de Instituições Comunitárias de Ensino Superior, no qual evidenciou-se a concordância da maioria dos participantes da pesquisa com os indicadores mapeados como relevantes, destaca-se ainda a maior relevância das dimensões "Estratégicas e Administrativas", "Estratégicas" e "Pedagógicas" em relação as dimensões "Administrativas", "Administrativos e Pedagógicos" e "Financeiras", corroborando estudos apresentados, onde o coordenadores de curso tem maior preocupação com a parte pedagógico e a legislação em detrimento das atividades administrativas e financeiras de seus cursos. Ainda, apenas 30,4% dos coordenadores concordam totalmente que sua ICES possui um sistema de indicadores gerenciais para coordenadores e 67,1% afirmam que o número absoluto de estudantes do seu curso nos últimos três anos diminuiu consideravelmente

No geral todos os indicadores tiveram concordância na sua relevância para auxiliar o processo de gestão de cursos pelos coordenadores, assim, destacamos os que tiveram um considerável índice de indiferença ou não concordância como o "tempo do aluno sem fazer login nos sistemas da instituição, a permanência do aluno nas plataformas e identificar o tempo que o mesmo dispensa em cada atividade online", acreditamos que devido a pandemia do COVID-19, estes indicadores deveriam ser relevantes aos coordenadores, no entanto, estes obtiveram mais de 25% de indiferença. Diante do exposto, esperamos que este estudo possa auxiliar gestores de instituições

de ensino e coordenadores de cursos no complexo processo de gestão acadêmica.

Como sugestão para trabalhos futuros podemos destacar a necessidade de melhorar a busca, automatização e apresentação destes indicadores para desburocratizar o processo de gestão, além de permitir uma maior conexão e clareza dos dados financeiro e administrativos das ICES, ainda, aplicar estes indicadores identificados como relevantes em um modelo de Acadêmica Analítica para coordenadores de curso de graduação.

E, por fim, como limitações do estudo cita-se o tamanho da amostra dos respondentes que contribuíram com este estudo, não sendo possível identificar o universo de coordenadores das instituições. Por ser um estudo exploratório também se apresentam limitações e, por este motivo, seus resultados revelam a realidade de um grupo de instituições comunitárias do Rio Grande do Sul e não da sua totalidade.

AGRADECIMENTOS

Ao Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG e aos pró-reitores e Vice-reitores de graduação das ICES participantes.

REFERÊNCIAS

ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Funções do coordenador. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/ABMESCaderno8.pdf>. Acesso em 15 de março de 2020.

ABMES. Funções do Coordenador de Curso: Como “Construir” o Coordenador Ideal. ABMES Cadernos 8, 2006.

AMARAL, M.T.M. Práticas educativas informatizadas. In: ALMEIDA, F.J.; ALMEIDA, M.E.B.B. (coord.). **Liderança, gestão e tecnologias:** para a melhoria da educação no Brasil. São Paulo: s.n., Cap.VII, p.43-55, 2006.

AMBRÓSIO, C. W.; LEITE, M. S. A. Contratação por desempenho em serviços de manutenção: o caso da CST Arcelor Brasil. **Produção Online**, 8(3), 1-17, 2008.

ANDRADE, R. O. B. **O Coordenador Gestor:** papel dos coordenadores dos cursos de graduação em administração frente às mudanças. Rio de Janeiro: CRA/RJ/Markson Books, 2007.

ARGENTA, Christiane Amaral Lunkes. **Gestão de instituições de ensino superior privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso:** desafios e sugestões. 2011. 193p. Tese (Doutorado em Educação: Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

ARIZA, Ana C. Planejamento e ações de Marketing. in COLOMBO, Sonia Simões et. Al. **Gestão educacional:** uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BARNEVELD, A. V.; ARNOLD, K. E.; CAMPBELL, J. P. *Analytics in Higher Education: Establishing a Common Language*, EDUCASE. Disponível em: <https://library.educause.edu/resources/2012/1/analytcs-in-higher-education-establishing-a-common-language>. Acesso abril 2019. 2012.

BARROS, A. J. da S., & Lehfeld, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica:** um guia para a iniciação científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BARROS, D. F.; ARAGÃO, R. M. R. **Coordenação de Cursos Superiores:** novas competências e habilidades. São Bernardo do

Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

BERLAND, M.; DAVIS, D.; SMITH, C. P. AMOEBA: Designing for collaboration in computer science classrooms through live learning analytics. **Intern. J. Comput. - Support. Collab. Learn**, V. 10, p. 425–447, 2015.

BOTTONI, Andrea; SARDANO, Edécio de J.; COSTA FILHO, Galileu B. **Uma breve história da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais**. In Colombo, Sonia Simões (org.). **Gestão Universitária os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

BRASIL. Lei 9394, 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional. Acesso em 20 de junho de 2020.

BRASIL. Lei Nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm. Acesso em: 07 de julho de 2020.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas. Brasília, 2019.

CAMPBELL, J., DEBLOIS, P. & OBLINGER, D. *Academic Analytics: A New Tool for a New Era*. **Educause Review Online**, Vol. 42, pp. 40-57, 2007.

CAMPBELL, J. & OBLINGER, D. *Academic Analytics*. **Educause White Paper**, 1-24, 2007.

COMUNG. Site institucional. 2020. Disponível em: www.comung.org.br. Acesso em: 05 de julho de 2020.

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2002.

CARDIM, Paulo A. G. Gestão Universitária em tempos de mudança. in COLOMBO, Sonia Simões et. Al. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

CARDIM, Paulo A. G. Os caminhos percorridos na gestão educacional e as suas tendências. in COLOMBO, Sonia Simões, CARDIM, Paulo A. G. e colaboradores. **Nos bastidores da educação brasileira: A gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CASTRO, Alessandro. Gestão financeira: a sustentabilidade financeira e a interação acadêmica nas instituições de ensino superior. In Colombo, Sonia Simões (org.). **Gestão Universitária os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

COLOMBO, Sonia S. A Gestão de pessoas nas instituições de ensino. in COLOMBO, Sonia Simões, CARDIM, Paulo A. G. e colaboradores. **Nos bastidores da educação brasileira: A gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COLOMBO, Sônia S.; RODRIGUES, Gabriel M. (Org.) **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011

COLOMBO, Sônia S. (Org.) **Gestão universitária os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

CHRISTENSEN, Clayton M.; EYRING, Henry J. **A universidade inovadora: mudando o DNA do ensino superior de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CRONBACH, L J. My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successors Procedures. **Educational and Psychological Measurement**, 64, 391-418, 2004. <https://doi.org/10.1177/0013164404266386>

DYCKHOFF, A. L., ZIELKE, D., BÜLTSMANN, M., CHATTI, M. A., & SCHROEDER, U. Design and Implementation of a Learning Analytics Toolkit for Teachers. **Educational Technology & Society**, 15 (3), 58–76, 2012.

FERREIRA, S. A. & ANDRADE, A. Academic Analytics: Mapping the genome of the university. **IEEE Journal of Latin-American Learning Technologies (IEEE-RITA)**, 9(3), 95-105, 2014. doi: 10.1109/RITA, 2014.

FULANTELLI, G.; TAIBI, D.; ARRIGO, M. A framework to support educational decision making in mobile learning. **Computers in Human Behavior**, N. 47, p. 50–59, 2015.

GARCIA, Mauricio. **Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais**. Brasil: editora Hoper, 2006.

GUTIÉRREZ, F.; SEIPP, K.; OCHOA, X.; CHILUIZA, K.; DE LAET, T.; VERBERT, K. A learning analytics dashboard for academic advising. **Computers in Human Behavior**, 2009.

HAJRA Waheed, Saeed-UI HASSAN, Naif Radi Aljohani & MUHAMMAD Wasif. A bibliometric perspective of learning analytics research landscape, **Behaviour & Information Technology**, DOI: 10.1080/0144929X.2018.1467967, 2018.

IMRAN, H.; ZADEH, M. B.; CHANG, T.W.; KINSHUK; GRAF, S. A Framework to Provide Personalization in Learning Management Systems through a Recommender System Approach. **ACIIDS 2014**, p. 271-280, 2014.

KANAN, Lilia A.; ZANELLI, José Carlos. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. REP - **Revista Espaço Pedagógico**, v. 18, n. 1, Passo Fundo, p. 151-170, jan./jun. 2011

LACERDA, D. P. Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. In A. L. Andrade (Org.). **Paradigmas Construtivos dos Sistemas de Indicadores**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LACERDA, D. P., DEUS, A. D., & RODRIGUES, L. H. Proposta de Indicadores sistêmicos para avaliação de fornecedores de uma empresa do ramo automotivo. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Belo Horizonte, MG, Brasil, 31, 2011.

MARQUESIN, Denise F. B., PENTEADO, Adriano F., BAPTISTA, Denise C. O coordenador de curso da instituição de ensino superior: atribuições e expectativas. **Revista de Educação**. Vol. 11, N. 12, 2008.

MCNAUGHTON, M.; RAO, L.; MANSINGH, G. An agile approach for academic analytics: a case study. **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 30, No. 5, pp. 701-722, 2017.

MEYER JR. Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. *Gestión escolar: desafios y alternativas gerenciales*. **Visiones da La educación** n. 13: 55-65, Primer Semestre, 2008.

MEYER JR. V. Novo Contexto e as Habilidades do Administrador Universitário. In: MEYER JR. V; MURPHY, J. P. **Dinossauros Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração Universitária**. 2ª ed. Florianópolis: Insular, 2013.

MIZNE, Oliver. A educação como negócio. in COLOMBO, Sonia Simões et. Al. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

OLMOS, M. & CORRIN, L. (2012). *Academic analytics in a medical curriculum: enabling educational excellence*. **Australasian Journal of Educational Technology**, 28 (1), 1-15.

PAZ, Fábio J.; ISERHARD, Fernanda Z.; KIPPER, Liane M.; Indicadores para sustentabilidade organizacional em empresas da região do pampa gaúcho: um estudo exploratório.

RECADM | v. 14 | n. 2 | p. 92-109 | Maio-Ago/2015.

PAZ, Fábio J. E CAZELLA, Silvio C.. Integrando Sistemas de Recomendação com Mineração de Dados Educacionais e Learning Analytics: Uma revisão sistemática da Literatura.

RENOTE, V. 16, N. 1, julho de 2018.

PAZ, Fábio J. E CAZELLA, Silvio C.. ACADEMIC ANALYTICS: A SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE. **International Journal of Development Research** Vol. 09, Issue, 11, pp. 31710-31716, November, 2019.

PAZ, Fábio Josende; CAZELLA, Silvio César. Solução de Analítica Acadêmica focado em Instituições Comunitárias de Ensino Superior.

Informática na Educação: teoria & prática, Porto Alegre, v. 23, n. 2, p. 195-215, maio./ago. 2020.

RAIMUNDO, Cláudio. **Indicadores para gestão educacional – gerindo competências de coordenadores – gestores**: Uma pesquisa com abordagem Design Science referente ao framework de gestão de indicadores para tomadas de decisões gerenciais para pequenas e médias instituições de ensino superior. Dissertação apresentado à Faculdade Campo Limpo Paulista no programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas. 2015.

REIS, F.J.G. **Perspectivas da Gestão Universitária**. Taubaté: Cabral, 2003.

RIBEIRO, J. L. D., BEBER, S. J. N., KLIEMANN NETO, F. J. Análise das Causas do Fracasso em Implantação de BSC. **Produção Online**, 6(2), 1-22, 2006.

SANTOS, ANTONIO RAIMUNDO DOS. **Metodologia científica**: a construção do

conhecimento. 3. ed Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCAGLIONE, Vera L.T.; NITZ, Marcello. A avaliação da educação superior e a gestão universitária. In Colombo, Sonia Simões (org.). **Gestão Universitária os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SENGE, P. A **quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2009.

SIMANCA H., F.A.; HERNÁNDEZ Arteaga, I.; UNRIZA Puin, M.E.; BLANCO Garrido, F.; Paez Paez, J.; CORTES Méndez, J. Model for the Collection and Analysis of Data from Teachers and Students, Supported by Academic Analytics. **The 11th International Conference on Emerging Ubiquitous Systems and Pervasive Networks (EUSPN 2020)**

November 2-5, 2020, Madeira, Portu p. 284–291, 2020.

SOUZA, Ana Maria C. Gestão Acadêmica atual. in COLOMBO, Sonia Simões. **Desafios da Gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

VASCONCELOS, Maria Lucia M. C. Gestão e qualidade do ensino. in COLOMBO, Sonia Simões, CARDIM, Paulo A. G. e colaboradores. **Nos bastidores da educação brasileira**: A gestão vista por dentro. Porto Alegre: Artmed, 2010.

VOESE, Simone B. **Controle da eficiência dos processos da gestão acadêmica em instituições de educação superior privadas**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.