

**UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO**

**Doutorado em Educação**

**ANDRÉIA CRISTINA BORGES RELA ZATTONI**

**O COORDENADOR DE CURSO DO ENSINO SUPERIOR E  
SUAS ATRIBUIÇÕES**

ITATIBA  
2022

**ANDRÉIA CRISTINA BORGES RELA ZATTONI**

**O COORDENADOR DE CURSO DO ENSINO SUPERIOR E  
SUAS ATRIBUIÇÕES**

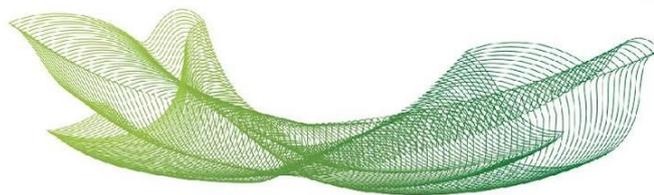
Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
*Stricto Sensu* em Educação da Universidade São  
Francisco, como requisito para obtenção do título  
de Doutora em Educação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Sônia Aparecida Siquelli

**Coorientador:** Prof. Dr. Luís Roberto Ramos de Sá  
Filho

ITATIBA

2022



378.124.4 Zatzoni, Andréia Cristina Borges Rela  
Z44c O coordenador de curso do ensino superior e suas  
atribuições / Andréia Cristina Borges Rela Zatzoni. – Itatiba,  
2022.  
100 p.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto  
Sensu* em Educação da Universidade São Francisco.  
Orientação de: Sônia Aparecida Siquelli.

1. Coordenador de curso. 2. Educação superior. 3. Gestão  
pedagógica. I. Siquelli, Sônia Aparecida. II. Título.

Sistema de Bibliotecas da Universidade São Francisco – USF  
Ficha catalográfica elaborada por: Izabele de Siqueira Mello / CRB-8/9456

**UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU**  
**EM EDUCAÇÃO**

ANDRÉIA CRISTINA BORGES RELA ZATTONI, defendeu a tese intitulada: O COORDENADOR DE CURSO SUPERIOR E SUAS ATRIBUIÇÕES, aprovada no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade São Francisco em 25 de fevereiro de 2022 pela Banca Examinadora constituída por:

Profa. Dra. Sônia Aparecida Siquelli  
Orientadora e Presidente  
Universidade São Francisco

Prof. Dr. Luís Roberto Ramos de Sá Filho  
Coorientador  
Universidade São Francisco

Prof. Dr. Allan da Silva Coelho  
Universidade São Francisco

Profa. Dra. Carla Helena Fernandes  
Participação por videoconferência  
Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Carlos Roberto da Silveira  
Universidade São Francisco

Profa. Dra. Luciana Cristina Salvatti Coutinho  
Universidade Federal de São Carlos

À minha amada mãe, Dona Zilda, uma inexprimível e indescritível mulher. Um ser humano de fibra, inesquecível, generosa, amorosa, lutadora e guerreira, aquela que sempre age com a força de uma heroína, mantendo o seu coração puro, gracioso e gentil. Esta mãe de ternura é mãe da simplicidade, aquela que me mostra os verdadeiros valores da vida.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pelas oportunidades que colocou na minha vida e na minha trajetória acadêmica, pessoas especiais, dotadas de força e sabedoria para me aconselhar e servir de amparo nos momentos complexos, quando parecia que seria impossível a conciliação da jornada de trabalho com a continuidade nos estudos.

Ao meu pai, que mesmo distante fisicamente, me apoiou e me incentivou nesta trajetória, mas que, infelizmente, não se encontra mais entre nós.

Aos meus sobrinhos, Gabriel e Nicolas e à minha irmã Alexandra, por serem tão presentes e especiais na minha vida.

Ao meu namorado, pelo companheirismo, pela paciência e, principalmente, pela compreensão para a realização dos trabalhos nos finais de semana.

À Profa. Dra. Sônia Aparecida Siquelli da USF, pelo acolhimento e desafio de aceitar a orientação na reta final deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Luís Roberto Ramos de Sá Filho, por aceitar o convite de ser coorientador e partilhar experiências nesta trajetória.

Aos Membros da Banca: Profa. Dra. Carla Helena Fernandes da UNIFAL, Profa. Dra. Luciana Cristina Salvatti Coutinho da UFSCAR/Campus Sorocaba, Prof. Dr. Carlos Roberto da Silveira, Prof. Dr. Allan da Silva Coelho, por terem aceito o convite de participação e partilha.

Aos professores do programa e aos suplentes da banca de qualificação e defesa, que durante as aulas, orientações e congressos contribuíram para o meu desenvolvimento intelectual e aprimoramento pessoal.

À Profa. Dra. Ana Paula de Freitas, coordenadora do PPGSS e à colaboradora da secretaria, Wanderleia Pereira, por estarem sempre tão prontas para apoiarem as solicitações.

Aos professores e coordenadores que contribuíram como participantes desta pesquisa.

Às minhas amigas queridas e professoras, Márcia Aparecida Antônio e Kátia Diolina por todo apoio, partilha de palavras e incentivo constante, para que eu seguisse a jornada que me parecia distante, impossível.

Aos colaboradores da Universidade que me acompanharam, incentivaram e torceram por este momento.

À Universidade São Francisco – USF, pelo apoio da Bolsa Institucional, sem a qual meus estudos não seriam possíveis.

“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar”.

*Paulo Freire*

ZATTONI, Andréia Cristina Borges Rela. **O COORDENADOR DE CURSO DO ENSINO SUPERIOR E SUAS ATRIBUIÇÕES:** Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação. Universidade São Francisco - USF, Itatiba/SP, 2022.

## RESUMO

Esta tese, intitulada “O coordenador de curso superior e suas atribuições”, vincula-se à linha de pesquisa “Educação, Sociedade e Processos Formativos” do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco<sup>1</sup> e tem como objeto de pesquisa as qualificações da função de coordenador pedagógico do Ensino Superior. Seu objetivo é investigar e identificar as relações do trabalho desse profissional, no contexto da construção do perfil para o cumprimento de suas atribuições, bem como as interrelações entre as funções de gestão administrativa e pedagógica. Foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter descritivo, por meio de um questionário estruturado elaborado com perguntas objetivas e discursivas, utilizando o formulário virtual do *Google Forms*. O público alvo envolveu coordenadores de curso de graduação do Ensino Superior e as questões foram elaboradas com foco na atuação do coordenador de curso, de acordo com os critérios do instrumento de avaliação para reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos de graduação, bacharelado e licenciatura do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (INEP/MEC), conforme Nota Técnica nº 16/2017/CGACGIES/DAES, de 15 de dezembro de 2017. De natureza qualitativa, realizou-se também um estudo teórico e bibliográfico sobre a temática, discutindo as relações entre a sociedade moderna, a educação e a administração científica, assim como os aspectos relacionados à educação, ao trabalho docente e a coordenação de curso e as atribuições idealizadas e normatizadas para esta função. Foram realizadas entrevistas<sup>2</sup> com cinco participantes de pesquisa, que atuam em diferentes cursos de graduação de instituições do Ensino Superior, sendo, quatro do estado de São Paulo e um do estado de Minas Gerais. A análise comparativa entre as respostas desses profissionais e os documentos ministeriais norteadores da função de coordenador de curso do Ensino Superior revelou que há discrepâncias entre as qualificações oferecidas, atualmente, pelas Instituições de Ensino Superior e aquelas exigidas do coordenador nas instituições em que atua, assim como pela regulação ministerial. Concluiu-se, a partir da pesquisa, que a função do coordenador, nas interrelações entre as funções administrativas e pedagógicas, extrapola os limites da formação na graduação em licenciatura ou bacharelado, sendo exigido do coordenador assunção de funções de diferentes ordens, como administração geral, questões estratégicas, financeiras, marketing, recursos humanos, entre outras. Dessa forma, fica evidente que a atuação do coordenador pedagógico no Ensino Superior é eivada de marcas contraditórias e de natureza plural e, portanto, o tema demanda investigações e pesquisas futuras, na perspectiva de uma Educação mais crítica, consciente e libertadora, cada vez mais ameaçada pelas atuais políticas de competitividade mercadológica.

**Palavras-chave:** Coordenador de Curso; Educação Superior; Gestão Pedagógica.

---

<sup>1</sup>O presente trabalho foi realizado com apoio da Bolsa Institucional pela Universidade São Francisco - USF.

<sup>2</sup> O projeto de pesquisa passou por uma revisão ética pelo CEP/USF, sob o registro do CAAE: 50777021.8.0000.5514, (vide parecer substanciado em Anexos)

ZATTONI, Andréia Cristina Borges Rela. “**The undergraduate course coordinator and your assignments**”: Thesis (Doctor' s Degree in Education) *Stricto Sensu* Graduate Program in Education. Universidade São Francisco - USF, Itatiba/SP, 2022.

## ABSTRACT

This thesis entitled “The undergraduate course coordinator and your assignments”, is linked to the line of research “Education, Society and Formative Processes” from Universidade São Francisco post-graduation *Stricto Sensu* program<sup>3</sup>. This work has as research goal the graduation coordinator's qualifications. It seeks to identify and inquire this professional work relationship's when building itself as coordinator to fulfil your attributions, as well as the interrelationships between administrative and pedagogical management functions. For this, a field survey, which has a descriptive character was carried out throughout a *Google Form* survey with objective and discursive questions. The target audience was undergraduate coordinators and they answered questions which goal was the courses coordinators performance through their work, according to the criteria of the evaluation instrument for recognition or renewal of recognition of undergraduate and bachelor's degrees of National Institute of Educational Studies and Research Anísio Teixeira of the Ministry of Education (INEP/MEC), as the technical note from December 15, 2017, nº 16/2017/CGACGIES/DAE. This works qualitative in nature, also has a theoretical and bibliographical study was also carried out on the theme of, discussing the relations between modern society, education and scientific administration as the aspects about education and the teacher and course coordinator's standardized assignments and idealizations. Data were collected throughout interviews<sup>4</sup>, from five research participants working in different undergraduate courses of higher education institutions, four from the state of São Paulo and one from the state of Minas Gerais. The comparative analysis between these professionals and the ministry documents guides the role of higher education course coordinator revealed that there are discrepancies between the qualifications nowadays offered and those who are mandatory, on the undergraduate institutions as its ministerial regulations. It was concluded, from the research, that the coordinator's function, in the interrelations between administrative and pedagogical functions, goes beyond the limits from the undergraduate or bachelor's formation, being required of the coordinator taking over functions of different orders, such as general administration, strategic issues, financial, marketing, human resources and so. Thus, it is evident that the pedagogical coordinator's performance in Higher Education is eased by contradictory marks and plural in nature and, therefore, the theme demands future research and research, from the perspective of a more critical, conscious and liberating Education, which is more and more endangered by the current market competitiveness policies.

**Key-words:** Course Coordinator; Undergraduate; Pedagogical Management.

---

<sup>3</sup> The present work was carried out with the support of the Institutional Scholarship from Universidade São Francisco - USF.

<sup>4</sup>The research project underwent an ethical review by the CEP/USF, under the registration of CAAE: 50777021.8.0000.5514, (see opinion embodied in annexes)

## **LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS**

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertaoes
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de estudantes
FAE	Faculdade de Administraao e Economia
IES	Instituiao de Ensino Superior
INEP Teixeira	Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educaao Brasileira
MEC	Ministério da Educaao
NDE	Núcleo Docente Estruturante
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPC	Projeto Político Pedagógico
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SINAES	Sistema Nacional de Avaliaao da Educaao Superior
USF	Universidade São Francisco
SINAES	Sistema Nacional de Avaliaao da Educaao Superior

## LISTA DE FIGURA

<b>Figura 1-</b> Principais componentes das organizações .....	60
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Dados referentes ao gênero, ao estado civil, à faixa etária e à composição familiar.....	69
<b>Gráfico 2:</b> Localização da atuação, município de residência.....	69
<b>Gráfico 3:</b> Titulação e tempo de experiência na docência .....	70
<b>Gráfico 4:</b> Tempo de atuação na função de coordenador, tempo dedicado a atividade e quantidade de local de trabalho.....	71

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01.</b> Dissertações e teses dos anos de 2017 a 2021 .....	22
<b>Quadro 02.</b> Estratégias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para o cumprimento das disciplinas transversais de acordo com as diretrizes curriculares nacionais do curso .....	72
<b>Quadro 03.</b> Estratégias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para lidar com docentes reticentes às diretrizes do projeto pedagógico do curso .....	73
<b>Quadro 04.</b> Efetivas ideias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para envolver os alunos com a prova do Exame Nacional de Desempenho de estudantes (ENADE) ....	75
<b>Quadro 05.</b> Concepção dos coordenadores de curso do Ensino Superior sobre o perfil do coordenador ideal diante das novas demandas pedagógicas contemporâneas e se entende que atende a esse perfil .....	76
<b>Quadro 06.</b> Concepções dos coordenadores de curso do Ensino Superior sobre possíveis atuações do coordenador de curso para envolver alunos e docentes no tripé: ensino, pesquisa e extensão. ....	77
<b>Quadro 07.</b> Estratégias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para a motivação de docentes para o alcance do perfil do egresso constante no Projeto pedagógico do curso .....	79
<b>Quadro 08.</b> Critérios utilizados pelos coordenadores de curso do Ensino Superior para incentivar ações e procedimentos adequados dos candidatos e evitar ações e procedimentos inadequados no cotidiano docente .....	80
<b>Quadro 09.</b> Estratégias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para envolver colaboradores desestimulados .....	81
<b>Quadro 10.</b> Soluções que os coordenadores de curso do Ensino Superior sugerem para	

incentivar docentes ao aprendizado de novas metodologias adequadas ao contexto tecnológico atual .....82

**Quadro 11.** Modelo de comunicação assertiva que os coordenadores de curso do Ensino Superior entendem ser pertinente para o alcance dos objetivos do curso, em especial diante de faixas etárias e expectativas diferenciadas entre os colaboradores e discentes .....83

## SUMÁRIO

<b>MEMORIAL</b> .....	17
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	20
<b>CAPITULO 1 – APONTAMENTOS SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE SOCIEDADE MODERNA, EDUCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA</b> .....	32
1.1 Aspectos da Teoria Geral da Administração (TGA) e a educação.....	32
1.2 As novas formas de organização social e educação.....	35
<b>CAPITULO 2 - ASPECTOS SOBRE EDUCAÇÃO, TRABALHO DOCENTE E COORDENAÇÃO DE CURSO DO ENSINO SUPERIOR</b> .....	44
2.1 Educação e trabalho docente .....	44
2.2 Trabalho docente e a coordenação de curso no Ensino Superior.....	51
<b>CAPÍTULO 3 - COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO ENSINO SUPERIOR: ATRIBUIÇÕES IDEALIZADAS E NORMATIZADAS..</b> 53	
3.1 Atribuições idealizadas da coordenação pedagógica no Ensino Superior .....	53
3.2 Conhecimentos agregados a função do coordenador de curso Superior .....	54
3.2.1 Marketing .....	54
3.2.2 Finanças .....	55
3.2.3 Recursos Humanos, RH e a Gestão de Pessoas. ....	56
3.3 Atribuições normatizadas do Coordenador de curso no Ensino Superior .....	61
<b>CAPÍTULO 4 - ATRIBUIÇÕES REALIZADAS DA COORDENAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR</b> .....	68
4.1 Análise das questões objetivas .....	68
4.2 Análise das questões dissertativas .....	71
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	84
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	89
<b>ANEXOS</b> .....	96

## MEMORIAL

Entre os diversos caminhos com diferentes pessoas, certamente adquiri conhecimentos que me causaram estranhamentos, provocaram conflitos, mas, também, provocaram uma vontade imensa de compreender mais sobre a vida, assuntos e teorias, de saber mais sobre a profissão que exerci e exerço, ser professor do Ensino Superior. Muitas memórias foram nutridas de ação, emoção e interação e ficarão guardadas eternamente em meu coração, bem como estarão presentes em minhas ações nesta difícil, mas abençoada profissão.

Compartilho aqui minha jornada acadêmica: em 1991, matriculei-me em um curso de magistério, após 4 anos de estudos (1994), tornei-me uma Professora. Esse fato orgulhava, principalmente, minha mãe, pois ela havia passado por muitas dificuldades na vida, não tendo oportunidade de estudar, mas com toda sua simplicidade e humildade foi capaz de conduzir-me aos estudos. Tenho viva a lembrança do dia de minha formatura, a felicidade de minha mãe em dizer que sua filha se tornava, naquele momento, uma professora.

Em 1995, um ano após minha formatura de magistério, tive a oportunidade de ser aprovada em um processo seletivo para trabalhar em uma Universidade, a USF. Neste estágio, eu deixava de lado o sonho de ser professora, mas apostava na oportunidade de um futuro profissional, já que existia a possibilidade de receber uma bolsa de estudos e, num futuro próximo, ser uma aluna universitária. E foi então, que após um ano, mais um sonho se realizou, eu me matriculei no Curso de Administração, que mais tarde me abrigaria como docente. Meu primeiro dia de aula, como aluna universitária, foi de muita emoção e alegria, pois agora eu poderia falar para meus amigos e familiares que estava estudando em um curso superior de uma universidade, a mesma que me aceitou como sua funcionária. A partir daquele momento, eu teria a oportunidade de ampliar meus conhecimentos e conviver em um novo espaço, o meio acadêmico. Foram 4 anos de luta, cansaço, correria, mas de muita satisfação, realização, alegria e muito aprendizado, pois eu não só estudava na USF, mas, também, passava o restante do meu dia trabalhando e convivendo com pessoas que me ensinavam diariamente.

Meu estudo universitário foi marcado por um período de muito esforço, pois eu tinha como meta conseguir destacar-me para continuar a ter a oportunidade de não somente

continuar estudando, mas, também, de ascensão profissional, afinal era ali que eu pretendia permanecer trabalhando por muitos e muitos anos.

Em 2000, após a conclusão do Bacharelado em Administração, continuei minha jornada acadêmica, agregando à minha formação dois Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*: em 2003, a *Especialização em Planejamento e Gestão de Negócios pela USF* e, em 2008, a *Especialização em Marketing pela Faculdade de Administração e Economia (FAE) e Universidade São Francisco (USF)*. Foi esta última que abriu ainda mais as portas para que eu pudesse continuar como docente em um Colégio Técnico do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) em Campinas, nos Cursos Técnicos de Farmácia; de Moda, bem como no Projeto Pequeno Aprendiz, ministrando as Disciplinas de Marketing, Marketing e Técnicas em Vendas, de Técnicas de Apresentação e de Elaboração de Projeto. Essas atividades eram exercidas paralelamente ao meu trabalho na USF, nos períodos noturnos e aos sábados. Agora, então, eu me tornara Professora e poderia dar continuidade à minha primeira formação: o Magistério.

Depois de 2 anos de experiência no Colégio Técnico, ocorreu meu ingresso na carreira docente na USF, mas, desta vez, com uma responsabilidade gigantesca, já que eu me tornara Professora Universitária, compondo o quadro docente da USF, convite que recebi com muito orgulho e gratidão. Ainda guardo na memória o momento em que a coordenadora do Curso de Farmácia do Campus Campinas da USF, a Profa. Márcia Aparecida Antônio, convidou-me para ministrar a Disciplina de Gestão de Empresas Farmacêuticas, fato que impulsionou ainda mais meu desejo de prosseguir nos estudos acadêmicos.

Esse foi o primeiro de muitos convites e, nos anos seguintes, também atuei em outros *Campi* da USF, nos Cursos de Administração e de Engenharia, assim como no Curso Superior de Tecnologia em Logística e Pedagogia, ministrando as disciplinas de Introdução à Administração, Administração e Empreendedorismo, Processos Administrativos, Marketing, Trabalho de Conclusão de Curso e Gestão Educacional: Princípios e Métodos. Ainda, em 2012, retomei o contato com as escolas municipais de Itatiba e tive a oportunidade de participar de um projeto com alunos da Educação de Jovens e Adultos – EJA. A partir de então, despertou novamente em mim a vontade de participar e envolver-me mais com a História da Educação da cidade de Itatiba. A convivência dentro de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária e Confessional já havia me proporcionado muitas oportunidades: o trabalho administrativo, a conclusão do bacharelado, as duas especializações e o trabalho como docente.

A docência, portanto, impulsionou-me a dar continuidade aos meus estudos, indo à busca de novos conhecimentos e aprendizados. Então, a USF, que me acolhera há quase 20 anos, me proporcionou uma Bolsa Institucional quando do ingresso no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação. Assim, em 2013, iniciei o Mestrado como aluna especial e, a partir do contato com a Profa. Maria Fátima Guimarães, na ocasião minha orientadora do Mestrado, conversamos sobre meu interesse em ingressar como aluna regular no Mestrado, o que aconteceu em 2014. A partir disso, busquei informações sobre o processo seletivo e planejei um anteprojeto sobre questões que envolviam a história da cidade de Itatiba. Decidimos pesquisar o Grupo Escolar “Coronel Júlio César”, o primeiro grupo escolar da cidade de Itatiba. Na busca pelas fontes, nos deparamos com a história do Prof. Ataliba Antônio de Oliveira, um homem negro, filho de uma família ex-escravizada, o primeiro diretor Itatibense a assumir o cargo no período de 1913 a 1920. Pesquisar e escrever sobre a história do Grupo Escolar “Coronel Júlio César” e sobre a história do Prof. Ataliba mobilizou a recordação da minha própria história. Durante as aulas do Mestrado, tive a oportunidade de assistir aulas e partilhar de momentos de muito aprendizado com a Profa. Luzia Silva, que na ocasião, tive a honra de tê-la como membro da minha banca de defesa de Mestrado. Foi, a partir daí que surgiu o início de mais uma parceria, contatos e estudos, sobre a possibilidade de trabalharmos juntas na pesquisa referente ao Sistema de Avaliação Docente de acordo com os SINAIS que, posteriormente, após várias conversas e contatos, acordamos em delinear a pesquisa para o foco na qualificação do Coordenador.

Em 2012, quando completei dezessete (17) anos de trabalho na USF, recebi o convite para atuar como Coordenadora do Núcleo de Carreira Docente, cargo este que na ocasião me instigou, provocou, incentivou e me sensibilizou ainda mais sobre a importância da continuidade dos estudos e da possibilidade de ingressar no *Stricto Sensu*. Estava iniciando uma função que me colocava em contato direto com professores e Coordenadores de curso, acompanhando assim as exigências que transitavam e transitam em consonância com este cargo.

Após a conclusão do Mestrado, tive a oportunidade de fazer um curso para me candidatar como avaliadora, integrando o Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) pelo INEP – Ministério Educação - MEC – Inep/MEC-SINAES, o que promoveu novas oportunidades e trocas de experiências em outras Instituições de Ensino.

## INTRODUÇÃO

A proposta deste estudo sobre o trabalho do coordenador ocorreu a partir de uma situação empírica de trabalho, como avaliadora do Ministério da Educação - MEC e coordenadora do núcleo da carreira docente. Em circunstância da sua trajetória acadêmica e profissional, passou a observar as exigências e qualificações da função de coordenador de curso de graduação. Em outros termos, dada as circunstâncias e os desafios da profissão, compreendeu-se a necessidade de mais estudos relativos ao tema, em prol de uma maior formação e compreensão dos desafios impostos pela profissão. Desse modo, a pesquisa iniciou-se a partir da necessidade de empreender um estudo de doutoramento e de revisitar a área de atuação do coordenador de Curso de Ensino Superior.

É importante salientar que o coordenador é um profissional requerido e essencial para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, do Ensino Superior. Sendo assim, nesta pesquisa, a proposta de investigação centra-se nas atribuições do coordenador do Ensino Superior. A ideia é identificar que características próprias desta profissão convergem ou não e complementam-se na construção das atribuições idealizadas, almejadas (seja pelo profissional seja pela instituição); nas normativas (que são prescritas pelas leis e pelos regimentos que legitimam a função); e nas atribuições realizadas (que são efetivamente concretizadas dada as circunstâncias e condições da atividade de trabalho).

Analisou-se, também, de acordo com os critérios do instrumento de avaliação para reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos de graduação, bacharelado e licenciatura do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (INEP/MEC), conforme Nota Técnica n° 16/2017/CGACGIES/DAES, de 15 de dezembro de 2017, segundo MEC (2017). Nesta pesquisa, de viés qualitativo, realizou-se também um estudo teórico e bibliográfico sobre a temática, discutindo as relações entre a sociedade moderna, a educação e a administração científica, assim como os aspectos relacionados à educação, ao trabalho docente e a coordenação de curso e as atribuições idealizadas e normatizadas para esta função. Foram coletados dados de cinco participantes de pesquisa, que atuam em diferentes cursos de graduação de instituições do Ensino Superior, sendo, quatro do estado de São Paulo e um

do estado de Minas Gerais.

A seleção de material e de análise se fez a partir de documentos, artigos e obras sobre os documentos que norteiam o perfil profissional do coordenador de curso do Ensino Superior. Também analisou o instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância, que compõe o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, no processo de reconhecimento e renovação do funcionamento dos cursos de graduação, pesquisou-se a respeito dos pressupostos da Teoria Geral da Administração, a fim de compreender pontos de convergência desse profissional, atribuições de cargo e função e sua atuação na área da educação.

São perguntas da pesquisa: “Quais são as qualificações e as atribuições do coordenador em relação às demandas administrativas e pedagógicas? Quais e como os critérios de avaliação do INEP/MEC estão implicados na configuração da qualificação das atribuições do coordenador pedagógico?”.

O objetivo geral da pesquisa foi de investigar e identificar as relações do trabalho desse profissional, no contexto da construção do perfil para o cumprimento de suas atribuições, bem como as interrelações entre as funções de gestão administrativa e pedagógica.

Inicialmente, para mapear a produção acadêmica sobre o tema abordado, com caráter descritivo e inventariante, realizamos um breve levantamento da pesquisa referente aos estudos que discutem sobre o trabalho desse profissional, no contexto da construção do perfil para o cumprimento de suas atribuições, bem como as interrelações entre as funções de gestão administrativa e pedagógica. Para coleta de dados, executamos uma busca na base eletrônica de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), tendo sido pesquisados os seguintes descritores: coordenador de curso, educação superior, gestão pedagógica, das dissertações de mestrado e teses de doutorado da área de educação publicadas nos últimos 5 anos.

Após análise dos títulos e do resumo dessas dissertações e teses, após exclusão daqueles documentos que não tratavam do Ensino Superior, é digno de nota que essas pesquisas dedicam-se apenas a investigar aquelas questões relacionadas à formação pedagógica do docente, ao papel da monitoria, à ambientação curricular, à acessibilidade atitudinal e pedagógica, à educação a distância, à biblioteca universitária, às políticas de inclusão no Ensino Superior, à avaliação da aprendizagem e à evasão escolar. Entretanto, identificamos dois autores cujo objeto de pesquisa converge para o assunto pesquisado, ou

seja, tratavam daquelas questões relacionadas às atividades do coordenador de curso do Ensino Superior – graduação e os dilemas enfrentados na gestão administrativa e pedagógica (SILVA, 2019; SOUZA, 2018). Nesse sentido, essa tese se justifica pela necessidade recorrente de compreender as qualificações e as atribuições do coordenador do Ensino Superior, de modo a contribuir com questões que norteiam atividades pedagógicas de sua função.

Com os descritores relacionados, foram encontradas 35 publicações, majoritariamente realizadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, 27 dissertações de mestrado e 08 teses de doutorado sendo elas:

**Quadro 1:** Dissertações e teses dos anos de 2017 a 2021

<b>Ordem</b>	<b>Título do trabalho</b>	<b>Autor(a)</b>	<b>Instituição de Ensino Superior</b>	<b>Mestrado / Doutorado</b>	<b>Ano</b>
1.	Proposta de auto capacitação para coordenadores de graduação	Ronison Oliveira da Silva	Instituto Federal do Amazonas IFAM	Mestrado	2019
2.	Os coordenadores dos cursos superiores de licenciaturas em ação no IF Sertão-PE campus Petrolina: limites e perspectivas.	Mônica Mascarenhas Santos	Programa de Pós-Graduação Currículo, Linguagens e Inovações Pedagógicas - UFBA/Faced	Mestrado	2019
3.	A formação docente nos percursos e itinerários dos projetos pedagógicos do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação – FACED/UFC entre 1987 e 2007	Flávio Muniz Chaves	Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira, Fortaleza (CE) – FACED/UFC	Doutorado	2018

4.	A gestão pedagógica em cursos técnicos na modalidade a distância em instituições privadas do RS	Ana Carina Tavares	Universidade do Vale do Rio dos Sinos	Mestrado	2018
5.	Percepções sobre funções e competências do coordenador como gestor do curso de graduação em ciências contábeis oferecido por instituições privadas de Ensino Superior brasileiras	Luciana Regina da Silva Souza	FECAP Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado Brasil	Mestrado	2018
6.	Saberes da monitoria: uma análise a partir do curso de pedagogia da Universidade Federal da Paraíba	Liara das Graças Costa de Medeiros	Universidade Federal da Paraíba – UFPB	Mestrado	2018
7.	Ambientalização curricular nos cursos de licenciatura da Universidade Federal do Oeste do Pará	Luís Alípio Gomes	Programa de Pós-graduação em Sociedade, Natureza e Desenvolvimento, Universidade Federal do Oeste do Pará,	Doutorado	2020
8.	Acessibilidade atitudinal e pedagógica no Ensino Superior: caminhos para inclusão dos estudantes com deficiência na universidade	José Storniolo Brasil	Universidade Federal do Pampa, Campus Bagé, Bagé, 2019.	Mestrado	2019
9.	O ensino de ciências na formação dos	Cintia	Universidade do Estado do	Mestrado	2017

	professores: limites, desafios e possibilidades no curso de pedagogia	Cavalcante Rodrigues	Amazonas Brasil – UEA		
10.	Organização e gestão da educação a distância em Moçambique: uma análise a partir do perfil dos alunos	Zarina Bonifácio Mombassa Aires	Universidade Federal de Minas Gerais	Doutorado	2020
11.	As Unidades de Apoio Pedagógico e os contextos emergentes: processos formativos na universidade	Lisiane Pappis	Universidade Federal de Santa Maria Centro de Educação	Mestrado	2020
12.	O papel do(a) professor(a) coordenador(a) pedagógico(a) na formação em serviço dos(as) docentes do ensino fundamental II: uma análise dessa função em uma rede municipal de ensino do interior paulista	Carolina Alves de Oliveira	Universidade Federal de São Carlos Câmpus São Carlos	Mestrado	2018
13.	Educação a Distância: estudo da gestão de um polo de apoio presencial	Cláudio Braz de Figueiredo	Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente	Mestrado	2017
14.	A biblioteca universitária na avaliação de cursos de graduação pelo Ministério da Educação: o caso	Uiara Gonçalves Soares	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Mestrado	2018

	da Biblioteca Central da Universidade Federal de Juiz de Fora				
15.	Avaliação de cursos jurídicos no Brasil: estudo de dois casos no Maranhão.	Inês Alves de Sousa	Universidade Federal do Maranhão, São Luís	Mestrado	2017
16.	Políticas de Inclusão na Educação Superior: acesso e permanência de pessoas com deficiência na UFPB	Lidiane Ramos da Silva	Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa	Mestrado	2017
17.	Inclusão na Educação Superior: novas tessituras para o campo da docência universitária	Gracy Kelly Andrade Pignata Oliveira	Universidade Federal da Bahia	Doutorado	2021
18.	Políticas públicas para a educação em direitos humanos: conquistas e limites para sua efetivação no Ensino Superior	Francis Marília Pádua	Universidade Estadual Paulista (UNESP)	Doutorado	2019
19.	Avaliação da aprendizagem de alunos surdos no Ensino Superior : estudo de caso em um curso de graduação em letras libras	Ane Frank Araújo Talmag	Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE)	Mestrado	2017
20.	Formação continuada de professores pela via do terceiro setor e a atuação da	Josimara da Silva Pinheiro	Universidade Federal de Santa Maria	Mestrado	2021

	assessoria pedagógica		Centro de Educação		
21.	Caminhos e perspectivas da coordenação de polos da Universidade Aberta do Brasil no âmbito da UFSM	Cláucia Garcia Pessoa	Universidade Federal de Santa Maria Centro de Educação	Mestrado	2019
22.	A educação ambiental no centro universitário de União da Vitória-Paraná.	Andréia Aparecida Soares Meyer	Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2017	Mestrado	2017
23.	O professor iniciante na profissão docente na escola do campo na Amazônia.	Patrícia Mascarenhas dos Santos	Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém,	Mestrado	2019
24.	PIBID: construindo caminhos para prática docente em educação física.	Luna Aparecida Gonçalves dos Reis	Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba.	Mestrado	2019
25.	O perfil profissional docente dos egressos da Faculdade de Educação Física da Universidade Federal de Uberlândia-MG	Carmen Regina Calegari	Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba.	Mestrado	2017
26.	Diretrizes de qualidade para a educação integral no Sistema Colégio Militar do Brasil	Adriana Roso Lorenzoni	Universidade Federal de Santa Maria Centro de Educação	Mestrado	2022
27.	Competência em Informação na formação básica dos estudantes da educação	Camila Araújo dos Santos	Faculdade de Filosofia e Ciências.	Doutorado	2017

	profissional e tecnológica				
28.	A Universidade flexível: reestruturação e expansão no Bacharelado em Tecnologia da Informação na UFRN.	Raphael Lacerda de Alencar pereira	Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.	Doutorado	2019
29.	A Implementação da Política Nacional de Formação de Professores na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).	Carina Nogueira de Jesus	Faculdade de Educação, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS.	Mestrado	2019
30.	As licenciaturas interdisciplinares no cenário nacional: implantação e processo.	Aline Souza da Luz	Programa de Pós-Graduação em Educação. Faculdade de Educação. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS.	Doutorado	2018
31.	Projeto de um módulo de registro e monitoramento da evasão para o sistema acadêmico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – SISCAD	Moysés de Oliveira Pereira. Alves	Programa de Profissional em Inovação Tecnológica, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba.	Mestrado	2018
32.	ScrumOntoBDD: uma abordagem baseada em Scrum, ontologia e BDD para o desenvolvimento ágil de software	Pedro Lopes de Souza	Universidade Federal de São Carlos Câmpus São Carlos	Mestrado	2018
33.	Qualidade e estilo de vida dos	Samantha Silva e Cruz	Programa de Pós-Graduação em	Mestrado	2017

	graduandos da área da saúde de uma universidade pública em Uberaba-MG. 2017.		Atenção à Saúde, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba.		
34.	A verticalização do ensino e seus reflexos no trabalho dos docentes do Instituto Federal do Ceará	Amanda de Aquino Tavares	Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, [Seropédica – RJ]	Mestrado	2018
35.	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência: um estudo das produções da Universidade Estadual Paulista	Bruna Rafaela de Batista	Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista	Mestrado	2017

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter descritivo, por meio de um questionário estruturado elaborado com perguntas objetivas e discursivas, utilizando o formulário virtual do *Google Forms*. O público alvo foi composto por cinco coordenadores de curso de graduação do Ensino Superior e as questões foram elaboradas com foco na atuação do coordenador de curso, de acordo com os critérios do A iniciativa sobre a escolha dos participantes ocorreu por intermédio da rede de contatos profissional e acadêmico.

Cabe acrescentar que neste cenário pandêmico<sup>5</sup>, com o distanciamento das pessoas, a impossibilidade do ensino presencial, disseminou a falsa ideia de que o trabalho docente e a função do coordenador, ficou menor, de forma simplificada. Há uma cultura que ignora

<sup>5</sup> Nos anos de 2020 a 2022, período de desenvolvimento e fechamento desta pesquisa, o mundo foi acometido pela pandemia designada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como novo coronavírus, que no início foi temporariamente nomeado 2019-nCoV e, em 11 de fevereiro de 2020, recebeu o nome de SARS-CoV-2. Esse novo coronavírus é responsável por causar a doença COVID-19.

a complexidade da função do coordenador e da docência do seu colegiado. Neste período, pode-se constatar, que independentemente de ser presencial, remoto ou a distância, as funções da coordenação pedagógica, acaba por agregar novas e inusitadas tarefas, antes inexistentes.

Sendo assim, em virtude do distanciamento social, aulas e atividades realizadas remotamente, o envio do questionário foi efetivado por *e-mail* com orientações e data estabelecida para a devolutiva das respostas. Os coordenadores participantes da pesquisa são denominados nesta tese com números de 1 a 5.

No que tange às questões objetivas, pretendeu-se identificar o gênero, estado civil, faixa etária, cidade/estado onde os entrevistados residem e atuam, qual a forma de deslocamento para o trabalho, a composição do quadro familiar, o grau de escolaridade, o pertencimento étnico e, por fim, as questões que envolvem o tempo de docência, tempo de experiência como coordenador, jornada de trabalho, quantidade de estabelecimentos que lecionam e se exercem outras atividades profissionais, além da docência e coordenação.

Já as perguntas dissertativas para possíveis análises relacionadas às questões norteadoras para os cumprimentos das diretrizes curriculares do curso, estratégias para condução das questões relacionadas ao Projeto Pedagógico do curso, métodos utilizados para envolvimento do aluno no Exame Nacional de Desempenho de estudantes (ENADE) e, por fim, questões que orientam a função do coordenador de curso, envolvendo, suas características, demandas, atuação diante das exigências regulamentares, focando no perfil do egresso almejado.

De modo geral, a pesquisa contempla um diálogo entre os elementos que configuram as atribuições no exercício do cargo/função, dos cursos do Ensino Superior, tendo como referenciais teóricos Administração e autores da Educação, que dialogam sobre os aspectos que envolvem a qualificação do coordenador de curso do Ensino Superior e o educador, considerando as percepções sobre o processo de ensino e aprendizagem e os desdobramentos da atuação do professor em seu cargo e função de coordenador.

Partiu-se da premissa que, em uma instituição de ensino, o corpo docente tem atribuições acadêmicas primordiais, seja no acompanhamento do projeto pedagógico do curso, seja como coordenador de um curso de bacharelado ou licenciatura; delineou-se os procedimentos comumente adotados para coordenar docentes e alunos em consonância e observância do que pode contribuir e do que pode interferir no exercício profissional.

Com efeito, foram discutidas, além do conjunto de estratégias empregadas na gestão dos profissionais da educação superior, questões que envolvem os desafios da

função, num ambiente cada vez mais voltado à produção de resultados em que os coordenadores passam a ser cobrados pelos mantenedores das instituições de Ensino Superior, criando duas grandes áreas de “conflito”: a acadêmica e a comercial; considerando-se as estruturas capitalistas que criam inúmeras implicações trabalhistas, profissionais e administrativas na sociedade.

Nesse contexto, pareceu-nos fundamental delinear os problemas de investigação desta tese a partir da compreensão e do conhecimento das fontes consultadas, a fim de entender como se dá a produção acadêmica, a inovação e a tecnologia; a titulação do corpo docente; a experiência dos docentes no Ensino Superior; a experiência profissional, os desafios atuais, como lidam com a situação da carreira, cargos e funções, considerando o regime de trabalho docente sem, contudo, desconsiderar os processos internos de gestão de pessoas dentro das instituições de Ensino Superior.

Ao concluir a introdução desta pesquisa, apresentamos como os demais capítulos foram estruturados. A organização desta pesquisa divide-se em cinco capítulos além das referências bibliográficas e anexos.

No capítulo 1, foi realizada uma revisão da história da administração a partir da sua relação com a educação, com referenciais teóricos acerca de um diálogo com os autores da Teoria Geral da Administração, envolvendo os Modelos Emergentes de Administração, com o intuito de abarcar pontos de convergência desse profissional, atribuições, características e exigências de cargo e função e sua atuação na área da educação.

No capítulo 2, abordou-se o papel de professor/educador e as concepções segundo autores que dialogam sobre questões que envolvem a educação e o trabalho docente, assim como os aspectos relacionados com as atribuições do coordenador de curso do Ensino Superior.

No capítulo 3, discutiu-se as atribuições do coordenador pedagógico a partir de referenciais teóricos e marcos legais que regulamentam e legitimam essa profissão no Ensino Superior, com ênfase nas atribuições idealizadas e normatizadas da coordenação pedagógica no Ensino Superior, assim como os conhecimentos agregados à função do coordenador de curso do Ensino Superior.

No capítulo 4, detalhamos os procedimentos metodológicos, a partir do contexto de pesquisa, isto é, as características das situações de produção dos dados (perfil dos participantes, momento da coleta e seleção de dados), tal como os critérios de análise dos dados de cinco coordenadores.

Por fim, destacamos as considerações finais de modo a refletir sobre as possibilidades de novas expectativas em relação à profissão do coordenador pedagógico do Ensino Superior.

## **CAPITULO 1 - APONTAMENTOS SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE SOCIEDADE MODERNA, EDUCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**

Os conceitos trabalhados neste capítulo dizem respeito a história da administração a partir da sua relação com a educação, com referenciais teóricos acerca de um diálogo com os autores da Teoria Geral da Administração, envolvendo os Modelos Emergentes de Administração, com o intuito de abarcar pontos de convergência desse profissional, atribuições, características e exigências de cargo e função e sua atuação na área da educação.

### **1.1 Aspectos da Teoria Geral da Administração (TGA) e a educação**

Abordamos o paradigma da Teoria Geral da Administração - TGA, apresentamos os referenciais teóricos acerca de um diálogo com os autores, envolvendo os Modelos Emergentes de Administração, com a intenção de abarcar pontos de convergência desse profissional, atribuições, características e exigências de cargo, função em consonância com a sua atuação no campo da educação, especificamente no Ensino Superior, universo deste estudo.

Dessa maneira, o paradigma da TGA o enfoque é dado na certeza de que faz parte do cotidiano do mundo, o mundo se organiza administrativamente, o que significa que a administração é mais que um campo de conhecimento, é a espinha dorsal de qualquer empresa ou organização, sendo fundamental criar processos, metodologias, setores, atividades e pessoas capazes de tomar decisões que fortaleçam a instituição.

Segundo Maximiano (2018, p. 4), “administração é o processo ou atividade de tomar decisões sobre recursos e objetivos.”. Como se pode compreender nessa citação, administração é mais que um curso técnico ou superior, trata-se de processos ou atividades, decisões que são planejadas, organizadas e executadas por pessoas capacitadas para criar, promover e trazer recursos e objetivos para o tipo de trabalho empreendido por determinada organização.

Maximiano (2018, p. 4) define administração como aquilo que determina o “planejamento, organização, liderança, execução e controle”, sendo assim, pode-se compreender que compete ao setor administrativo de qualquer negócio, ocupar-se do

processo que interliga diversas decisões, considerando que cada etapa tem sua função, almejando resultados para os objetivos estabelecidos.

De acordo com Ferreira (1985), o termo Administração vem do latim, *ad/minister*. O prefixo *ad*, no dicionário da língua portuguesa, tem como significados tendência, direção, aproximação para alguma coisa, no caso da administração: planejar, executar e trazer resultados e recursos. Já a palavra *minister*, tem a ver com aquele que ministra alguma coisa em algum lugar/empresa, indica também submissão ou obediência, ou seja, aquele que executa ou realiza uma função sob comando de outrem, segundo Chiavenato (2003).

Para Maximiano (2000), administrar é uma tarefa em que as pessoas tendem a realizar seus objetivos ou realizar/concretizar objetivos delineados por outras pessoas, também diz respeito aos que procuram alcançar metas traçadas por si ou por outrem. Envolve ações, como a preparação, o desenvolvimento ou a conclusão de projetos, planos de ação, relatórios, laudos e apresentação de planilhas. Tem a ver ainda com metas que envolvem e fazem parte das deliberações que formam a base do ato de administrar.

O autor também ressalta que administrar envolve a função mais específica do administrador, tal como a definição de gerenciamentos e estratégias do cotidiano de uma organização, em consonância com todas as atividades que ocorrem numa organização, como o estabelecendo metas que são atingíveis, assim como redirecionamento de metas que não puderam ser atingidas, com definição de políticas internas, possibilitando auditorias e analisando os resultados obtidos. É notório, sabido e compreendido que a maioria das empresas buscam trabalhar desta maneira, de acordo com seus princípios, ética e responsabilidade.

Assim como a administração, também a contabilidade de uma organização está ligada às primeiras manifestações humanas, como a necessidade social de proteção, posse e interpretação dos fatos ocorridos. O homem sempre dispôs de projetos, domínio de conhecimentos e ações para alcançar fins propostos em determinados setores e organizações, estando sujeitas às mudanças sociais e empresariais, especialmente no sistema capitalista, por isso Chiavenato (2004, p. 43) aponta que: “as mudanças ocorridas no início do século XX, em decorrência da Revolução Industrial, exigiram métodos que aumentassem a produtividade fabril e economizassem mão de obra evitando desperdícios” o que significa dizer que, “a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e ao empirismo à ciência: a Ciência da Administração”. [grifos do autor]

O autor destaca e aponta como as mudanças acabaram por interferir na evolução da administração no decorrer dos séculos, décadas e anos, com algumas particularidades e características de cada período avaliado. Com as ferramentas utilizadas no trabalho e desenvolvimento do processo administrativo, possibilitou-se a criação de métodos idealizados de produção, ocorrendo, assim, o surgimento da gerência das principais funções direcionadas ao planejamento adequado, execução do trabalho e controle de possíveis ações corretivas.

De acordo com Maximiano (2018), Frederick Taylor foi o idealizador e aquele que introduziu o conceito de Administração Científica, revolucionando todo o sistema produtivo no começo do século XX e criando a base sobre a qual se desenvolveu a atual Teoria Geral da Administração e Taylor apoiava-se naquilo que ele designou como sendo a supervisão. É por isso que todas as fases do trabalho devem ser acompanhadas a fim de verificar se as operações estão sendo desenvolvidas corretamente, se é possível identificar falhas, trabalhar para o aprimoramento destas operações, evitando, com isso, desperdício e prejuízo para os negócios.

Segundo Maximiano (2018), a escola clássica tem o nome de Teoria Geral da Administração quando os integrantes, primeiramente instituíram e sistematizaram as principais considerações sobre a administração. Esses clássicos fizeram os principais ensaios, instituíram as primeiras soluções e expuseram as ideias fundamentais, significando uma delas a inquietação de perpetrar e laborar as organizações e os sistemas produtivos que surgiram com a Revolução Industrial.

Frederick Taylor é considerado o criador e o condutor da movimentação da administração científica, enquanto Henry Ford ampliou e implantou a série de montagem e ocupou-se de explicitar o papel dos gerentes no processo de administrar, já o sociólogo Max Weber foi quem disseminou os alicerces para o estudo das organizações, no que tange às questões relacionadas com a burocracia social e política imperante nas organizações.

Maximiano (2018), com base nos aspectos dos componentes técnicos, considera que a escola clássica examinou a administração e as organizações, especialmente nos quesitos que dizem respeito aos princípios e preceitos, aos sistemas de produção, às composições organizacionais e às metodologias de eficiência. O autor destaca que estes elementos foram fundamentais e serviram como instrumentos para avaliar as pessoas e o seu desempenho e comportamento, ou seja, trata-se de um trabalho nas empresas que tem a ver com o comportamento organizacional.

Max Weber, é considerado um grande influenciador na área da administração, porque de acordo com Cruz (2010), dentre suas principais características, destaca-se o estudo da burocracia, categoria que procurou desenvolver, de acordo com o senso lógico estruturado da organização, baseado em normas.

Segundo Weber (2018, p. 96) “o principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas”, somente com essa linha de trabalho as pessoas tendem a se organizarem, dividirem, executarem os trabalhos e entregarem o melhor resultado para a instituição.

Segundo Lombardi (2010, p.22), “a administração Escolar adota uma pretensa universalidade dos princípios da administração utilizados na empresa capitalista” e discorre ainda que tais métodos são aplicados nas escolas da maneira que são traduzidos para demais organizações. Destaca ainda que, tais princípios foram pregados na escola com a finalidade de eficiência, êxito e produtividade no campo da educação semelhante às ocorridas nas empresas.

## **1.2 As novas formas de organização social e a educação.**

Frente às concepções fabris, os aspectos basilares da administração nos modelos econômicos neoliberais<sup>6</sup> tem-se apresentado mais recorrente dentro do contexto educacional, no modo de enxergar a educação a partir da lógica comercial, como passível a lucratividade em níveis elevados, sendo assim, verifica-se a aplicabilidade de modelos de gestão e incentivos participativos de toda comunidade escolar – professores, coordenadores, gestores e demais colaboradores – com seus objetivos direcionados à produtividade (CAMPOS; BARSANO, 2016).

Ainda segundo Campos e Barsano (2016), a motivação está ligada à identificação da necessidade em motivar o indivíduo, quando isso ocorre de maneira satisfatória busca-se atender outras necessidades, de forma hierárquica e gradual. Desse modo, quando se refere à adoção de políticas motivacionais dentro das organizações educativas, percebe-se o impacto positivo que elas geram para a empresa e, paralelamente, para a

---

<sup>6</sup> Segundo (MINTO, p. 188, 2010) “Uma das mais conhecidas teses atribuídas ao neoliberalismo é a do Estado mínimo, que preconiza um estado forte e centralizador nas tarefas de controle e de “fiscalização” /avaliação das políticas sociais e não mais como executor de tais políticas.”

equipe, pois quando os colaboradores estão motivados aumenta a produtividade e a qualidade do serviço ofertado.

Os estudiosos da administração aplicada, concordam que a sociedade é estruturada e organizada, sendo estas originadas em conjunturas que colaboram na proteção dos desejos e interesses das pessoas, suas conexões e propensões. Ou seja, existe a intenção de garantir elementos básicos para o indivíduo, como: alimentação, saúde e educação, podendo perpassar para aspectos voltados para o lazer e o entretenimento. Essas *nuances* vêm compor essa ideologia como concebidos e formadores do contexto organizacional nas empresas.

Chauí (2008) afirma que entre o fim do século XVIII e início do século XIX, é possível perceber alguns elementos importantes que transformaram as sociedades, até então, basicamente agrícola, para sociedades fabris, sendo elas: invenções, adaptações e inovações. Com isso, maquinários foram sendo criados e adotados, crescimento de produtos de bens e consumo e uso de energias não animais; surgimento da máquina a vapor, que promoveu o fortalecimento do processo de industrialização, favorecendo o aumento da produtividade e a exploração da mão de obra, o que acarretou na desvalorização do ser humano, tornando-o alienado dentro da nova conjuntura.

Chauí (2008) destaca que a Revolução Industrial trouxe inúmeras mudanças nas estruturas sociais e nas formas de organização recém-concebidas, assim como transformações na cultura e na educação; o modelo fabril mecânico e artesanal foi deixado de lado com o advento do maquinário elétrico.

Dentre os principais aspectos que emergiram com as mudanças organizacionais sociais e do trabalho estão: troca do sistema artesanal para o sistema industrial; a divisão do trabalho – o operário não detém os meios de produção – robotização do trabalho; o tempo de produção não é de domínio do operário; o empregador dita a dinâmica do trabalho; produtividade e qualidade tornam-se sinônimos; falta de atenção com as questões ambientais. Essa dinamicidade embasada no produtivismo e nos anseios capitalistas causam fragilidade e fraqueza nas relações humanas – interpessoais – o que gera consequências em diversos setores da educação e no desenvolvimento de professores e alunos, ou seja, em uma sociedade construída sobre pilares da organização industrial, até a educação segue o modelo (CHAUÍ, 2008).

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, percebe-se que a industrialização desenvolveu-se cada dia mais, definindo o fortalecimento da matéria-prima, provocando contendas e promovendo uma nova forma de divisão nas áreas globais que não haviam sido

colonizadas e que ainda eram dominadas por seus povos nativos, esse processo passou a ser conhecido como neocolonialismo ou imperialismo, que se dá quando países potencialmente industrializados passam a explorar novas regiões do globo, diluindo culturas, modificando sociedades, agredindo vidas humanas e selvagens, destruindo a natureza, colocando em risco toda uma biodiversidade e ricas culturas.

Muitas e devastadoras são as consequências do expansionismo-exploratório que visou somente em expandir seus mercados, estreitando disputas e causando mortes humanas e culturais, aumento da miséria e querelas políticas que culminaram em guerras e conflitos (COSTA; SCHWARCZ, 2000).

Ainda segundo os autores, a política expansionista-exploratória chocou-se com uma premissa do desenvolvimento capitalista, que versa ao afirmar que não era suficiente para essas potências absorver esses territórios, era preciso modificar todo o contexto social, cultural, do trabalho, produção e consumo desses povos, impondo-lhes o novo modelo científico-tecnológico (COSTA; SCHWARCZ, 2000).

Ressalta-se que foi devido a essa postura mutiladora, que primava por atacar e destruir os hábitos e costumes das sociedades agregadas, que muitas disputas e revoltas ocorreram durante meados do século XIX e começo do século XX (COSTA; SCHWARCZ, 2000).

Para aqueles que defendem tais atitudes, as mesmas podem ser justificadas quando se leva em conta que o desenvolvimento capitalista também gerou significativos avanços científicos, tornando possível a aplicabilidade de descobertas científicas atuais nos diversos setores produtivos industriais. A potencialização elétrica tornou possível o aumento da produtividade de derivados do petróleo e da indústria siderúrgica. Promoveu o desenvolvimento da microbiologia, medicina, bioquímica, farmacologia e outros ramos similares, modificando consideravelmente o dia a dia dos diversos ramos da sociedade. Contudo, diante desse panorama deve-se levantar as seguintes indagações: todos os indivíduos conseguem usufruir desses avanços? Será que os marginalizados do processo de industrialização e do expansionismo-exploratório conseguem ter acesso a esses benefícios? Mais adiante retomaremos essas reflexões.

Final do século XIX e primeiras décadas do século XX, muitas foram as mudanças sociais, tão rápidas que nunca se vira antes, assim, esse momento histórico é marcado por grandes progressos. Nessa conjuntura, simultaneamente ao surgimento da chamada burguesia industrial, desenvolve-se um forte sentimento de orgulho pelos progressos

alcançados, pois percebia-se, através da ciência, a possibilidade de dominação da natureza por meio das invenções (COSTA; SCHWARCZ, 2000).

Surge, desta forma, uma sociedade distinta no caminho de mercado marcado pela produção e reprodução de circunstâncias materiais imprescindíveis para sua sobrevivência, através do trabalho assalariado urbano, deixando de lado o trabalho do campo e à margem o plano da vida.

Destaca-se que esse contexto gerou transformações na maneira de construir o trabalho, anteriormente sustentado no saber-fazer e com a produtividade associada à periodicidade da natureza, começando a ser mediado pelo valor do salário acertado entre empregadores e empregados.

Todavia, com a inserção cada vez maior das máquinas, houve um empobrecimento da autonomia do trabalhador, que passou a ter uma mão de obra determinada por um valor fixo – salário – modificando sua dinâmica trabalhista, causando a perda de seu saber-fazer, bem como, seu controle e segurança ao realizar suas funções (THOMPSON, 1981). Nesse contexto, se fortalece a máxima que diz: “tempo é dinheiro”.

Atendendo aos anseios dos alicerces iluministas, a educação foi sendo estruturada, porém, como as transformações acarretadas pelos princípios do modelo industrial e capitalista as organizações educacionais foram sendo levadas para mais perto dos espaços das fábricas e indústrias, marcado pela disciplina e autoritarismo, tendo como objetivo a construção de mão de obra para suprir as necessidades desses espaços.

Durante o século XX, o Curso de Administração estabelece-se como integrante das Ciências Humanas. Mas, desenvolveu-se paralelamente e na mesma direção, o crescimento do campo da Administração em relação à sociedade, percebendo ser imprescindível a adoção desse ramo do conhecimento para a idealização e implementação de projetos, que sigam as aptidões e anseios dos indivíduos (MAXIMIANO, 2000).

A partir de conjuntura, ações como: a elaboração de planos de ação, planejamentos, comandos, organizações, desenvolvimentos e aplicações de procedimentos e atividades, foram percebidos como primordiais para a Administração.

Esse período ficou conhecido como *Belle Époque*<sup>7</sup>, marcado pelas transformações provocadas no modo de se enxergar o mundo, impactando de modo incisivo nos campos das artes, filosofia, arquitetura, psicanálise e muitas outras. As pessoas estão sempre em

---

<sup>7</sup>Ver o texto SEVCENKO, Nicolau. O prelúdio republicano, astúcias da ordem e ilusões do progresso. In: NOVAIS, Fernando A; SEVCENKO, Nicolau. (Org.). História da vida privada no Brasil 3: República da Belle Époque à era do rádio. São Paulo: Cia das Letras, 1998.

busca do novo, apesar dos medos que sentiam e do constante sentimento de euforia, o que levava ao desespero e à falta de preparo para acompanhar tais mudanças.

Medos, sonhos, ilusões, certezas, determinismos e a “falta de limites” marcaram esse período, todos esses elementos estimulavam a curiosidade, mas, também, fomentam o sentimento de insegurança ao trabalhador assalariado, que é cercado pelas inseguranças e incertezas de seu futuro (COSTA; SCHWARCZ, 2000).

Assim, nesse momento objetivos e debates socioculturais distintos são sobrepostos. Um exemplo disso foi o processo de organização e higienização da Paris do século XIX, que foi modificada para que houvesse uma nova ordem em seu processo de ocupação e uso. Essas transformações tiveram por base informações estatísticas e de ordem sanitária, com o intento de manter sobre controle possíveis epidemias e embates urbanos, assim como, determinar o tempo de trabalho e de descanso dos indivíduos que ali viviam (BENJAMIN, 1989).

Importante a análise dos vários acontecimentos na virada do século XIX e início do século XX a fim de distinguirmos como estas mudanças cooperaram para a formação da profissão do administrador, primeiramente no que tange a necessidade de organização das atividades nas indústrias e posteriormente nas escolas, inicialmente a categoria profissional era denominada como Técnico Administrador, e em 1985, foi alterada para Administrador.

Com o fortalecimento do capitalismo e a conseqüente busca de maior produtividade, surge também a necessidade de algumas práticas de gestão na produção, o que culminou na formação da Administração como uma ciência.

No início, esta forma de gestão baseava-se apenas na experimentação, ou seja, na repetição dos acertos e na rejeição dos erros. A atividade fabril era o primeiro objeto da Administração, mas com o tempo foi evoluindo gradativamente para as empresas industriais e também abrangeu outros tipos de organizações.

Em 1985, por Lei Federal, foi criada a profissão do administrador, que passou a ser regulamentada em 1967, logo após a publicação do parecer do *Conselho Federal de Educação* n.º 307/66<sup>8</sup>, definindo o currículo mínimo para o curso universitário de formação de administrador. O parecer CFE n.º 307/66, de 08 de Julho de 1966, estava em consonância com a *Lei de Diretrizes e Bases* n.º 4.024 de 20 de dezembro de 1961.

---

<sup>8</sup> Parecer que fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração. Dessa forma, foram institucionalizadas, no Brasil, a profissão e a Formação de Técnico em Administração. As diretrizes do parecer se inspiraram na análise das condições reais da Administração no País e nos postulados que emanavam da lei e da doutrina fixada na experiência nacional e internacional

O grupo de ações que determinam a práxis do administrador colaboram com a perspectiva disciplinadora industrial que teve sua criação com o advento do capitalismo e determinou a dinâmica trabalhista alicerçada no relógio, ou seja, no tempo cronometrado para a realização das funções, o que acarretou um sentimento de tempo acelerado, redução das extensões e a vida do indivíduo posta de lado (THOMPSON, 1998).

Quando abordamos à Educação Formal<sup>9</sup>, do âmbito escolar, em uma sociedade mundializada, letrada, urbana e mercantil, está mais abrangente em seus vários níveis de ensino, seja por meio de demandas universalizantes ou pela amplitude, desde o ensino infantil até o Ensino Superior tornando-se em mercadoria.

Minto (2010) versa que, no caso do Brasil, o processo de reordenação neoliberal apresentava como um de seus principais intentos minimizar os gastos públicos e maximizar a eficácia administrativa, deixando de lado a concepção da educação como direito social e passando a ser integrante do setor produtivo mercantil.

Segundo (CUNHA, p.152, 2000), nos Colégios Jesuítas na Bahia no século XVI, “era oferecido o ensino das primeiras letras e o ensino secundário. Em alguns, acrescia-se o ensino superior em Artes e Teologia” O curso de Artes destacava-se como Ciências Naturais e/ou Filosofia, tinha uma duração de três anos e relacionava-se com a Física, Lógica, Matemática, Metafísica e Ética. Já o curso de Teologia durava quatro anos e seu concludente recebia o título de doutor. Ressalta-se que o Colégio da Bahia implementou estudos voltados para a Matemática, dando origem a um curso específico, isso ocorreu no século XVIII.

Rio de Janeiro, Pernambuco, São Paulo, Pará e Maranhão foram estados que disponibilizaram cursos de nível superior. Na contramão desses acontecimentos, Portugal proibiu que Universidades fossem criadas no Brasil, para evitar que a aquisição do conhecimento levasse a motins voltados à independência, especialmente no século XVIII, que respirava os princípios iluministas que vislumbravam a necessidade das transformações social, econômica e política.

Para Thompson (1998) essa sensação de que o tempo foi acelerado está ligado ao crescimento da comunicação e ampliação dos meios de transporte. A sociedade que era caracterizada por um caminhar mais calmo e cadenciado, que utilizava a tração animal como premissa de medição, se viu forçada a ser monitorada por técnicas abstratas, como: amperes, volts, watts, dentre outras. Em que velocidades, ritmos e intensidades ganham

---

<sup>9</sup>Por educação formal entendemos aquela concretizada de maneira sistemática, institucionalizada, sob o respaldo e responsabilidade das instituições públicas ou privadas. UFRJ, 2022.

novas percepções, que geram o fortalecimento de um estilo de vida mecânico e acelerado. É durante esse período histórico (Moderna) que já se destacou desde a mudança do século que foi possível verificar a busca identitária, conhecer e entender os anseios e probabilidades das vivências, trabalho e quem sabe de alcançar a satisfação social e humana.

Assim, é pertinente destacar que com o advento da Revolução Científico-Tecnológica, tanto os costumes quanto a cadência, hábitos foram modificados na abrangência das práxis do dia a dia do homem que trabalha ou não.

Com o fim do século XIX e início do século XX, é possível destacar que o chamado processo de mundialização econômica ampliou a movimentação de produtos, pessoas, culturas e ideologias. Frente a essa nova dinâmica de tráfegos de capital, ressalta-se grandes possibilidades de objetos de consumo que transitam nos mais diversos lugares do planeta (MATOS, 2008).

A nova conjuntura também trouxe novas perspectivas para o setor de venda dos produtos, em que foi maximizada com a produção e implantação de anúncios que circulavam em catálogos e periódicos, utilizados para levar ao público informações sobre as mercadorias, sendo elas as mais variadas (MATOS, 2008).

Acerca da fluidez do comércio e do desenvolvimento financeiro, o anseio pela modernização ampliou-se e intensificou-se nos grandes centros urbanos ao redor do mundo. Mercadorias e influências que chegavam ao Brasil, tinham por premissa o modelo europeu como estereótipos do “bom gosto” e as urgências consumistas que moldavam os hábitos e costumes de homens e mulheres nos mais variados níveis de suas vidas, o que incluía novos preceitos de “higiene, de civilidade e de modernidade” (MATOS, 2008, p. 236).

Significa dizer que é relevante uma análise cuidadosa das organizações, com objetivo de atender às perspectivas das pessoas, pois é no setor da administração que tem-se a pretensão, que as organizações se tornam capazes de aproveitar adequadamente seus recursos, entre eles o capital humano, a fim de atingir objetivos idealizados, almejados.

Os cargos nas empresas são tarefas particularizadas que os indivíduos e as equipes cumprem, para que a organização atinja as metas. Todas elas possuem, aproximadamente, as mesmas funções: o departamento de *marketing*, de finanças, as quais permitem planejar e executar com eficiência e eficácia para obter resultados positivos perante a produção e os recursos humanos empreendidos na organização, sendo assim a formação deste

profissional para ser algo cada vez mais necessário para a manutenção do modelo estabelecido, impactando, assim, na participação ativa do profissional da área como desenvolvedor e coordenador dos cursos nas Instituição de Ensino Superior (IES).

Cabeço e Requena (2011), destacam ainda que além dos objetivos acadêmicos o exercício da função do coordenador de curso, requer um trabalho eficiente de estratégias que envolvem questões administrativas, financeiras e de recursos humanos. Em virtude da crescente competitividade no setor educacional, as instituições de ensino exigem que estes coordenadores, desenvolvam, além das questões de ordem acadêmicas, possam desenvolver outras habilidades relacionados, especialmente a liderança de equipes e gestão de pessoas, para uma escolha adequada do corpo docente e um bom relacionamento em colegiados e demais burocracias necessárias.

A acentuada competitividade a qual está inserido evidencia-se não somente no universo educacional privado, mas, também, existem muitas parcerias público-privadas e nas cobranças de resultados e premiações do setor público. Ações que transformam significativamente os conceitos e os propósitos educacionais, ressignificando antigas funções e novas definições de propostas, que não só carregam o caráter pedagógico, mas contemplam uma “operação” lucrativa e competitiva à vista do mercado.

Sá Filho (2020, p. 150-151) discorre que:

A educação banqueira dos atuais donos do capital, que transformam a finalidade educação, têm agora o fim no lucro e não a formação do ser humano integral, transforma os(as) diretores(as) pedagógicos em gestores de negócios, transformam a educação em um produto a ser explorado, o aluno em um bem a ser negociado nas bolsas de valores, transformam o conhecimento em algo manipulável e a liberdade e autonomia em algo relativo.

O que é possível identificar na TGA, pois ali a departamentalização é tida como fundamental para o cumprimento das funções organizacionais, uma idealização advinda de Henry Ford, é o resultado dos experimentos, com foco no aumento da produtividade, espelhando uma linha de produção que, anteriormente, era da ordem “mecânica e fabril”. Este é um dos conceitos fundamentais de organizações que incide no agrupamento de diversas atividades em unidades particularizadas com objetivo o lucro, a melhor competitividade, otimizando processos, buscando uma organização mais eficiente e enxuta na busca de resultados, questões presentes no dia a dia da função do coordenador de curso.

Azêvedo (2019, p.6) afirma que, para avaliar a função do gestor pedagógico é importante conhecer sobre os conceitos das escolas administrativas e seus pensadores, neste sentido destaca que:

É interessante notar que, enquanto Taylor abrangeu mais uma perspectiva de produção e Fayol de administração, Ford traz à tona a união desses dois cenários empresariais. Apresenta a ideia de que todo trabalho tem que ser integrado de modo a surtir bons resultados para empresa, trabalhadores e consumidores. Seus estudos culminaram em três princípios básicos que devem ser observados pelo bom gestor, quais sejam: (1) Intensificação: envolve bom uso do tempo destinado ao trabalho, evitando a ociosidade; (2) Economicidade: empregabilidade estritamente necessária à produtividade; (3) Produtividade: aumento da capacidade produtiva.

A autora apresenta questões que norteiam a função dos gestores, abrangendo a perspectiva de Ford, unindo a de Taylor e Fayol, ponderações que precisam de constantes prevenção no desenvolvimento das atividades de rotina dos gestores, desde ao desperdício do tempo, envolvendo a empregabilidade, conseqüentemente se expandindo para produtividade estando estas relacionadas a elevação da competência de produção com o tempo.

## **CAPITULO 2 - ASPECTOS SOBRE EDUCAÇÃO, TRABALHO DOCENTE E COORDENAÇÃO DE CURSO DO ENSINO SUPERIOR**

No capítulo 2, abordou-se o papel de professor/educador e as concepções segundo autores que dialogam sobre questões que envolvem a educação e o trabalho docente, assim como os aspectos relacionados com as atribuições do coordenador de curso do Ensino Superior.

Os autores estudados destacam, em suas percepções, sobre o processo ensino e aprendizagem, o papel do docente em seu cargo e do coordenador em sua função, neste argumento e os desenvolvimentos desse desempenho.

### **2.1 Educação e trabalho docente**

A educação constitui-se por ser uma ação ou efeito da busca constante do educar, a fim de aprimorar as habilidades mentais e morais das pessoas, podendo ocorrer na educação formal ou na educação infantil, superior etc. Nesse sentido, é possível o desenvolvimento de uma determinada habilidade por intermédio do exercício contínuo de uma dada atividade. A educação envolve a capacitação e/ou o desenvolvimento das novas origens, conforme sua cultura, existências e conhecimentos do indivíduo.

Discorrendo sobre a constituição da educação, vamos ao encontro do trabalho e formação docente, cargo que requer desenvolvimento e constante preparação intelectual; envolvendo dedicação, tempo, criticidade, sacrifício e até dor. De acordo com Silva (2016, p. 201), é necessário que o docente esteja preparado para “o desencantar-se e o reencantar-se, cotidianamente, assim como para as lutas e as superações”.

Por isso, para o exercício profissional, é indispensável que o professor não ignore os constantes enfrentamentos e desafios diários que a profissão exige, tendo em vista sua importante missão na vida de um indivíduo, já que o docente tem como objetivo do seu cargo auxiliar no processo de aprendizagem dos estudantes, dedica sua vida para a arte de ensinar o outro, auxiliando, motivando e incentivando o aluno a entender a importância dos estudos para a formação geral e específica em uma área do conhecimento e, sobretudo, na formação para a vida.

Silva (2016, p. 202) nos provoca a nos fazer refletir sobre a importância de sonharmos que as novas gerações herdem uma “educação mais libertária, mais formativa, no sentido geral do termo; avançamos em termos democráticos, ainda que hoje a democracia em des/construção nos coloque em estado de atenção e alerta”. Essa provocação nos convida a refletir sobre “uma educação mais libertária, mais formativa”, pois a Educação passa por momentos difíceis, sendo necessário o apoio e a atenção do estado e da sociedade desde o ensino básico até o superior.

De acordo com Silva (2016), independente do grau de escolaridade, os educadores, por vezes, não conseguem abertura para o diálogo e são completamente ignorados, mas lutam por intermédio de movimentos democráticos, sociais e políticos nas ruas, nas escolas, nos programas televisivos e nas universidades, acenando e buscando a democratização no Brasil.

Já quando se forma para a diversidade, esta envolve uma variedade e convivência de ideias, de ideais, de saberes, de sabedorias de grupos, de olhares outros, das pluralidades de valores e multiplicidade de aspectos que se diferenciam entre si.

Dentre alguns exemplos de diversidades na formação, podemos citar a diversidade cultural, a biológica, a étnica, a linguística, a religiosa, assim como aquelas relacionadas à orientação sexual, aos padrões de beleza, às áreas do conhecimento, aos aspectos culinários, de sabores dos saberes, entre outros (SILVA, 2016).

Para Freitas (2014), a formação de docentes é o alvo das atuais políticas educativas, especialmente quando se refere ao âmbito dos estados e municípios que, antes era uma estratégia para o capital, por acrescentar valores ao seu método a ser explorado e acumulado o que mobiliza, na América Latina, tensões entre empresários e poder público, essas políticas educativas são fundamentais para uma intervenção mais direta na educação pública, em especial, nas áreas de administração, curricularização, formações, financiamento e avaliação.

A formação atual também se tornou o alvo principal, mas as políticas criadas em parcerias com o setor empresarial não têm favorecido, por exemplo, o campo da administração. Significa dizer que a atividade do coordenador pedagógico do ensino de cursos superiores não tem sido uma tarefa fácil diante dos desafios e exigências empresariais.

Nessa conjuntura, é respeitável apontar a função do corpo docente, que em uma instituição de Ensino Superior, tem a função primordial na constituição e na forma de operacionalizar e participar do projeto pedagógico

Parece-nos fundamental conhecer e compreender as implicações dos indicadores de avaliação ministerial referentes ao corpo docente, um instrumento auxiliar em uma análise sobre o perfil docente, apontando para possíveis necessidades de implantação de novos processos avaliativos, com objetivo de garantir um corpo docente capaz de assumir práticas profissionais com postura crítica e transformadora da educação no Brasil.

Daí, constitui-se como uma preocupação nossa: como a formação para a diversidade está sendo pensada nesse contexto e como as instituições estão se preparando para trabalhar nesta perspectiva da diversidade.

Talvez até estejamos sendo ingênuos, ignorantes, mas nos parece que alguns focos são fundamentais para pensar a questão docente e dos coordenadores de curso, como os itens a seguir: (i) é fundamental conhecer a análise, o procedimento de avaliar com qualidade implementado na Educação Superior brasileira; (ii) conhecer as implicações da sistemática de avaliação referentes aos indicadores da dimensão do corpo docente e como empreender esforços para uma formação para a diversidade e o poder indutor do processo avaliativo ministerial na melhoria da qualidade na Educação Superior brasileira, de acordo com os moldes que vêm sendo implementados.

Freire (2011) nos auxilia a compreender o papel do professor em seu cargo e do coordenador ao assumir a função, seu perfil, comportamento e atribuições, e qual a relevância da educação do trabalhador, quando se trata de uma formação mediante uma educação crítica, participativa, transformadora. Apresenta elementos essenciais para a compreensão de uma concepção formativa, que transita na compreensão de metodologias, conjecturas e procedimentos até o exercício do professor, enquanto extensão social do desenvolvimento humano. Na obra, *A pedagogia da autonomia*, o autor discute acerca da prática docente e expõe uma ponderação crítica de questões que envolvem prática, concluindo como uma importante requisição a relação Teoria/Prática, afirmando que o alinhamento de ambas deve ocorrer para que a teoria não seja banalizada.

Destaca que a categoria de indivíduo pode ser o objeto em desenvolvimento pelo sujeito que o constitui, ou seja, o elemento que se forma e é formado por ele. Significa que a formação tem um sentido duplo, que precisa caminhar em consonância do eu ao outro e do outro ao eu.

E, nesse contexto, o autor nos esclarece que educar não é assentar o conhecimento nos alunos, como se fosse um banco, mas que é relevante e necessária uma educação ética, com diálogo, com coerência para que o educador possa discutir, trocar e transmitir conhecimentos aos alunos de maneira adequada, permeando, assim, uma práxis educativa.

Pois o exercício educativo é uma atividade de formador, por isso formar vai muito além do que o ato de treinar, é uma atividade que precisa ser sempre pautada na ética e ir ao encontro das atitudes e opiniões do docente. Na docência, é fundamental respeitar o próximo, suas diversidades, diferenças, ter sempre cautela ao corrigir sem ofender e orientar e direcionar para o melhor caminho sempre que necessário.

Importante que o docente esteja sempre atento que sua prática conduza em volta do desenvolvimento específico, de seu conhecimento como professor, do conhecimento científico que domina e dos saberes que fundamentam sua prática, além da escolha política ou por uma opção pessoal.

Freire (2011) aconselha que lecionar não é a transferência de conhecimentos, mas indica as probabilidades para a sua fabricação ou a sua constituição. Por meio de metodologias, exemplos e práticas pensadas e elaboradas para o aluno. O autor adverte que aquele que educa está em constante aprendizado, pois quem está ensinando aprende a ensinar e vice-versa.

Afirma, que a veracidade determinada pelo exercício de ensinar-aprender expede a um conhecimento totalizado, diretivo, ideológico, gnosiológico, pedagógico, estético e ético, em que a “boniteza”, que consiste na ação “bela” de educar, necessita ir ao encontro da excelência, da seriedade e do discernimento requeridos aos formandos. O docente deve instigar o aluno a fim de desenvolver sua competência de estudar, fazendo acender sua inquietação epistemológica, permitindo, então, a passagem do conhecimento do senso comum para o conhecimento científico, desta forma se aproximando do objeto estudado. O docente deve recusar o chamado ensino ‘bancário’, no qual o aluno é tratado apenas como um depósito de informações.

Segundo Freire (2011) aponta, que existem diversificados e múltiplos tipos de educadores, mas é necessário que todos tenham como alicerce os saberes em comum, que é essencial que o educador possua, desde o início, de modo que sua reflexão compreenda que sua função nas aulas não se trata de transferência de conhecimento. Discorre também, sobre a importância da instigação o ato de se tornar um ser curioso, buscando a criticidade e a necessidade de mais aprendizado e conhecimento, aprofundando em assuntos diversos e tendo o consentimento de que ao se formar está se reformando também, pois a docência depende do outro, do discente e assim segue um aprendizado para ambos.

É importante que fique esclarecido que educar não é algo particular do docente, assim como estudar não está encarregado aos alunos somente, nessa relação todos são sujeitos. A ação de instruir determina exatidão ordenada, um dos afazeres primordiais

do professor é trabalhar com os estudantes a exatidão, mas isso não significa que o docente apenas transfere conhecimento e sim possui a aptidão de instruir para a criticidade, com rigor e coerência.

Uma das probabilidades de desenvolvimento da competência crítica é o estímulo aos debates entre o corpo discente, onde cada um pode expor seu ponto de vista e conclusões das questões abordadas em aula. Cultivar procedimentos nos momentos das aulas, convidando o estudante a explicitar a tarefa que está sendo realizada, isto permite que muitos estudantes percebam o quanto estão bem avançados nas questões estudadas. É evidenciado que ambos são sujeitos na constituição do conhecimento. A rigorosidade metódica não pode ser confundida com o discurso bancário, apenas na transferência de conteúdo.

Entende-se o importante desempenho do professor, de que sua tarefa docente não apenas deve ensinar conteúdos, mas a pensar os conteúdos que foram ensinados. Pois aquele que mecanicamente memoriza, está apenas sendo um repetidor de ideias e pensando errado. O ensino deve estar atrelado à investigação, é indispensável que todo docente precisa pesquisar, buscando cada vez mais, pois conhecer e aprender é um constante ato de se transformar, por intermédio da pesquisa buscamos o desconhecido e anunciamos o novo, o original, o atual, ela também permite que o docente reflita sobre as práticas e busque formas diferenciadas de ensinar, auxiliando e aperfeiçoando o exercício de suas aulas. Pois ensinando o indivíduo busca aprender.

O ato de ensinar, que Paulo Freire (1996, p.30) ainda debate, determina consideração aos conhecimentos dos estudantes, portanto prevalece os experimentos e noções dos estudantes, de suas vivências e sonhos. Permitir a oportunidade de o aluno expressar-se em aula, de mostrar seus anseios e entusiasmos, discutir, orientar e conduzi-los para o melhor caminho. Constituir uma proximidade entre os conhecimentos dos currículos, seus conhecimentos e relacionando-os à experiência social de cada indivíduo, pois, com respeito, a particularidade de cada um é possível conquistar objetivos nas aulas. Instigar a curiosidade do aluno para que ele queira estudar, e ter prazer em aprender. Reverenciar este conhecimento como valer-se dos saberes.

A importância de ensinar o sujeito a ser crítico e curioso, pois, por intermédio da curiosidade e da reflexão crítica, pode-se romper, com a ingenuidade, considerando-se que “não há para mim, na diferença e na ‘distância’ entre a ingenuidade e a criticidade, entre o saber de pura experiência feito e o que resulta dos procedimentos metodicamente rigorosos, uma ruptura, mas uma superação” (FREIRE, 1996, p. 31). Afirma, que:

“a superação e não a ruptura se dá na medida em que a curiosidade ingênua, sem deixar de ser curiosidade, pelo contrário, continuando a ser curiosidade, se criticiza”, relata Freire (2011, p.31). E, “ao criticizar-se, tornando-se então, permito-me repetir, curiosidade epistemológica, metodicamente ‘rigorizando-se’ na sua aproximação ao objeto, conota-se seus achados de maior exatidão”, menciona Freire (2011, p. 31).

O processo de ensino-aprendizagem incide de maneira mais completa, quando desperta no estudante a curiosidade, porque o aluno vai pesquisar e buscar conhecimento e assim o docente passa a ter mais na troca de conhecimentos. Freire ainda destaca que “Não há curiosidade sem criatividade” (2011, p.31). Lecionar conclama pelas dimensões estética, moral e ética, a fim de entender a natureza do sujeito, e não se pode fazer com que o conhecimento nestas dimensões seja transformado em treinamentos, mas, sim, num ato de ensinar conteúdos de formação estética, ética e moral. Afinal, educar é formar.

Conforme Freire (2011) formar é substantivamente desenvolver, é admitir ser um técnico, um treinador e cumprir com o aprendizado educacional, permitindo ao aluno o ‘pensar certo’, se autoconstruindo. O ato de ensinar estabelece a corporificação das expressões pelo exemplar. O docente que educa de verdade relaciona os conteúdos ao dia a dia do estudante, auxiliando-o e facilitando o conhecimento dele. Permitir a partilha da vivência do aluno, atrelando-a ao conteúdo discutido, conversado e discorrido.

Refletir correto é fazer correto. Proteger o que pensa e agir da mesma maneira, saber fazer uso da autoridade, sem coagir o aluno de forma a perguntar se o aluno tem conhecimento de com quem está dialogando. Dessa maneira, educar determina ousadia, acessão do novo e de rejeições a possíveis discriminações.

Toda mudança gera resistência, por isso, é necessário e importante que o docente faça um exercício constante, o de não ficar em momentos de círculo de conforto e acomodações. Também é fundamental trabalhar para esclarecer e não aceitar a prática preconceituosa como a de “raça”, etnia, classe, gênero, considerando que é uma negação da democracia. Não se pode confundir com um ensino transformador, crítico, com bom senso, mas, sim, com consideração ao caráter do indivíduo, do sujeito que está sendo formado, sendo fundamental os bons exemplos, a ética, a dignidade, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

Nesse contexto, é importante destacar que, ao ensinar, o docente deve estabelecer uma concentração crítica sobre o ato da prática. O exercício docente abrange uma inclusão de exercício ao discente entre o realizar e o refletir sobre o conhecimento.

É indispensável que no exercício docente, ele saiba instigar os alunos a pensarem criticamente, a fim de formar discentes que não cultivem conhecimentos ingênuos e sem rigorosidade metódica. Nesse sentido, é primordial que o aluno tenha a consciência de que deve extrapolar o pensamento de ingenuidade e, assim, averiguar a seriedade do que foi determinado junto ao educador.

Educar estabelece a importância e a elevação da identificação cultural. A elevação de cada um não constitui a supressão ou dispensa dos outros, por isso, não se tem capacidade como docente para meramente desvelar a identidade cultural, as diferenças, a experiência histórica, política e social do aluno.

O educador deve atentar-se sobre os próprios gestos, comportamentos, ações, estilos, visões, ouvir de forma humana, de si e estar atento ao outro. Gestos simples do docente podem ser retornados do passado, representando memórias negativas ou positivas o que marcará e afetará a vida inteira do aluno. Portanto, a importância de saber cobrar sem ofender, sem denegrir, sem maltratar.

No desenvolvimento docente, importante não ocorrer as repetições de gestos e de atos, mas a concepção e entendimentos dos valores dos anseios, dos sentimentos, das emoções, dos desejos, da incerteza a ser vencida, do medo, dos receios, ao ser educado, pois, desta forma, vai conquistando a coragem, segurança e autonomia.

Se constituir um ser que pensa, transforma, cria e forma opinião significa que: “nenhuma formação docente verdadeira pode fazer-se alheada, de um lado, do exercício da criatividade que implica a promoção da curiosidade ingênua à curiosidade epistemológica, e do outro, sem o reconhecimento do valor das emoções, da sensibilidade, da afetividade, da intuição ou adivinhação”, expõe Freire (1996, p. 26), portanto, pode-se compreender que: “Conhecer não é, de fato, adivinhar, com intuir. O importante, não resta dúvida, é não pararmos satisfeitos ao nível das intuições, mas submetê-las à análise metodicamente rigorosa de nossa curiosidade epistemológica” (op. cit., p. 26).

Os conceitos freirianos aqui apresentados, com olhar específico para os docentes e na sua relação com os seus alunos e com a educação, neste ato de coragem e luta que é o aprender e o ensinar para a liberdade para o crescimento para o desenvolvimento humano, algo tão comum e debatido na formação docente, no cursos de licenciatura e pela agentes da educação, o que passa ao largo da formação de um administrador que, posteriormente, é colocado a agir como educar ou como preferam um gestor educacional, com as suas atribuições de coordenador pedagógico do curso.

O que esperar de orientação pedagógica para práticas educacionais libertadoras do profissional que não foi instruído para tal? Será que a qualidade da preparação docente, da formação dos discentes e a do curso como um todo tem sido o foco determinante para as decisões administrativas das IES?

Freire (2011) nos ajuda e nos provoca a pensar, como o coordenador que deve ter conhecimento técnico da profissão do curso em questão, deve ser apoiado, preparado e orientado a compreender que a educação vai além do saber fazer, mas, de fato, é o SABER SER, o saber SER HUMANO em meio a sociedade baseada e alimentada pela opressão.

## **2.2 Trabalho docente e a coordenação de curso no Ensino Superior.**

Justo (2013), discorre sobre o surgimento do coordenador do Ensino Superior no curso de graduação, um docente com formação específica em sua área que assume uma função de gestor e passa a encarar além dos desafios do seu trabalho como docente ancorado na legislação educacional brasileira, assumindo também os desafios e responsabilidades da coordenação pedagógica e administrativa.

Freire (1987) traz a compreensão de prática da liberdade sobre a dialogicidade, destacando que esta tem início bem antes do educador se encontrar com o educando, esta atividade se dá ao pensar no se questionar sobre o que irão dialogar, este movimento está relacionado ao conteúdo programático dos respectivos componentes curriculares a serem ministrados.

Destaca, ainda, que na antialogicidade o “educador-bancário “não é a propósito do conteúdo do diálogo, que para ele não existe, mas a respeito do programa sobre o qual dissertará a seus alunos”. O conteúdo programático passa a ser para educador-educando dialógico, problematizador, atividades a serem depositadas nos estudantes, estes não são entendidos como determinação (FREIRE, 2013, p. 47)

Justo (2013) relata que o docente que assume o cargo de coordenador, precisa exercer além do desenvolvimento do conhecimento didático pedagógico, é imprescindível que tenha as competências fundamentais, como: “visão estratégica, criticidade, capacidade de decisão, proatividade, saber exercer a liderança, estímulo de ações educativas auxiliando no nível de aprendizagem e criatividade.

Freire (1987) destaca sobre a importância da sintonia da linguagem em afinidade a real situação, pois por diversas situações, tanto educadores, quanto políticos não são

entendidos, comparando-os a uma fala de alienado e alienante. Enfatizando que ambos precisam conhecer e entender as necessidades e estrutura do povo e como estas se compõem, podendo, desta forma, ocorrer uma comunicação eficiente: “Daí também que o conteúdo programático para a ação, que é de ambos, não possa ser de exclusiva eleição daqueles, mas deles e do povo”.

Justo (2013) retrata em sua tese a importância do docente convidado a exercer o cargo de gestor possuir habilidades de relacionamentos interpessoais, pois estas envolvem comunicação direta com colaboradores da IES, pais, alunos, direção, docentes e comunidade acadêmica geral. Comunicação, muitas vezes, envolvendo negociações, conflitos, divergências e necessidade de cuidado e cautela para o exercício da escuta. A legítima educação, se faz com conjunto de ações e desafios enfrentados no cotidiano, desafios que nos apontam visões, opiniões e pontos de vistas divergentes.

Souza (2018) retrata, em sua dissertação, que existem fatores que dificultam a execução das suas tarefas enquanto coordenadores pedagógicos, enfatizando a importância de uma infraestrutura adequada de um bom suporte tecnológico, administrativo e pedagógico, com uma equipe de colaboradores e docentes comprometidos com a qualidade do ensino do corpo discente.

Questões que interferem nas funções que o coordenador desempenha, considerando desde os seus conhecimentos e no desenvolvimento de funções técnicas e burocráticas, aliando além destas as capacidades e noções de valores afetivos e cognitivos, demandando ainda competências para lidar com questões de alta complexibilidade, buscando ser proativo, inovador, dinâmico, sempre com muito profissionalismo, ética e respeito com toda comunidade acadêmica.

## **CAPÍTULO 3 - COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO ENSINO SUPERIOR: ATRIBUIÇÕES IDEALIZADAS E NORMATIZADAS**

No capítulo 3, discutiu-se as atribuições do coordenador pedagógico a partir de referenciais teóricos e marcos legais que regulamentam e legitimam essa profissão no Ensino Superior, com ênfase nas atribuições idealizadas e normatizadas da coordenação pedagógica no Ensino Superior, assim como os conhecimentos agregados à função do coordenador de curso do Ensino Superior.

### **3.1 Atribuições idealizadas da coordenação pedagógica no Ensino Superior**

A coordenação de curso do Ensino Superior é uma função, em alguns casos, preenchida por escolha do colegiado em outros, atendendo critérios técnicos administrativos, comerciais ou pedagógicos, selecionada pelos mantenedores das IES. Este coordenador contratado pela Instituição de Ensino – IES também ocupa o cargo de docente. Com a expansão do Ensino Superior, as instituições privadas por questões econômicas, regionais, concorrências, o coordenador de curso tem sido levado a assumir funções que exigem conhecimento maior sobre capacidades administrativas, comerciais do que as pedagógicas, resumindo a sua função ao gerenciamento de conflitos e à entrega de resultados a instituições.

Assim sendo, questões relacionadas a esta função como as principais áreas da administração, dando ênfase nas áreas de *marketing* (incluindo ações comerciais), finanças e recursos humanos foram agregando-se ao cotidiano desta coordenação. Nessa perspectiva, que entende a coordenação de curso no modelo da gestão eficiente, é importante conhecimento prévio por parte do coordenador, que o auxiliem na área do *marketing*, quanto à captação de novos alunos e retenção destes, obtendo um bom relacionamento com alunado para propagandas positivas do curso.

Além dos conhecimentos de *marketing*, também sobre as finanças, onde a preocupação com a evasão dos alunos de ser item primeiro da pauta em relação à evasão do seu alunado, número de ingressantes e de egressos, além do número de bolsas de estudos oferecidos aos alunos

Na área de recursos humanos, é importante um olhar sensível e cuidadoso para um eficiente recrutamento e seleção do corpo docente e consequente treinamento, avaliação de desempenho e prezar pelo bom relacionamento, interação, comunicação com o corpo docente e discente. Estas funções administrativas aumentam a preocupação e dividem o tempo e a atenção das responsabilidades do coordenador pedagógico, desviando-o do principal foco da sua real função que é a de coordenador pedagógico. Preocupações que perpassam o planejamento de ensino, conteúdo pedagógico, modelo de ensino aprendizagem, acompanhamento com as questões relacionadas ao aprendizado do aluno que passam a serem colocados em segundo plano.

O coordenador acaba assumindo funções administrativas que não fizeram parte de sua formação inicial, o que representa um desafio em razão da necessidade das instituições privadas de abrir turmas do Ensino Superior. Além da responsabilidade que o coordenador assume quanto à produção de resultados de seu curso, periodicamente avaliado pelo MEC.

A complexidade do universo da coordenação e gestão em geral, caracteriza-se pelo modelo inerente à organização do mundo empresarial, de qualquer setor, no campo da educação não nos parece ser diferente, respeitando-se as diferenças e as semelhanças que aproximam e distanciam os setores organizacionais, os trabalhadores humanos buscam estar em consonância com o que é requerido dele em uma organização empresarial.

## **3.2 Conhecimentos agregados a função do coordenador de curso Superior**

### **3.2.1 Marketing**

O departamento de *marketing* em seus trabalhos estabelece a comunicação entre o público-alvo, os clientes, os consumidores e a empresa, por meio de métricas e ações bem definidas, chamadas de campanhas e com ligação direta ao departamento comercial (em algumas organizações o departamento comercial compõe o departamento de *marketing*). Sendo que nas IES privadas esse o departamento se envolve nas questões de comunicação de ordem Institucional interna e externa e tem suas atividades o foco principal a divulgação de campanhas de curso e desenvolvimento da marca para atração de novos alunos (matrícula) e fidelidades dos atuais (rematrícula), podendo ser evidenciadas as ferramentas de venda e pós-venda, conforme estabelecidas por Kotler (2000) ao coordenador é exigido que ele conheça e exercite tais demandas e habilidades para a

captação de novos alunos, retenção destes obtendo um bom relacionamento com eles para a boa imagem da IES que estuda.

De acordo com Kotler (2000), o *marketing* tem como escopo atender ao que o cliente necessita e o que ele deseja para seu empreendimento, negócio dado que se pode criar/gerar desejos e depois encontrar meios e mecanismos para promover, ofertar e trocar de produtos de valores, podendo ser inclusive um valor afetivo, um desejo censurado, uma posse de algo impossibilitada em várias etapas da vida, todavia, para que tudo isto ocorra da melhor maneira possível, a função deste departamento deve ser considerada importante e deve receber por parte da empresa devido à atenção e aos cuidados, considerando o quão fundamental são as pesquisas para identificar aquilo que não está patente, implícito no contexto das relações sociais e humanas, mas pode estar latente, não implícito, mas não se trata de algo que inexistente, devendo-se trabalhar para a identificação das principais necessidades e tendências e, conseqüentemente, a identificação dos interesses explícitos e implícitos dos clientes.

Com esse pensamento, passou-se a realizar, nas instituições, trabalhos que visam ao desenvolvimento de produtos e serviços educacionais, não sendo incomum um curso sendo identificado com um produto na prateleira a ser comercializado, buscando sempre as ditas inovações e o destaque no mercado, que em tese se resumem no lucro e no poder da competitividade. Assim, os coordenadores dos cursos passam a ser, também, os responsáveis no desenvolvimento de novos produtos para que cheguem atrativos aos pontos de venda. Também se preocupando com as estratégias para que as definições dos preços, de modo que não se percam perante as oportunidades e sempre que possível alinhar-se-á aos períodos sazonais na promoção dos produtos, para a movimentação do caixa e a rotatividade que geram um estoque crescente de alunos (base fundamental para a negociação dos ativos da instituição, numa posterior venda da IES), sendo fundamental participar no desenvolver uma boa comunicação, seja por meio da propaganda ou do diálogo com o público-alvo.

### **3.2.2 Finanças**

De acordo com Lourenço Filho (2007, p. 147): “[...] as funções fundamentais do administrador serão informar-se para bem decidir, e fazer informar para que as decisões alheias se deem com a boa fundamentação desejada”, contudo, é fundamental considerar

que: “O importante é que se esclareçam objetivos, processos de trabalho, critérios de verificação, e o uso de instrumentos para análise do rendimento de cada parte do empreendimento” (p. 147).

Sendo assim, todo o trabalho deve ser respaldado na viabilidade financeira, garantindo margens mínimas de lucros, independentemente dos sacrifícios pedagógicos de tal escolha, pois o que vale é que o capital investido, adquirido nas transações comerciais e negócios, tal como o capital seja expandido nas operações das empresas educacionais. Sendo o coordenador, que neste caso desenvolve o “produto”, o responsável por questões que envolvem decisões sobre investimentos, financiamentos, controle e seleção para alternativas sobre as aplicações dos resultados dos recursos financeiros advindos dos empreendimentos.

Sendo definido por Chauí (2008, p.01), como “universidade operacional”, sendo, então, uma crítica a essa mera “universidade produtivista”, que se preocupa apenas com a “transmissão de saberes”:

O que eu mais crítico é a excessiva centralização, burocratização e a implantação do que chamo universidade operacional, que é a universidade produtivista, que pensa o ensino como uma correia de transmissão de saberes e aborda a pesquisa como um censo de problemas a serem resolvidos imediatamente.

É neste contexto de luta e disputas que o coordenador de curso é inserido, buscando atender o que lhe é requerido, sem desassistir a educação, estando presente na busca do que ela em muitas vezes nem foi preparado, pois sua formação inicial não o induz as práticas pedagógicas, mas as práticas administrativas aqui listadas.

### **3.2.3 Recursos Humanos - RH e a Gestão de Pessoas**

Para Maximiano (2004), a área de Recursos Humanos - RH - ocupa-se com a Gestão de Pessoas e tem como objetivo encontrar, atrair e manter as pessoas que a organização necessita para seu funcionamento adequado. Na educação, passa a ser uma área que necessita de um olhar cuidadoso que não poderá ser negligenciado no mundo pedagógico, pois o ato da aptidão para seleção e escolha dos atores pedagógicos é uma tarefa bem complexa, pois estes serão os responsáveis para o desenvolvimento e crescimento de um curso com excelência e qualidade.

Como descreve Azevêdo (2019, p. 9):

É nessa gestão que se processa a manutenção da boa convivência entre todos. A comunicação com alunos também se processa dentro dessa esfera, o que requer sabedoria para dar as melhores instruções, sempre visando o bem-estar do estudante. Os conflitos que surgem, que variam desde pequenas confusões entre os alunos até divergências e entraves de concepções entre colegas de trabalho, são objeto de trabalho dessa gestão.

Maximiano (2004), destaca ainda que, a função dos recursos humanos envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser contratada para determinado cargo ou função numa organização, inclusive, tem a ver também com o após a demissão de determinado colaborador.

Possui como componente, além de outras funções, a de Planejamento da mão de obra - uma atividade previamente realizada pelos líderes, gestores, coordenadores para identificação da necessidade das pessoas para que elas possam exercer tarefas na empresa, com definição de habilidades e competências requeridas para as funções que cada indivíduo deve ocupar na instituição.

Também são funções do RH o Recrutamento e a seleção de pessoas para ocuparem determinado cargo ou função; a Administração de pessoal; os Cuidados com a Higiene, a Saúde e a Segurança do/no ambiente de trabalho; a Avaliação de desempenho e também a do Treinamento e desenvolvimento; o salário a ser remunerado ou compensação entre outras questões que envolvam a vida profissional dos colaboradores. Este departamento também se encarrega das atividades que envolvem o pós-emprego, ou seja, a recolocação, os melhoramentos e a aposentadoria para ex-funcionários.

Por esse e outros motivos, ao que parece, para a obtenção de sucesso na administração de uma Organização, é fundamental ir muito além do planejamento estratégico de um negócio. Uma empresa, qualquer que seja seu negócio, deve saber cuidar do departamento de Recursos Humanos. A administração de RH iniciou-se nos Estados Unidos da América (EUA), no final do século XIX, com o aparecimento do Departamento de Administração de Pessoal na *NCR Corporation*, exigindo-se o controle atrelado à função dos colaboradores (FISCHER, 1998).

Para Marras (2000), a ARH nasce da importância de escriturar as entradas e saídas dos colaboradores numa organização, o controle das horas exercidas, as ausências ao emprego e demoras e conseqüente redução de pagamentos em suas remunerações. As alterações ocorridas com a conduta dos colaboradores na empresa fazem surgir os movimentos sindicais e as mudanças no Estado Americano, advindas do desalento no

contexto social, fatores esses que entusiasmaram intensamente a efetivação da ARH como área independente dentro das organizações (SAMMARTINO, 2002).

Partindo dessa etapa estratégica, o RH assume atividades como recrutamento, treinamento, desenvolvimento, cargos e salários. Com competição nacional e até internacional, passaram a exercer forte influência. Por isso, o profissional de RH começou a alinhar-se às funções estratégicas cujos objetivos eram as determinações do mercado, facilitando e flexibilizando e a adequação dos colaboradores às modificações necessárias tanto organizacional quanto ambiental (DAVEL; VERGARA, 2013).

Passa a existir a distinção entre as novas organizações e as empresas tradicionais, respondendo às influências das transformações no macroambiente organizacional com incremento das habilidades e sistemas que reúnem a operação e o treinamento, originando o surgimento das competências (ROCHA-PINTO et al., 2003).

A Administração Estratégica de RH passa a ter esta nova maneira de gerir “a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem” (MARRAS, 2000, p. 253).

Ao relatar sobre a importância do gerenciamento estratégico de RH, Santos (1998) já ponderava um novo modelo dos cargos e da organização. Para o autor, a necessidade da elaboração de um plano de carreira focalizando e priorizando o colaborador e não a sua função, pois, a estima ocorreria ao indivíduo e não a função/cargo, adequando à empresa possibilidades de alocação dos colaboradores em novas áreas com valorização de projetos e conseqüentemente as aptidões de cada membro.

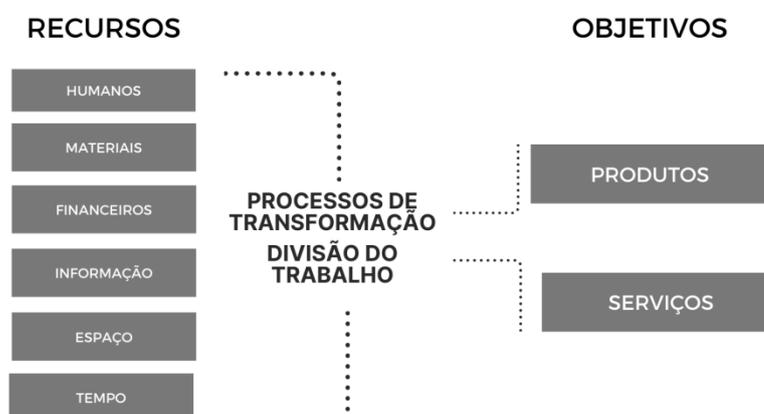
Com essa possibilidade, o capital humano passa a ser mais valorizado nas organizações, surgindo consultorias que se aliam às organizações, rompendo desafios que apresentavam necessidades de Desenvolvimento e Treinamento dos colaboradores. Segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2010), o processo da aprendizagem ocorre também por um processo psicológico que incide no grau do sujeito. Trata-se de um processo que dura nos procedimentos e não somente se associa na alteração da idade ou dos momentos da vida da pessoa, surgem dos momentos de interações dos indivíduos e o meio em que estão inseridos.

Com objetivos de contribuição para adequação e melhor funcionalidade desse processo de informações e humano de informações, incluem-se, então, os procedimentos rituais para treinar e desenvolver a educação dos indivíduos. Os procedimentos formais de treinamento denominados como “TD&E - Treinamento, Desenvolvimento” e Educação - são processos fundamentais ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e

competência e na escolha dos melhores modelos para avaliar resultados. Com a tecnologia instrucional na ascensão do desenvolver-se de “conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)”, supre-se espaços de performance nas tarefas e se prepara os trabalhadores para inovadoras funções. A instrução representa a disposição metódica apontada na ação educacional atingida pelo quadro de planejamento instrucional (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Para Maximiano (2004), uma coordenação é um aparelho de soluções que busca a realização de objetivos, com dois itens respeitáveis: as divisões dos trabalhos e dos processos de transformações destes.

**Figura 1:** “Principais componentes das organizações”.



**Fonte:** Adaptado de MAXIMIANO (2004, p. 26).

De acordo com Maximiano (2004), as organizações são consideradas alianças sociais que provisionam produtos e serviços para concretização de objetivos. Por isso, toda organização existe com a finalidade de fornecer algum produto ou serviço.

Ao analisar-se o processo da figura apresentada acima, é possível identificar-se com ênfase que para obtenção destes serviços ou recursos é fundamental que se inicie com os recursos materiais, financeiros, informativos, respeitando-se um espaço tempo e entre estes recursos destaca-se a importância principal do recurso para execução de uma tarefa chamada de “recursos humanos”, a qual se dará mais ênfase sobre sua importância no decorrer desta tese.

Maximiano (2004) define ainda que: o mais importante recurso de uma organização é o indivíduo, o que significa dizer que as organizações são equipes de indivíduos que utilizam os recursos mencionados acima.

Significa dizer ainda que é impossível pensar na sobrevivência de uma organização sem a existência das pessoas, elas não conseguem funcionar sem o capital humano. Assim como já se mencionou acima, as pessoas também necessitam das organizações para a sua sobrevivência e para o suprimento de suas necessidades pessoais e profissionais.

Marques (2016) discorre no que se refere ao gerenciamento de indivíduos nas organizações, seu compromisso é com o procedimento que procura valorizar os indivíduos que compõem uma organização, assegurando que todos, dentro dela trabalhem de forma harmonizada com os objetivos propostos, utilizando todo seu potencial produtivo para consecução de seus trabalhos e o alcance desses objetivos. A gestão de RH nas empresas, além das funções supracitadas, pode-se destacar a questão do equilíbrio entre os colaboradores da organização.

Já Maximiano (1992) destaca que a organização é uma combinação de empenhos individuais com objetivo de realizações coletivas. Por intermédio dessa organização, possibilita-se conquistar objetivos almejados que poderiam ser considerados difíceis de atingir. Adverte que, para o funcionamento do departamento dos recursos humanos, todos os setores precisam dialogar entre si para alcançarem objetivos e para terem um ambiente tranquilo na instituição. Sempre trabalhar em equipe para beneficiar a sociedade, buscando motivação e incentivo em seus colaboradores.

No que tange a gestão de pessoas ou gestão que assume as lideranças nas empresas com amor, com discernimento, com gentileza e com paciência para saber ouvir, ensinar e aprender com o outro, os colaboradores, ocupa-se de administrar o capital humano nas empresas a fim de conseguir fins e empreendimentos; cuida do desenvolvimento de pessoas e do ambiente corporativo; eleva a cultura do desempenho; identifica e valoriza talentos; estabelece e mantém relação de trabalho sem austeridade e partilhando mais ideias e resultados; insere a questão ética como elemento fundante das relações.

Robbins (2010) enumera algumas questões fundamentais que na gestão, especialmente em se tratando do coordenador, é o foco de discussão nesta tese:

- Motivação: inserir e engajar pessoas em tarefas, oficinas e trabalho docente, saber quem são e o que fazem os colaboradores; criar metas, discuti-las e na medida do possível aumentar os desafios; manter olhar atento sobre o processo seletivo, dispensar e substituir colaboradores; dar feedback sempre que possível e necessário.

- Liderança: saber quem são os gestores, os que lideram pessoas, como exemplo, o coordenador de curso na educação, nosso foco nesta tese.

- Comunicação: clara, coerente, segura e motivadora de pessoas (ROBBINS, 2010).

- Cooperação: no caso do coordenador, cooperar com seus liderados e ao mesmo tempo, pedir a colaboração destes quando necessário, a fim de atingir metas e criar soluções, integração dos colaboradores, gerenciar conflitos e sentimento de pertencimento da equipe (ROBBINS, 2010).

- Capacitação: preparar os profissionais, ficar atento com a possibilidade de inovação e de diferentes treinamentos para além de seguir apenas os métodos de rotina. -

Conhecimento: compete ao gestor/coordenador incentivar estudos, técnicos inovadores e ampliar conhecimento intelectual. (ROBBINS, 2010).

### **3.3 Atribuições normatizadas do Coordenador de curso no Ensino Superior**

As atribuições do coordenador pedagógico, em vários cursos de Instituições do Ensino Superior, vão além da coordenação pedagógica, que perpassa, desde participação e envolvimento na criação dos currículos, participações no PPC<sup>10</sup>, colegiados de curso, incluindo a formação dos saberes, envolvimento com demais práticas educativas, dentro das salas de aula e do cotidiano escolar.

O coordenador de curso possui uma importante atuação dentro desse processo, portanto a sua colaboração, empenho, dedicação, ética, é muito importante para os progressos na qualidade do ensino, a busca desse compromisso deve ser involuntária, pois existem desafios e superações em virtude das cumulativas tarefas que o mesmo precisa desenvolver planejamento de articulações didático-pedagógicas.

A participação, o engajamento, o compromisso, buscando conformações e adaptações do corpo docente, assegurando os princípios educativos e buscas dos ideais, são uns dos principais destaques dentro do papel do coordenador na IES.

Marquesin, (2008, p. 9) reforça que a escola é o local onde se encontram diversos profissionais responsáveis pelo ato de educar e formar, que é fortalecido com a

---

<sup>10</sup> Para elaboração deste estudo, tivemos acesso ao PPC de dois cursos e foi possível constatar que os regimentos de ambas são semelhantes e prescrevem como atribuições do coordenador de curso a administração e a coordenação das atividades de acordo com as regras da Instituição e possui representatividade dos NDEs, colegiados.

participação, presença e cooperação, respeito, participação e condução da coordenação de curso. O docente tem o sentimento de fortalecimento e segurança, podendo contar com apoio de outros agentes do meio escolar para discutir, suas preocupações e dificuldades no exercício da sua profissão.

Importante destacar que esta mediação e apoio ao corpo docente não se abrevia, exclusivamente, a relação do coordenador, mas sobretudo se estende à toda equipe administrativa, desde a secretaria, suportes tecnológicos, apoio às salas de aula, chegando à equipe de professores que compõem o colegiado de curso até a Direção e Coordenação propriamente dita.

Com o apoio da comunidade acadêmica e captações de toda equipe, é possível que o coordenador conquiste novas ideias e projetos, ampliando e estimulando novas atividades, buscando assim uma reorganização do espaço, tempo, rotinas na busca de excelência, eficácia e eficiência na qualidade do ensino.

Christov (2004) pondera sobre as ocasiões de frustrações que os coordenadores pedagógicos vivem no exercício de suas funções, como constantes interrupções em decorrência de suas tarefas no interior das escolas.

A autora faz referência ao título do filme “*Garota interrompida: metáfora a ser enfrentada*”, com intuito de ressaltar o sentimento de fraqueza, impotência e ineficácia que a interrupção traz aos coordenadores. Nos relatos apresentados no artigo, fica evidente que as interrupções ocorrem por vários motivos, principalmente por questões decorrentes de situações que envolvem questões burocráticas, de gestão e hierarquias superiores. Estas, por muitas vezes, extrapolam e atrapalham a função fundamental do Coordenador pedagógico, a função de mediador, contribuidor e orientador do processo de educação continuada dos professores no espaço educacional e cotidiano escolar.

Conforme a autora, principalmente as hipóteses que ocorrem em escolas de educação básica, na relação de hierarquia entre direção e coordenação, observando a relação com a direção que faz uso do poder da sua colocação, transferindo suas responsabilidades em privilégio as suas tarefas, solicitadas ao coordenador em detrimento às demais que ele precisa exercer.

Questões, como a citada acima, levam a refletir sobre a valorização e a compreensão do papel do Coordenador por parte da direção e a valorização do mesmo em relação a importância da sua atual colocação enquanto formador de docentes.

[...] o papel do coordenador em sua ação formadora junto aos professores, impõe situações em que a coordenação possa atuar resolvendo problemas burocráticos da responsabilidade de secretários ou mesmo da vice direção e da direção propriamente. Como não faltam formulários a serem preenchidos e informações a serem enviadas com urgência para órgãos centrais, justifica-se o envolvimento de todos os profissionais, incluindo alguns professores, em tarefas que caberiam a secretários e vice-diretores, por exemplo. (CHRISTOV, p. 64, 2004)

O que mostra que, em algumas situações, a direção mesmo que involuntariamente poderá compreender ou não a importância da função do coordenador de curso como formador dos professores, função aqui estudada e minuciosamente alertada nesta pesquisa, mas deixa de lado este quesito de extrema importância e destaca nesses que adquirem o cargo de direção sua característica denominada como "mandão", competitivo, destacando como prioridade as suas funções e pedindo ou "exigindo" que todos estejam à sua disposição e o atendam rapidamente.

Apresenta-se também as exigências do MEC - referente às atribuições do coordenador de curso do Ensino Superior, constantes na dimensão 2 do documento intitulado "Instrumento de avaliação de cursos de graduação Presencial e a Distância" (2017) vigente, que compõem o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

No Ensino Superior, de acordo com as atribuições abordadas e analisadas na sequência, tem-se uma visão e contato direto com o aluno, isto é, uma dinâmica diferenciada de atendimento, com abordagem e atribuições e qualificações mais comerciais, que se volta ao meio profissional.

Para Marquesin (2008), "as atribuições do coordenador de curso estão diretamente relacionadas às suas competências funcionais e direcionadas à sua condição profissional, que se pauta nos reflexos da mediação das relações e orientação, nos instrumentos metodológicos e no trabalho coletivo".

De forma geral, os regimentos das instituições de Ensino Superior preconizam como atribuições do coordenador de curso a administração e a coordenação das atividades de acordo com as regras institucionais, no âmbito da pesquisa, do ensino e da extensão, com destaque para a representação em colegiados, assim como na regência daqueles sob sua presidências, como o Núcleo Docente Estruturante e o Colegiados de Curso. Outras atribuições abrangem aspectos de planejamento pedagógico para cumprimento do regime didático de carga horária das aulas, elaboração de relatórios sobre as atividades do curso,

além da análise das práticas pedagógicas de acordo com os resultados dos processos de avaliações internas e externas e a revisão periódica do Projeto Pedagógico do curso.

O cargo de coordenador de curso, em suas atribuições, envolve competências funcionais e pessoais que extrapolam as questões que abarcam a teoria e a prática, questões estas, de empenho, ética, habilidades, responsabilidades, etc. É importante que, além de gestor dos cursos, o coordenador seja o ponto focal e grande incentivador dos professores sob sua coordenação, a fim de que saibam enfrentar e superar as rotinas do cotidiano, além de possuir uma relação profícua e de confiança com os educadores e estar sempre atento para um bom diálogo.

Tem-se como princípio constitucional a garantia de padrão de qualidade nas instituições de ensino brasileiras (Inciso VII, Art. 206, CF 1988<sup>11</sup>) e, para a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, devem ser realizados processos regulares de avaliação Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) - Art. 46 da LDB 1996.

A partir de 2004, esse processo segue os ritos da Política Pública da Educação Superior, a qual foi instituída no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES - Lei nº 10.861/2004), que visa assegurar o processo nacional de avaliação (1) das instituições de educação superior, (2) dos cursos de graduação, assim como (3) o desempenho acadêmico dos estudantes. O SINAES avalia todas as questões que conduzem os três eixos mencionados acima, sobretudo no que se refere ao ensino, à pesquisa e à extensão; bem como à responsabilidade social, ao desempenho e à atuação dos alunos; ao planejamento e à forma de gestão da instituição; à composição do corpo docente e às condições das instalações.

Esse processo de avaliação tem como objetivo melhorar o ensino com mérito e valor nas instituições, áreas, cursos e programas, fazer avançar na qualidade da educação superior, orientar e controlar a expansão da oferta, além de promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia de cada organização.

De acordo com Art. 8º da Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a realização da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes será responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o que é operacionalizado através do Instrumento de

---

<sup>11</sup>Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “VII - garantia de padrão de qualidade.

Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância, o qual apresenta três dimensões: 1) Organização Didático - Pedagógica; 2) Corpo Docente e Tutorial e 3) Infraestrutura. Cada uma dessas dimensões apresenta diferentes indicadores, aos quais são atribuídos conceitos de 1 a 5, de acordo com os critérios descritos no referido instrumento de avaliação.

Este estudo envolve a dimensão 2 e parte da premissa que em uma instituição de Ensino Superior, o corpo docente sob a liderança da coordenação de curso possui atribuições acadêmicas primordiais, seja no acompanhamento do projeto pedagógico do curso seja atuando para sua concepção e consolidação, até sua contínua atualização. Com efeito, serão discutidas além do conjunto de estratégias empregado na gestão dos profissionais da educação superior, também questões que envolvam produção e resultados acadêmicos dentro da ótica de um universo capitalista.

Dentro desse contexto, realizou-se um recorte e uma análise do indicador do referido instrumento, que trata da atuação do coordenador, sendo este indicador avaliado quando ocorre o reconhecimento ou a renovação do funcionamento dos cursos de graduação, realizado sem períodos estabelecidos pelo MEC.

Importa destacar que o indicador estudado, quando da análise de evidências documentais ou ainda relatos dos atores institucionais pela comissão de avaliadores designada pelo INEP/MEC, poderá receber os seguintes conceitos:

- Conceito 1: quando a atuação do coordenador não está de acordo com o PPC;
- Conceito 2: quando a atuação do coordenador está de acordo com o PPC, mas não atende à demanda existente, considerando a gestão do curso, a relação com os docentes e discentes, com tutores e equipe multidisciplinar ou a representatividade nos colegiados superiores;
- Conceito 3: quando a atuação do coordenador está de acordo com o PPC e atende à demanda existente, considerando a gestão do curso, a relação com os docentes e discentes, com tutores e equipe multidisciplinar e a representatividade nos colegiados superiores;
- Conceito 4: quando a atuação do coordenador atende a todos os requisitos do conceito 3 e ainda é pautada em um plano de ação documentado e compartilhado e dispõe de Indicadores de desempenho da coordenação disponíveis e públicos e,
- Conceito 5: quando a atuação do coordenador atende a todos os requisitos do conceito 4 e ainda dispõe de Indicadores de desempenho da coordenação

disponíveis e públicos e administra a potencialidade do corpo docente do seu curso, favorecendo a integração e a melhoria contínua.

Nesse sentido, usaram-se essas informações dos indicadores no momento da análise das respostas dos participantes, ou seja, se o perfil solicitado nos instrumentos avaliativos do INEP/MEC para a composição da nota da autorização e reconhecimento do curso está de acordo com o conceito 5.

Desse modo, para atingir o conceito máximo, espera-se que o coordenador atenda a diferentes requisitos, como ter formação na área em que atua, com titulação no *stricto sensu* e, preferencialmente, atuar em regime de trabalho parcial ou integral. Além disso, o coordenador deve atuar nas disciplinas do curso que coordena, pois, assim, garante-se experiência profissional e acadêmica, com visão adequada da realidade da área do curso, sendo capaz de acompanhar de continuada e ampla a desenvolvimento global, tanto no que diz respeito às carências das organizações como no que diz respeito aos avanços nas práticas de gestão, com capacidade para liderar equipes.

Assim, ao trazer o indicador de atuação do coordenador, será possível discutir as decorrências dos procedimentos avaliativos dos professores, regulamentado e aprovado pelo “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior–SINAES”, na composição do corpo docente. Neste sentido, parece-se fundamental conhecer e compreender as implicações dos identificadores avaliativos ministeriais referentes aos professores e à coordenação de curso, a fim de refletir sobre possíveis necessidades de implantação de novos processos avaliativos, com objetivo de garantir um corpo docente capaz de assumir práticas profissionais com postura crítica e transformadora da educação no Brasil.

Daí, constitui-se como uma inquietação para com o desenvolvimento e capacitação do corpo docente nesse contexto e como as instituições estão se preparando para trabalhar na perspectiva dessas exigências legais. Refletir-se-á esse documento com os referenciais teóricos e os marcos regulatórios, no que tange às atribuições gerais do coordenador de curso ou ainda aquelas preconizadas pelo SINAES, dos quais extrair-se-ão dados e também as respostas dos participantes de pesquisa nos questionários, a fim de compreender-se como é possível atingir o ponto máximo requerido nos documentos ministeriais ou se trata de um perfil ideologizado.

Toma relevo os aspectos relacionados aos processos avaliativos nas instituições, porque são analisados com intuito de provocar ponderações sobre as atividades fins e as de “ensino, a pesquisa e a extensão”, e referente estas atividades, como a direção acadêmica e administrativa, admitindo buscar melhorias contínuas de qualidade acadêmica e da

administração universitária. Sendo assim, o método de avaliar concebe uma maneira de prestar contas dos desempenhos concebidos e as ações da instituição diante a sociedade.

Sguissardi (1997, p. 56) ratifica a afirmação de Cardoso (1997), que destaca que o método de avaliação se trata de um instrumento importante que eleva a qualidade dos afazeres acadêmicos de modo a reger a constituição de uma universidade que é produtora e crítica, tornando-a mais eficaz e eficiente voltada para a representação da autorização constituída, na ótica do capital.

É certo que o corpo docente também constituído com o Núcleo Docente Estruturante (NDE)<sup>12</sup> e coordenador de curso desempenham função primordial na constituição e na atualização e operacionalização do projeto político pedagógico de um curso. Para tanto, tem papel protagonista para desenvolvimento das competências e habilidades inerentes à formação profissional, assim como para a garantia de uma relação harmônica e coerente entre a missão<sup>13</sup> da instituição de ensino, seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em consonância com o Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Quesitos também avaliados nas dimensões 1 e 2 do Instrumento de avaliação de cursos de graduação Presencial e a Distância que norteiam o trabalho do coordenador de curso.

---

<sup>12</sup> Para atribuição de conceito máximo, de acordo com Instrumento de Avaliação do MEC (2017), o Núcleo Docente Estruturante - NDE deve atender aos seguintes requisitos: possuir, no mínimo, 5 docentes do curso; os membros devem atuar em regime de tempo integral ou parcial, tendo ao menos 20% em tempo integral; ao menos 60% devem possuir titulação *stricto sensu*; o coordenador de curso deve integrar do núcleo; o NDE deve atuar no acompanhamento, na consolidação e na atualização do PPC, realizando estudos e atualização periódica, verificando o impacto do sistema de avaliação de aprendizagem na formação do estudante e analisando a adequação do perfil do egresso, considerando as DCN e as novas demandas do mundo do trabalho; e mantém parte de seus membros desde o último ato regulatório.

<sup>13</sup>“Que se propõe, das estratégias para atingir suas metas e objetivos, da sua estrutura organizacional, do Projeto Pedagógico Institucional, observando as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações e as atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou visa a desenvolver”. Fonte: Instrumento Avaliação MEC (2017)

## **CAPÍTULO 4 - ATRIBUIÇÕES REALIZADAS DA COORDENAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR**

A partir do contexto de pesquisa, isto é, as características das situações de produção dos dados (perfil dos participantes, momento da coleta e seleção de dados), bem como os critérios de análise dos dados de cinco coordenadores, discutir-se-á as atribuições realizadas da coordenação pedagógica no Ensino Superior de acordo com a narrativa dos coordenadores de curso de Ensino Superior ouvidos nesta pesquisa

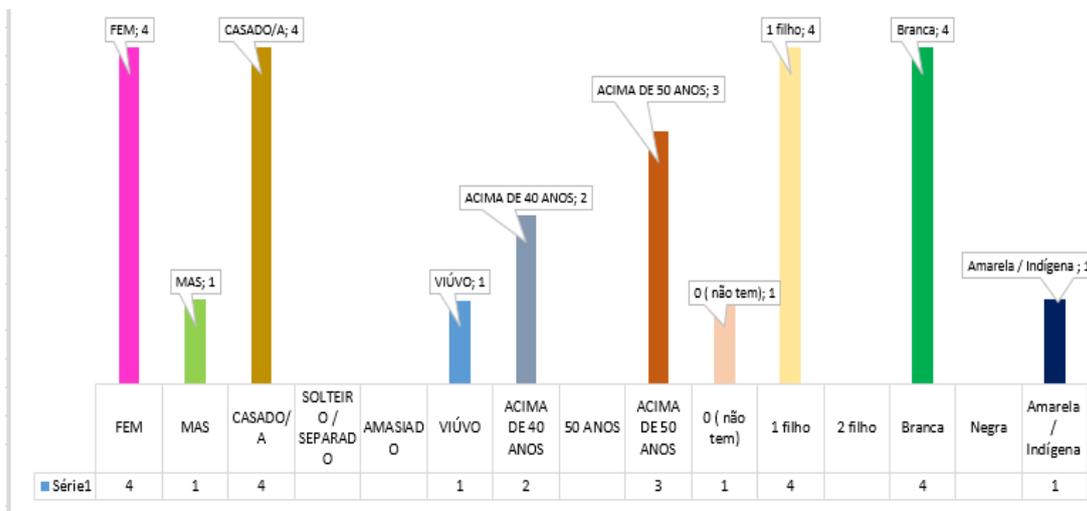
Para coleta de dados, foi utilizado um instrumento na forma de questionário, o qual apresenta de questões objetivas e dissertativas, tendo como objetivo conhecer o perfil dos coordenadores em atuação, como pensam e desenvolvem suas atribuições. A escolha dos participantes ocorreu por intermédio da rede de contatos profissionais, sendo coletadas informações de cinco coordenadores de curso do Ensino Superior privado de dois municípios, quatro localizados no estado do Estado de São Paulo e um no Estado de Minas Gerais.

Na primeira parte, com o objetivo de conhecer o perfil dos participantes da pesquisa, a entrevista foi composta por quinze questões objetivas, que buscaram identificar o gênero, situação civil, faixa etária, cidade/estado onde os entrevistados residem e atuam, qual a forma de deslocamento para o trabalho, a composição do quadro familiar, o nível de escolaridade, o pertencimento étnico e, por fim, as questões que envolvem o tempo de docência, tempo de experiência como supervisor/coordenador, jornada de trabalho, quantidade de estabelecimentos que lecionam e se exercem outras atividades profissionais além da docência/supervisão e coordenação. Já a segunda parte, composta por dez questões abertas, objetivou identificar as experiências, qualificações, desafios e superações do cargo que ocupam.

### **4.1 Análise das questões objetivas**

Apresenta-se aqui os gráficos e a discussão dos resultados com informações das questões objetivas dos coordenadores do Ensino Superior participantes da pesquisa.

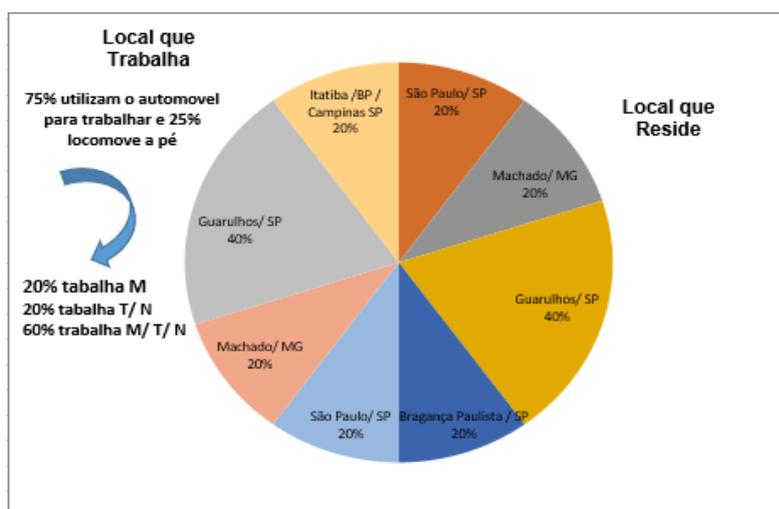
**Gráfico 1:** Dados referente ao gênero, estado civil, faixa etária e composição familiar dos participantes de pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Com base no resultado dos dados, foi possível observar que a maioria dos participantes da pesquisa que ocupam o cargo de coordenador de curso do Ensino Superior é do gênero feminino enquanto, sendo somente 1 gênero masculino. Com relação ao estado civil, quatro são casados e um é viúvo. É possível observar também que a idade média é superior a 50 anos e, em sua maioria, possuem filhos.

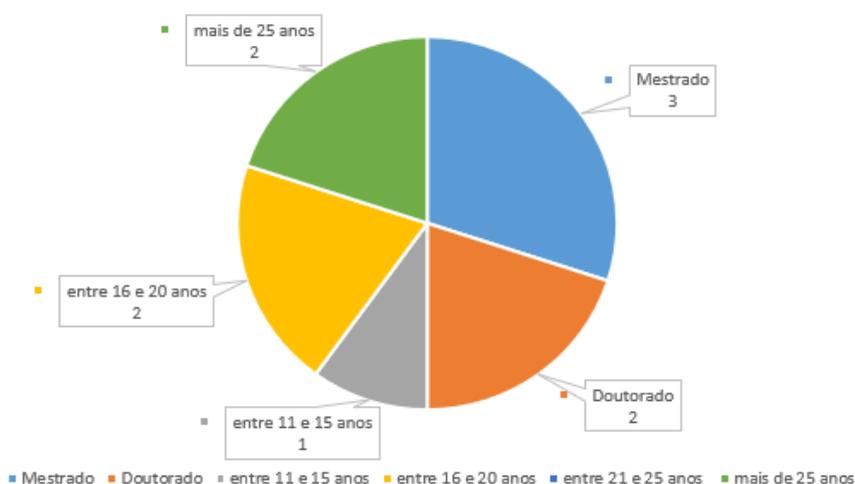
**Gráfico 2:** Localização da atuação, município de residência dos participantes de pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Quando os participantes foram questionados sobre o local em que residem versus a localização de trabalho, é possível observar que a maioria destes residem no município de Guarulhos-SP, 1 no município de Bragança Paulista - SP e outro em Machado-MG. Dos entrevistados, apenas 1 deles se desloca para outros 2 municípios equivalente a um raio de 40 a 80km do município onde residem. Destes, a maioria utiliza o automóvel para trabalhar e 1 deles se locomovem a pé. Já em relação ao turno do exercício da profissão, 1 deles trabalha somente no período matutino, 1 trabalha no período da tarde e noite, enquanto a maioria trabalha os três períodos de manhã, tarde e noite.

**Gráfico 3:** Titulação e tempo de experiência na docência dos participantes de pesquisa.

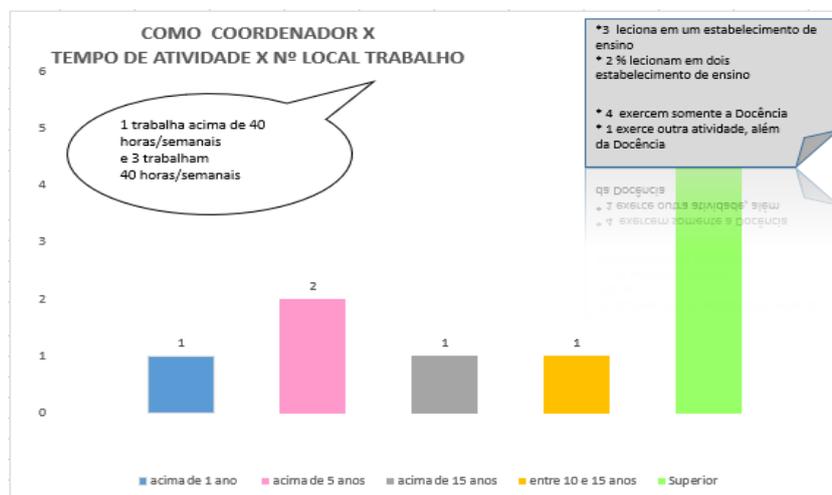


**Fonte:** Elaborado pela autora.

Quando abordados em relação à questão que se refere à titulação *versus* tempo de experiência na docência, podemos observar a maioria possui a titulação de mestre. Quanto ao quesito tempo na docência, 2 dos entrevistados possuem mais de 25 anos de experiência no magistério, enquanto 2 lecionam entre 16 e 20 anos e apenas 1 entre 11 e 15 anos.

Estes dados revelam que o docente que assume a função de coordenador de curso possui uma vasta experiência no exercício da docência.

**Gráfico 4:** Tempo de atuação na função de coordenador, tempo dedicado à atividade e quantidade de local de trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem questionados sobre a atuação como coordenador *versus* tempo de dedicação e *versus* quantidade de estabelecimento de ensino onde lecionam, nota-se que todos os entrevistados trabalham mais que 40 horas semanais, enquanto a maioria cumpre 40 horas semanais. Desses, 3 lecionam em um estabelecimento de ensino, enquanto 2 deles leciona em dois estabelecimentos de ensino. Constatou-se também que 4 deles exercem somente à docência, enquanto, apenas 1 exerce outras atividades além da docência.

Sguissardi (2017, p. 11) destaca sobre a característica do regime de trabalho da IES privadas, apontando que 25% do corpo docente que atuam em regime de tempo integral, parte ou em sua totalidade de suas atividades são destinadas as funções de coordenação, gestão e uma minoria com exclusividade nos programas de pós-graduação. Afirma ainda sobre as distinções e heterogeneidade sobre qualidades de trabalho no Ensino Superior, seja nas IES públicas seja nas privadas, quando se trata de regime de trabalho, qualificação e formação acadêmica, nos índices de relação docente/aluno.

#### 4.2 Análise das questões dissertativas

Os coordenadores de curso do Ensino Superior foram questionados sobre suas estratégias para o cumprimento das disciplinas transversais de acordo com as diretrizes

curriculares nacionais do curso. Apresentam-se, nos quadros de 01 ao 10, as transcrições, na íntegra, dos relatos dos coordenadores do Ensino Superior, explicitando as questões de experiências, qualificações, desafios e superações do cargo que ocupam.

**Quadro 02.** Estratégias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para o cumprimento das disciplinas transversais de acordo com as diretrizes curriculares nacionais do curso.

<b>Respondente</b>	<b>Resposta</b>
1	<i>Os temas transversais são propostos em algumas disciplinas específicas como LIBRAS, e outros são trabalhados em parceria com algumas disciplinas, principalmente as de formação pedagógica e atendem as resoluções do CNE nº 1/2004 Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana; Lei 11.645/2008 Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena” e a Lei 9.795/99 Dispõe sobre a Educação Ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Além da ética, inclusão, gênero, cultura que são ofertadas em palestras, em cursos e eventos da instituição.</i>
2	<i>A Matriz curricular foi constituída de forma que os componentes curriculares contemplem todas as áreas de atuação apresentadas nas diretrizes curriculares nacionais do curso. Como estratégia elaboram-se temas, dentro dos componentes curriculares, com assuntos específicos e atuais a serem desenvolvidos pelos docentes em sala de aula e nos mais diversos processos avaliativos. A comunicação entre coordenação, assessoria e docentes se apresenta como fundamental no processo de implementação e desenvolvimento das estratégias para o curso.</i>
3	<i>Têm disciplinas específicas para essa abordagem, disciplinas de Projetos Integradores e também nos Eventos planejados nos semestres letivos como Semana de Enfermagem e eventos culturais para propiciar reflexão das temáticas visando a construir a cidadania e compromisso social do futuro profissional.</i>
4	<i>Aluno solicita DCE, coordenação envia para diretoria e posteriormente autoriza ou não.</i>
5	<i>Elas estão distribuídas dentro do currículo de forma bem integrada no contexto da formação para que o aluno perceba o sentido de cada uma delas. O currículo é dinâmico e permite que os conteúdos sejam trabalhados nas atividades complementares e nas extensionistas, além das práticas no estágio supervisionado.</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Analisando-se as respostas, foi possível identificar que ambas as coordenações acreditam e discorrem sobre a importância do diálogo com toda a comunidade acadêmica, envolvendo coordenação, docentes e discentes. Considerando a importância e o papel que estes profissionais desempenham na sociedade, os participantes demonstraram atentos para a inserção das disciplinas/componentes curriculares transversais na elaboração dos currículos dos cursos em acordo com as atualizações dos Projetos Pedagógicos dos Cursos.

Foi possível identificar também por intermédio dos relatos dos respondentes que, os temas discutidos são propostos nas disciplinas específicas, como LIBRAS, e são trabalhados em complemento com outras disciplinas, principalmente, as de formação pedagógica que atendem às resoluções e Diretrizes Curriculares.

Além destes aspectos supracitados, outros foram citados, como os que envolvem a ética, a inclusão, o gênero, a cultura e que são trabalhados e discutidos em palestras, cursos e eventos das instituições.

**Quadro 03.** Estratégias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para lidar com docentes reticentes às diretrizes do projeto pedagógico do curso.

<b>Respondente</b>	<b>Resposta</b>
1	<i>Sempre o diálogo, geralmente as informações chegam pelos alunos e o primeiro conselho aos alunos é que tentem dialogar sobre o problema diretamente com o professor, e na maioria das vezes os problemas são solucionados nesta conversa, somente quando não existe um diálogo aluno/professor é necessário procurar pelo professor e conversar como coordenadora. Tenho o privilégio de trabalhar com uma equipe muito coesa e proativa, as diferenças de ideias são sempre debatidas por todos e mesmo com as divergências temos tido bons resultados. Por muito tempo, achei que as diferenças de perfis de professores na licenciatura era um problema, alguns somente com olhares para a pedagogia e outros extremamente técnicos, mas percebo que essas diferenças são ricas e que contribuem muito na formação dos licenciandos.</i>
2	<i>Conversas individuais apresentando as diretrizes institucionais e os objetivos do curso, bem como, destacar a importância do componente curricular do docente para a formação dos alunos. Monitorar os desenvolvimentos dos conteúdos e auxiliar nas dificuldades apresentadas pelos docentes.</i>
3	<i>As reuniões pedagógicas de início e término do semestre letivo visam o envolvimento do Docente com o Projeto Pedagógico do Curso, bem como a inclusão dos Docentes na participação de diversos grupos para o cumprimento e operacionalização das ações, é a estratégia que vem sendo adotada, O Docente precisa compreender que o PPC pertence a ele, o</i>

	<i>pertencimento possibilita a ele se sentir afiliado e, gradativamente o Docente vai cooperando com o Curso.</i>
4	<i>Algumas situações que, em princípio, haviam sido consideradas como "barreiras" se configuraram efetivamente como "obstáculos" à prática docente. Identificaram-se três grupos como obstáculo: estrutural, epistemológico e didático.</i>
5	<i>Todos os docentes participam ativamente do projeto do curso e se engajam nas propostas para o cumprimento das diretrizes. Existem reuniões pedagógicas periódicas para a articulação e integração dos diversos saberes das diversas disciplinas, no eixo horizontal e vertical, ou seja, as diretrizes são percebidas e trabalhadas em cada disciplina com visão do todo que se quer formar.</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Destaca-se que foi relatado pelos respondentes a importância de momentos de reflexão, de diálogo, de debates e apontamentos, bem como, a importância das metas a serem atingidas, dos componentes curriculares, do docente na formação dos alunos.

Compreende-se que ações são dirigidas, orientadas e corrigidas pelas coordenações de curso, sem isentar o docente da sua autonomia e direito de criação e expressão, garantindo assim, o cumprimento das instruções e normatizações institucionais e os aspectos do regimento. Os participantes também relataram sobre as frequentes dificuldades e inflexibilidades enfrentadas nas questões que envolvem alterações / atualizações do Projeto Pedagógico da IIES.

Por fim, os quatro (4) coordenadores deixam ver que acreditam no envolvimento de todos nas tomadas de decisões e destacam a importância das reflexões e do engajamento da comunidade acadêmica, a importância de um bom relacionamento com os docentes e discentes.

**Quadro 04.** Efetivas ideias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para envolver os alunos com a prova do ENADE.

Respondente	Resposta
1	<i>Analisar as provas anteriores, verificar as linhas de questões e tentar trabalhar questões do Enade durante as disciplinas, fizemos um cadastro de professores e possíveis questões que se encaixam em suas disciplinas e tentamos trazer estas questões para nossas aulas no dia a dia. Existe também um diálogo com os alunos sobre o porquê do Enade, quais as implicações para o curso.</i>
2	<i>Entendo que o envolvimento dos alunos se dá diante de alguns propósitos: 1) apresentar aos alunos a importância da avaliação externa para a evolução do curso; 2) destacar o impacto do rendimento individual na composição das notas do grupo e, por consequência, do curso; 3) reforçar que o bom desempenho do aluno na prova do Enade está diretamente ligado a capacidade técnica de desempenho e da motivação em fazer uma avaliação que, normalmente, é realizada aos finais de semana. O aluno precisa entender que precisará estar focado na avaliação.</i>
3	<i>Começa com a conscientização do ENADE, o aluno precisa compreender o que o Exame agrega na sua vida profissional e as consequências de uma nota ruim para o seu ingresso no mercado de trabalho, quais os seus impactos, compreensão que a nota não é somente para a Instituição, Curso e Corpo Docente. A conscientização coletiva acredito que ocasiona o comprometimento individual para as ações que são planejadas visando atualização do conteúdo de formação geral e específica.</i>
4	<i>Falar com os alunos sobre a prova no começo do curso; explique o conteúdo abordado no Enade; para se preparar ainda mais, aplique simulados; ter apoio da IES.</i>
5	<i>Primeira conscientização da carreira que está buscando com o curso que está fazendo, destacando a importância de acreditar no próprio potencial para a realização do seu sonho e na Instituição que escolheu entrar. Penso que a autoestima do aluno deve ser o primeiro item a ser trabalhado. Depois deve ser trabalhado em cada semestre projetos que unam os conhecimentos das diversas disciplinas para a construção do aprender a fazer, aprender a aprender e aprender a ser. Ao término de cada ciclo, avaliações do conhecimento para fortalecimento da aprendizagem.</i>

**Fonte:** elaborado pela autora.

Em relação às estratégias utilizadas para o envolvimento dos alunos na realização da prova do ENADE, foi detalhado sobre a importância do engajamento do corpo docente referente às disciplinas/componentes curriculares que versam sobre os conteúdos elencados nas provas. Destacam sobre a importância de um constante diálogo com toda a comunidade acadêmica sobre as possíveis implicações relacionadas ao resultado do curso e do aluno

avaliado. Em outros termos, sublinharam sobre como os resultados (do curso e individual) estão atrelados à vida profissional do aluno quando no exercício de sua função.

**Quadro 05.** Concepção dos coordenadores de curso do Ensino Superior sobre o perfil do coordenador ideal diante das novas demandas pedagógicas contemporâneas e se entende que atende a esse perfil.

Respondente	Resposta
1	<p><i>O coordenador tem que saber ouvir os pares, isso é essencial, e tem sido um desafio estar atento a todas mudanças e demandas. Eu tento atender esse perfil, mas no último ano foi desafiador, muitos aprendizados no período da pandemia, muitos cursos, capacitações e ao mesmo tempo uma insegurança por não ver, não estar presente e acompanhar a evolução dos alunos no curso, temos uma resposta fria, algo que nos impossibilita saber se estamos tomando as decisões corretas".</i></p>
2	<p><i>Na minha concepção, o coordenador do curso precisa entender que atua em 3 frentes diferentes e com ações direcionadas para os alunos; para os docentes e para a IES. Em relação aos alunos, o coordenador deverá estar próximo para entender as dificuldades apresentadas, auxiliar no desenvolvimento acadêmico e na preparação da carreira, bem como, dar todo o suporte necessário nas mais diversas demandas apresentadas. No que se refere aos docentes, o coordenador deverá estar à disposição para auxiliar nas ações que envolvem cada componente curricular e acompanhar seu desenvolvimento frente às estratégias do curso. Deverá, também, mostrar a importância do desenvolvimento da formação do docente, estimulando no ingresso do Stricto Sensu e na produção acadêmica. Já nas questões Institucionais, o coordenador deverá fazer a gestão do seu curso, considerando as estratégias e necessidades da IES na busca de melhores resultados acadêmicos (avaliações internas e externas), administrativos e financeiros. Acredito atender esse perfil, mas com necessidades de melhorias em ações pontuais.</i></p>
3	<p><i>Precisa ser um líder que consiga coordenar um grupo de pessoas heterogêneas, precisa ter disponibilidade, comprometimento com a formação dos futuros profissionais. É o "malabarista", pois acumula muitas funções, é o multitarefa, precisa ser organizado, é fundamental trabalhar em equipe, precisa ter foco nos 4 pilares da educação/Delors: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. É essencial a confiança nos seus colaboradores, ser ético. Acredito que tenho esse perfil.</i></p>
4	<p><i>O Coordenador/Supervisor de Ensino requer a capacidade de assessorar, orientar, monitorar, acompanhar, avaliar e subsidiar a equipe escolar no desenvolvimento de capacidades e atitudes necessárias para a promoção da qualidade da educação e no comprometimento com as aprendizagens dos estudantes. Deve ser baseado em três princípios: A capacidade de ser formador de opinião, articulador e transformador. Atendo o perfil, porém não é isso que a instituição procura e sim um vendedor de cursos.</i></p>

5	<i>A educação sempre deve acompanhar a evolução humana em todos os aspectos, até porque faz parte dessa evolução e deve atender à necessidade do desenvolvimento de uma sociedade. Atendo ao perfil formador, mas não atendo ao perfil exclusivamente mercantilista.</i>
---	--

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Quando questionados sobre qual é o perfil do coordenador ideal diante das novas demandas pedagógicas contemporâneas e se eles atendem a estes requisitos, a maioria deles destacou a importância e compromisso da formação humana, trabalho e liderança.

Um dos participantes destacou sobre os desafios enfrentados durante todo esse período em que ainda estamos vivenciando a pandemia. Enfatizou-se a importância e necessidade emergencial de novos treinamentos e ferramentas tecnológicas para a demanda com aulas no acesso remoto com os alunos do curso.

Um dos participantes relatou da seguinte forma sobre o perfil do coordenador: “já nas questões Institucionais, o coordenador deverá fazer a gestão do seu curso, considerando as estratégias e necessidades da IES na busca de melhores resultados acadêmicos (avaliações internas e externas), administrativos e financeiros. Acredito atender esse perfil, mas com necessidades de melhorias em ações pontuais”. Esta afirmação vem ao encontro das duas questões norteadoras da referida pesquisa, a primeira que consiste nas qualificações administrativo-pedagógicas do coordenador, já a segunda envolvendo critérios de avaliação, sejam estes internos ou externos. Isso é importante porque se trata de uma perspectiva do profissional que exerce a atividade e, portanto, sofre as demandas e desafios diários da profissão.

Já um outro participante respondeu de forma bem expressiva em relação às questões administrativa/mercadológica: “Deve ser baseado em três princípios: A capacidade de ser formador de opinião, articulador e transformador. Atento ao perfil, porém não é isso que a instituição procura e sim um vendedor de cursos”. Nessa afirmação, um item que chamou muita atenção foi o destaque a questão de ordem mercadológica, em que o participante enfatiza a exclusividade mercantilista voltada para as funções do cargo.

**Quadro 06.** Concepções dos coordenadores de curso do Ensino Superior sobre possíveis atuações do coordenador de curso para envolver alunos e docentes no tripé: ensino, pesquisa e extensão.

<b>Respondente</b>	<b>Resposta</b>
1	<i>Acredito que esse tripé só acontece quando o coordenador também é pesquisador, sem a experiência da pesquisa não conseguimos visualizar as oportunidades de ensino, pesquisa e extensão no curso.</i>
2	<i>Primeiramente proporcionar que o curso esteja envolvido em ações de Ensino, Pesquisa e Extensão e posteriormente envolver os alunos e docentes na participação de atividades correspondentes. Destaco o caminho da comunicação e motivação na participação das ações para o alcance do engajamento, destacando, o impacto na formação prática e humana do aluno.</i>
3	<i>Organização; gerenciamento de tempo; planejamento, estabelecer as prioridades; trabalho em equipe, é necessário ser capaz de lidar com diversos perfil de pessoas que muitas vezes demandam muita energia. Conhecimento do território e das necessidades dos alunos, Docentes e comunidade, precisa ser “visionário” para selecionar os projetos mais atrativos e de maior impacto, pois atualmente as Instituições Superiores Particulares são muito competitivas.</i>
4	<i>A capacidade de ser formador de opinião, articulador e transformador.</i>
5	<i>Alinhado a um bom projeto pedagógico, os alunos conseguem participar das atividades de ensino quando são implementadas metodologias ativas de aprendizagem, como a solução de estudos de casos e de problemas. As atividades extensionistas estimulam o aluno à participação pois permite que coloquem em prática o conhecimento à serviço da sociedade, interagindo e aprendendo com ela. As pesquisas têm início com a iniciação científica, muita das vezes com incentivo financeiro, inclusive junto de atividades de extensão e de práticas dentro de várias das disciplinas do currículo. Essas atividades possibilitam melhor aprendizagem e muitos alunos gostam de participar, mesmo sem a remuneração, pois colaboram para a construção do currículo pessoal de cada um.</i>

**Fonte:** elaborado pela autora.

No quesito de atuação do coordenador de curso, quanto ao envolvimento do corpo docente e discente no tripé ensino, pesquisa e extensão, foi relatado sobre a importância do envolvimento do coordenador no universo da pesquisa como possibilidade de visualização, envolvimento e motivação dos estudantes. Envolvimentos que são fundamentais tanto pela busca por novas pesquisas quanto por disciplinas de modalidades extensionistas no intuito de agregar novos aprendizados e conhecimentos em relação à comunicação com a comunidade em geral.

**Quadro 07.** Estratégias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para a motivação de docentes para o alcance do perfil do egresso constante no Projeto pedagógico do curso.

Respondente	Resposta
1	<i>O que nos motiva muito como coordenadora e professora e ver nossos alunos atuando na profissão, ver a inserção no mundo do trabalho, e temos tido este retorno, isso nos motiva a continuar e sempre melhorar. O que tem motivado muito também nossos alunos e professores são os projetos de iniciação à docência que levam o aluno para a sala de aula, a experiência, os desafios encontrados nos ajudam a pensar no perfil do profissional docente e discutir se o nosso PPC está preparando para o perfil exigido.</i>
2	<i>Apresentar aos docentes o perfil do egresso do curso, identificando e apresentando aos docentes a importância e a participação do seu componente curricular na formação técnica e humana dos alunos do curso. Auxiliar no desenvolvimento de ações, o alcance desses objetivos é mostrar ao docente a relevância do seu desempenho na formação do egresso.</i>
3	<i>Acompanhamento da elaboração e cumprimento dos planos de aula para integração do perfil do egresso, acompanhar o máximo o processo ensino-aprendizagem, é necessário ter o controle, o direcionamento e a avaliação do PPC juntamente com as Diretrizes Curriculares do Curso. É muito importante as reuniões com os representantes de sala no início e término do semestre letivo para a avaliação e feedback aos Docentes. Uma estratégia também que vem dando muito certo quando não ocorre o cumprimento de algum conteúdo é viabilizar no semestre seguinte que isso ocorra, essa estratégia é fundamental tanto para o Docente como para o aluno, a flexibilização curricular já ocorria e com a pandemia ficou mais evidente, o aluno verifica também a seriedade com a sua formação.</i>
4	<i>Projeto pedagógico é escrito, desenhado pela equipe ENDE, onde apresenta todo perfil do egresso, porém não funciona na prática, infelizmente hoje a educação não que alunos pensantes e sim bom pagador.</i>
5	<i>O professor, além da remuneração que recebe para exercer o trabalho junto aos alunos, é engajado no projeto pedagógico junto aos projetos dos quais sua disciplina faz parte. Ele é envolvido no projeto.</i>

**Fonte:** elaborado pela autora.

Em relação às estratégias do coordenador na motivação de docentes almejando o perfil idealizado do egresso, um dos participantes destacou a importância do cumprimento das temáticas desde a elaboração do plano de aula até o cumprimento dos conteúdos dos PPCs. Para o participante, é importante o “[...] acompanhamento da elaboração e do

*cumprimento dos planos de aula para integração do perfil do egresso, acompanhar o máximo o processo ensino-aprendizagem, é necessário ter o controle, o direcionamento e a avaliação do PPC juntamente com as Diretrizes Curriculares do Curso*". Este quesito vai ao encontro das questões requeridas para a atuação do coordenador de curso de acordo com o Instrumento de avaliação, que prescreve o atendimento das demandas do curso, considerando o cumprimento dos conteúdos, gestão, diálogo com todos os envolvidos sempre contemplando um plano de ação a ser gerenciado e liderado pela coordenação pedagógica.

**Quadro 08.** Critérios utilizados pelos coordenadores de curso do Ensino Superior para incentivar ações e procedimentos adequados dos candidatos e evitar ações e procedimentos inadequados no cotidiano docente.

<b>Respondente</b>	<b>Resposta</b>
1	<i>Os procedimentos inadequados são sempre debatidos e discutidos nos momentos propícios como as reuniões com professores, com o colegiado, nunca tomo decisões sozinha enquanto coordenadora, os pares sempre são consultados tanto para casos de alunos e casos de professores. Como já disse, tenho o privilégio de trabalhar com uma equipe muito coesa e proativa e geralmente em nossas reuniões, as conversas são para avaliar os projetos em andamento e sugerir melhorias.</i>
2	<i>Entendo que o critério está em apresentar os procedimentos adequados aos colaboradores e, nas mais diversas reuniões docentes, reforçar quanto às formas e condutas no desenvolvimento de suas atividades cotidianas. Após a apresentação, cabe ao coordenador monitorar, durante o período letivo, para evitar ou minimizar os desvios de rota e se necessário, corrigi-las.</i>
3	<i>Escuta e acolhimento dos candidatos, conversa com os Docentes, feedback aos envolvidos no contexto.</i>
4	<i>O participante não respondeu a esta questão.</i>
5	<i>O trabalho ético e a clareza das diretrizes do curso, do projeto pedagógico e da Instituição de Ensino permitem evitar procedimentos inadequado no cotidiano docente, contudo avaliações da Comissão Própria de Avaliação apontam desvios a serem corrigidos.</i>

**Fonte:** elaborado pela autora.

Sobre a questão acima, que se refere aos critérios utilizados pelos Coordenadores para incentivo de ações e procedimentos adequados dos candidatos, evitando ações e procedimentos inadequados no cotidiano docente.

Foi destacada, pela maioria dos respondentes, a importância da escuta e partilha durante as reuniões com o corpo docente e colegiados do curso. Um dos participantes destacou a importância de o trabalho estar preconizado no PPC do Curso, com ética e clareza de acordo com as diretrizes do curso, destacando ainda que, “contudo, avaliações da Comissão Própria de Avaliação apontam desvios a serem corrigidos”

**Quadro 09.** Estratégias dos coordenadores de curso do Ensino Superior para envolver colaboradores desestimulados.

<b>Respondente</b>	<b>Resposta</b>
1	<i>O fato de não tomar decisões e sempre consultar a todos já gera o envolvimento do grupo, em todas as ações propostas fazemos divisões e atribuímos funções para os projetos. Sempre tem aquele que não participa efetivamente, alguns que se dedicam mais, mas todos sempre são consultados, as decisões são do coletivo.</i>
2	<i>Partimos da necessidade de entendimento dos reais motivos que estão desmotivando e desestimulando o colaborador no desenvolvimento da sua atividade. Procurar auxiliá-lo e buscar, diante do motivo apresentado, a melhor solução para reverter a situação para a motivação necessária para o bom desempenho acadêmico.</i>
3	<i>Reflexão da prática Docente, destacar a importância do seu papel e do quanto o Docente agrega no trabalho em equipe, enfatizar ações relevantes realizadas pelo Docente na IES.</i>
4	<i>Articulação que o coordenador pedagógico deveria desenvolver na escola é contribuir para o processo de capacitação, melhoria salarial e incentivo aos professores. O trabalho desenvolvido pela coordenadora pedagógica na escola contribui para a reflexão e tomada de consciência dos professores, contribuindo para a melhoria do ensino.</i>
5	<i>Os que forem percebidos desestimulados são chamados ao diálogo e se necessário encaminhados para apoio psicopedagógico.</i>

**Fonte:** elaborado pela autora.

Quando questionados sobre as estratégias utilizadas para o envolvimento dos colaboradores desestimulados, foi apontado por um dos participantes da pesquisa sobre a importância da busca do entendimento dos “reais motivos que estão desmotivando e desestimulando o colaborador no desenvolvimento da sua atividade”. Foi enfatizado o cuidado e empenho da coordenação para o auxílio na solução na fragilidade apresentada, destacando a relevância da motivação para um bom desempenho acadêmico.

Conforme já apontado em outras questões, foi novamente enfatizado questões de

extrema relevância sobre a “Reflexão da prática Docente” e trabalho em equipe.

Um dos participantes destacou o trabalho de apoio psicopedagógico realizado pela IES para os casos identificados com desestimulados

**Quadro 10.** Soluções que os coordenadores de curso do Ensino Superior sugerem para incentivar docentes ao aprendizado de novas metodologias adequadas ao contexto tecnológico atual.

<b>Respondente</b>	<b>Resposta</b>
1	<i>Acredito que a pandemia trouxe essa urgência da apropriação de novas metodologias, principalmente através das tecnologias, os docentes que ainda resistiam às mudanças, e sim, muitos resistiam, acredito que voltaram para um novo normal, mesmo no pós-pandemia.</i>
2	<i>Apresentando a evolução tecnológica no Ensino Superior e a necessidade de quebrar paradigmas. Atualmente a IES tem desenvolvido treinamentos e oficinas relacionadas às novas metodologias de ensino e desenvolvem no docente a capacidade de inovar em suas ações em sala de aula. O coordenador precisa ser o elo entre o docente e as novas formas de olhar o ensino e estimular o seu desenvolvimento.</i>
3	<i>Socialização das metodologias que vem despertando maior interesse dos alunos, propiciar reuniões para a troca de conhecimentos e saberes. Incentivar a participação dos Docentes nas Oficinas propostas pela IES para a aprendizagem das referidas metodologias.</i>
4	<i>Portanto, o papel do professor diante das novas tecnologias é buscar qualificação, entender das inovações e utilizar os recursos disponíveis ao seu favor, consciente do seu compromisso com o educando e com a sociedade.</i>
5	<i>Avaliar os recursos tecnológicos disponíveis e ofertar treinamentos necessários para que o aprendizado nas novas tecnologias possa ocorrer sem maiores transtornos.</i>

**Fonte:** elaborado pela autora.

Em relação ao quesito sobre sugestões de incentivo de novas metodologias adequadas ao contexto tecnológico atual. Um dos participantes destacou que a pandemia trouxe essa urgência, principalmente, no que se refere às tecnologias para que ocorresse a assimilação de novas metodologias. A maioria realçou a iniciativa das IES para o desenvolvimento de treinamentos e oficinas relacionadas para a capacitação e inovação das ações dos docentes em sala de aula.

**Quadro 11.** Modelo de comunicação assertiva que os coordenadores de curso do Ensino Superior entendem ser pertinente para o alcance dos objetivos do curso, em especial diante de faixas etárias e expectativas diferenciadas entre os colaboradores e discentes.

<b>Respondente</b>	<b>Resposta</b>
1	<i>A comunicação mais efetiva tem sido a comunicação pelas redes sociais, estamos a todo momento tentando nos adaptar aos modelos de comunicação na web, a linguagem que atrai os jovens, enfim, não teremos mais aquela comunicação direcionada a um público específico, temos que pensar em uma comunicação que converse com todos os públicos.</i>
2	<i>Os novos recursos tecnológicos de comunicação se apresentam como forma necessária na agilidade e velocidade no trânsito das informações correspondente ao curso. O uso adequado das ferramentas disponíveis aos docentes e alunos do curso facilitam o trânsito e a assertividade do processo comunicativo e mobilizam os envolvidos nas ações que envolvem o curso.</i>
3	<i>Acredito que não tem um modelo padrão, mas sim a comunicação que minimiza conflitos, que favorece a troca de informações, que é pautada no respeito e favorece um clima agradável de trabalho, que favorece que tanto o Docente como os Discentes expressem seus pensamentos, sentimentos e percepções. Para que a comunicação seja assertiva acredito que é importante ter a compreensão do que se fala e como se fala, saber a hora certa de falar, ter a clareza da comunicação e como se expressa, ter empatia, respeito com o outro, não esquecendo do perfil dos profissionais que estamos formando para o mercado de trabalho.</i>
4	<i>Acredito que comunicação assertiva é auxiliar no processo de formação dos times, criando um ambiente propício à alta performance e ao melhor desempenho das atividades independentemente de onde se esteja trabalhando.</i>
5	<i>Um modelo de comunicação que aproxima as pessoas. Sou favorável à sala aberta para receber alunos e colaboradores que necessitam ser ouvidos em suas reivindicações ou sugestões.</i>

**Fonte:** elaborado pela autora.

Sobre a questão acima, que se refere tanto aos modelos de comunicação assertiva pertinente para os objetivos do curso quanto a faixas etárias e expectativas diferenciadas entre os colaboradores e discentes, a maioria dos participantes destacaram o quanto as comunicações por meio de ferramentas tecnológicas e por intermédio de redes sociais facilitam e agilizam o processo de diálogo com toda comunidade acadêmica. Todavia, trata-se nem sempre os recursos estão disponíveis, ou mesmo, existe formação e capacitação para o uso desses recursos em prol de uma comunicação mais eficaz.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para conclusão desta pesquisa acadêmica, retomamos aos objetivos inicialmente propostos para que possamos delinear o caminho percorrido no decorrer deste estudo e apontar sugestões de encaminhamentos. No contexto da Educação, Azevêdo (2019) alerta que, para a construção do processo ensino-aprendizagem, o meio denominado escola transcende a sala de aula e abarca diferentes atores, discentes e docentes, assim como diversos cenários. Dentre esses atores, destaca-se o coordenador pedagógico, que desenvolve atividades que envolvem diretamente a comunidade acadêmica e a sociedade.

Cabeço e Requena (2011) discorrem que é importante dialogar sobre questões que extrapolam os muros das instituições de Ensino Superior, questões estas que vão além do planejamento, estudo e discussão dos projetos pedagógicos e acompanhamento das atividades do corpo docente e discente, além das exigências do MEC, referente a avaliação do corpo docente e autorização/reconhecimento. É dentro desta problemática que este trabalho foi inserido, buscando investigar e identificar as relações do trabalho do coordenador pedagógico na construção da sua qualificação para o cumprimento de suas atribuições.

Trata-se, portanto, de compreender o papel do trabalho do coordenador no Ensino Superior no Brasil, com foco nas inter-relações com a gestão administrativa e pedagógica, bem como suas funções, de acordo com os critérios de avaliação do instrumento de avaliação do INEP/MEC para reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação, bacharelado e licenciatura (dimensão 2, indicador 2.3 - atuação da coordenação de curso).

A pesquisa envolveu coordenadores de curso de graduação de Ensino Superior e as questões foram elaboradas com foco na atuação do coordenador de curso, de acordo com os critérios do instrumento de avaliação para reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos de graduação, bacharelado e licenciatura do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (INEP/MEC).

Assim, tendo em vista os objetivos propostos, consideramos que os resultados de análises apontam para uma maior perspectiva quanto aos desafios da profissão investigada, particularmente, no tange às demandas de qualificações e avaliações.

É inegável que pesquisar o papel dos coordenadores no Ensino Superior é tarefa complexa, tendo em vista ser setor educacional que preza pela autonomia, ou seja, soberania para o docente decidir sobre como serão ministradas suas aulas, que atividades serão realizadas ou ainda quais materiais serão disponibilizados, assim como a organização dos processos avaliados ou ainda outros aspectos que abrangem a dinâmica da sala de aula. Neste sentido, entender o que é gestão e como lidar com ela no contexto educacional é fundamental para a prática docente, considerando a força impulsionadora do papel de coordenador pedagógico no processo educacional (AZEVEDO, 2019).

Percebe-se, portanto, que o trabalho do coordenador de curso é essencial para a ampliação da Educação de modo geral em nosso país, pois trata-se de uma função peculiar, com atuação direta nas diversas frentes das relações humanas no universo educacional, com interface com familiares de estudantes, professores, autoridades, entre tantos. Esse trabalho é pautado e sistematizado mediante atribuições de suas principais funções descritas dos regimentos e estatutos escolares, funções estas que permeiam desde acompanhamento das atividades dos docentes em sala de aula, planejamento das aulas, reuniões pedagógicas, sistemas de avaliações, elaboração de projetos pedagógicos, até atendimento a alunos e, se necessário, estendendo-se aos pais e familiares.

Nessas circunstâncias, a formação do coordenador pedagógico se revela como importante elemento, como alerta Azevêdo (2019), que aponta para a necessidade de que a formação do coordenador seja contínua e regulada nas pressuposições pedagógicas, sempre, contudo, com a perspectiva de valorizar o olhar para uma educação em consonância com os ideais da Instituição em que atua, num trabalho da equipe dos atores educacionais, para uma gestão de excelência, assim como para atender às exigências contemporâneas do Ensino Superior.

Ao investigar e identificar as relações do trabalho do coordenador na construção da sua qualificação para o cumprimento de suas atribuições, devemos nos ater ao ser docente como aquele que enfrenta desafios diários, que precisa ser, e é pesquisador, e ao mesmo tempo atuar como gestor, em consonância com a regulação da própria carreira. Nesse cenário, vale evidenciar que esse educador, pesquisador, gestor, profissional, cidadão e aprendente da vida, é aquele que ensina e aprende, aquele que se empenha, se envolve com a própria formação, com a sua transformação e daqueles a quem educa e troca. Depreende-se então que é um profissional que deve ser valorizado, num processo de construção e contribuição de novas possibilidades de agir, de contribuir com a transformação social e político-educacional e ideológica.

Isso posto, existem elementos relacionados às funções gerenciais e acadêmicas que devem ser evidenciados, como anunciam Cabeço e Requena (2011), que destacam que além das responsabilidades que envolvem o exercício do trabalho do coordenador pedagógico, há questões de ordem política, acadêmica, institucional e gerencial. Os autores referem que, para além de gerenciar os aspectos relacionados à infraestrutura, ao acervo bibliográfico, ao absenteísmo, à organização do corpo docente, à execução do projeto pedagógico de curso, o coordenador ainda deve estar atualizado com a tecnologia educacional e também precisa estar ciente da qualidade e regularidade das avaliações desenvolvidas em seu curso, implementando estratégias para atingir as metas (CABEÇO; REQUENA, 2011).

Partindo do entendimento da importância do papel do coordenador pedagógico na gestão educacional, quando foram investigados os desafios na interface entre as atribuições administrativas e pedagógicas dos coordenadores de curso, a partir da análise dos dados, foi possível constatar que existe uma demanda administrativa que sobrecarrega o profissional, o que gerar conflitos com os processos didático-pedagógicos. Dessa forma, o coordenador que, na verdade, trata-se de um profissional licenciado, com bacharelado, ou tecnólogo, enfrenta desafios que extrapolam sua formação e que geram um desgaste emocional e profissional.

A análise das respostas dos participantes de pesquisa, especificamente das questões objetivas, constatamos que todos possuem idade superior a 40 anos, a maioria são casados, com filhos, ou seja, são profissionais com uma vida estável, com maturidade profissional. Sobre o quesito localização realização das atividades, a maioria possui veículo e apenas um tem a necessidade de deslocamento para atuar em outras cidades. Esta característica da condução própria auxilia no deslocamento, além de fornecer tranquilidade para desenvolvimento das suas atividades.

O tempo na docência também foi um elemento investigado e revelou-se de extrema relevância, pois os achados revelaram que a maioria tem experiência no Ensino Superior mais ou igual a 16 anos e que, ao assumir a função de coordenador de curso, puderam usufruir da sua uma experiência no exercício da docência para atuação da nova função, facilitando o diálogo com a comunidade acadêmica.

Outrossim, tendo em vista que esta tese se centra sobre o trabalho do coordenador de curso do Ensino Superior, particularmente em relação às tarefas que norteiam a sua função, seja de ordem administrativa e/ou de ordem pedagógica, conforme as respostas dos participantes da pesquisa, identificamos que existe uma distância muito grande entre a sua

formação e demandas exigidas e postas em cena na atividade de trabalho do coordenador, principalmente aquelas questões de ordem administrativa referentes às grandes áreas como marketing, finanças e recursos humanos.

Então, cresce de importância a titulação do coordenador pedagógico para o desempenho de suas funções na gestão educacional, sendo que, dentre os participantes de pesquisa foram constatadas diferentes formações, como Bacharelado em Administração e em Enfermagem. Dentro deste contexto, toma relevo o fato de que as atribuições requeridas de ordem administrativas podem ser favorecidas quando da formação do profissional na área de gestão (Bacharel em Administração), pois com isso seriam facilitadas as atribuições administrativas exigidas na função do coordenador de curso.

Não obstante, em relação aos critérios de avaliação do instrumento de avaliação do INEP/MEC que trata da atuação do coordenador, podemos identificar incongruências, visto que a qualificação idealizada exige formações e habilidades que normalmente extrapolam uma ou duas formações, sobretudo aquelas relacionadas ao engajamento em pesquisa, ações na gestão de curso, envolvimento com o corpo docente e discente e representatividade nos colegiados de curso. A prescrição em tela almeja um profissional com profunda formação didático-pedagógica, enquanto as Instituições de Ensino Superior requerem muitas atribuições administrativas, o que gera um conflito entre as possíveis formações e as funções a cumprir.

É notório que o referido indicador ministerial, apresenta requisitos de qualificações para gestão, exercer liderança, elaborar plano de ação, propor indicadores de desempenho, entre outros. À guisa de conclusão, novamente nos deparamos com situações em que as exigências sobrepujam as qualificações do coordenador, sendo que, muitas vezes, trata-se de um trabalho que se aprende no fazer, no realizar, no concretizar e, no sentido *stricto*, não existe uma formação para ser coordenador, não existe a teoria e sim aprendizado na prática.

Além disso, ao analisar as características próprias desta profissão, destacamos que existem atribuições idealizadas, ou seja, que são almejadas, seja pelo profissional, seja pelas instituições, atribuições normativas, que são prescritas pela legislação ministerial vigente e pelos regimentos que legitimam a função ou ainda atribuições realizadas, as quais são efetivamente concretizadas dadas as circunstâncias e condições da atividade de trabalho do coordenador de curso.

Ressalta-se a relevância do tema, pois a medida em que o docente assume função de coordenador de curso no Ensino Superior, também assume uma projeção maior em sua

carreira, o que efetivamente não só traz novas responsabilidades com todo corpo docente e discente, mas também uma maior visibilidade e exposição de suas ações, de suas tomadas de decisão, seja nas relações institucionais internas, seja nas relações externas, por exemplo, ao interagir com coordenadores de outras instituições ou ainda avaliadores externos representantes do INEP/MEC durante os processos de avaliações de curso.

Em outros termos a função do coordenador exige que atuem em diferentes vertentes tanto internas com docentes, coordenações de cursos distintos, direções, pró-reitorias, como com toda a comunidade acadêmica, mas também neste aspecto externo de um olhar mais avaliativo em relação às prescrições, normas e regulamentações dos próprios cursos em que atuam visando a oferta de um curso de qualidade e excelência.

Por todas as considerações apresentadas, foram revelados importantes desafios para a atuação do coordenador pedagógico, sendo seu trabalho impactado pela experiência profissional, pelas exigências de qualificação e pelas questões de ordem política, acadêmica, institucional e gerencial. Além disso, ficou evidente que existem conflitos entre os aspectos acadêmico e administrativo, com risco do papel administrativo do coordenador pedagógico suplantar as questões pedagógicas e tomar maior parte do tempo dedicado para atuação profissional.

Assim, à luz dos achados deste trabalho, tendo em vista o caráter tão complexo e ao mesmo tão essencial na vida do coordenador pedagógico, constatado a partir das contribuições dos participantes desta pesquisa, entendemos que é importante que outras pesquisas sejam dedicadas para investigar a complexidade da função que implica o cargo de coordenador de curso de Ensino Superior, por meio de outras abordagens e outros quadros referenciais teóricos e metodológicos, com foco nas funções e atribuições deste importante ator pedagógico.

Em síntese, fica evidente que a atuação do coordenador pedagógico no Ensino Superior é eivado de marcas contraditórias e de natureza plural e, portanto, como o tema em tela demanda investigações e pesquisas futuras, indicamos como desdobramento deste trabalho a continuidade das pesquisas relacionadas à atuação do gestor educacional, na perspectiva de uma Educação mais crítica, consciente e libertária, cada vez mais ameaçada pelas atuais políticas de competitividade mercadológica. Destarte, consideramos que esta tese consiste numa contribuição com os estudos da temática em prol da valorização do

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Moysés de Oliveira Pereira. **Projeto de um módulo de registro e monitoramento da evasão para o sistema acadêmico da Universidade Federal do Triângulo Mineiro - SISCAD**. 2018, 70f. Dissertação (Mestrado em Inovação Tecnológica), Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018.
- AZEVÊDO, Anna Maria Barros de. **A Coordenação Pedagógica e seu papel no Ensino Superior**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, VI, 2019, Campina Grande - PB.
- BATISTA, Bruna Rafaela de. **Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência: um estudo das produções da Universidade Estadual Paulista**. 2017, 107f. Dissertação (Mestrado em Educação). Araraquara: Universidade Estadual Paulista, 2017.
- BENJAMIN, W. **Paris do Segundo Império**. In: BENJAMIN, W. Obras escolhidas. v. III. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- BRASIL, Jôse Storniolo. **Acessibilidade atitudinal e pedagógica no ensino superior: caminhos para inclusão dos estudantes com deficiência na universidade**. 2019, 214f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ensino) – Universidade Federal do Pampa, Campus Bagé, Bagé, 2019.
- BRASIL. **Ministério da Educação e Cultura**. Decreto n. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do Ensino Superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.
- BRASIL. **LEI nº. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências. Brasília, 05 abr. 2004. p.3.
- BRASIL. Ministério da Educação-MEC. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação: Presencial e a distância Brasília: INEP, 2017**.
- CABEÇO, L. C.; REQUENA, I. B. Critérios para a escolha do coordenador pedagógico de curso do Ensino Superior Privado. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 6, n. 2, p. 106-122, 2011.
- CALEGARI, Carmen Regina. **O perfil profissional docente dos egressos da Faculdade de Educação Física da Universidade Federal de Uberlândia-MG**. 2017, 126f. Dissertação (Mestrado em Educação Física), Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2017.
- CAMPOS, A.; BARSANO, R. P. **Administração: Guia Prático e Didático**. 2. ed. São Paulo: Erika, 2016.
- CHAVES, Flávio Muniz. **A formação docente nos percursos e itinerários dos projetos pedagógicos do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação – FACED/UFC entre 1987 e 2007- UFC**. 2018, 208f. - Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira, Fortaleza (CE), 2018.

CHAUÍ, M. Cultura e Democracia. **Revista latino-americana de Ciências Sociais**. Ano 1, no. 1 (jun. 2008- ). Buenos Aires: CLACSO, 2008. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/CyE/cye3S2a.pdf>.. Acesso em: 20 mai. 2021.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**: edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Â. M. da; SCHWARCZ, L. M. **1890 – 1914: no tempo das certezas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

CHRISTOV, L. H. da S. Garota Interrompida: Metáfora a ser enfrentada. *In*: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Loyola, 2010.

CRUZ, Samantha Silva e. **Qualidade e estilo de vida dos graduandos da área da saúde de uma universidade pública em Uberaba-MG**. 2017, 100f. Dissertação (Mestrado em Atenção à Saúde), Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2017.

CUNHA, L. A. Ensino Superior e Universidade no Brasil. *In*: LOPES, E.M.T. *et al.* **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DELPINO, R; CARDOSO, M. L.B.; MOTA, A. C.de; CAMPOS, L.; DEJUSTES, M. T. **Ensino Superior: o novo perfil do Coordenador de curso**. São Paulo. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivosEPG/EPG00823\\_01\\_O.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00823_01_O.pdf). Acesso em: 20 jul. 2021.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

FIGUEIREDO, Cláudio Braz de. **Educação a Distância: estudo da gestão de um polo de apoio presencial**. 2017, 103f. Dissertação (Mestrado em Educação). Presidente Prudente: Universidade do Oeste Paulista, 2017

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: Universidade de São Paulo - FEA/USP, 1998 (Tese de Doutorado).

FREIRE, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo: Cortez & Moraes; 1979.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**, 17<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra; 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da esperança**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 43. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

FREITAS, H.C. PNE e formação de professores: contradições e desafios. **Revista Retratos na Escola**, Brasília, v.8, n. 15, p. 427, jul./dez./2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas. 2001.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Luís Alípio. **Ambientalização curricular nos cursos de licenciatura da Universidade Federal do Oeste do Pará.** 2020, 341 f. Tese (Doutorado em Sociedade, Natureza e Desenvolvimento). Santarém: Universidade Federal do Oeste do Pará, 2020.

JAMIL, C. R. Educação Superior: setor público e iniciativa. *In*: MORHY, L. (Org.). **Universidade em questão.** Brasília: Editora Universidade Brasília, 2003, p. 473-486.

JESUS, Carina Nogueira de. **A Implementação da Política Nacional de Formação de Professores na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).** 2019, 160 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2019.

JUSTO, Maria Christina. **Coordenação de curso no Ensino Superior: atuação, funções, possibilidades e limites.** 2013. 228f. Tese (Doutorado em Educação: Currículo). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LORENZONI, Adriano Roso. **Diretrizes de qualidade para a educação integral no Sistema Colégio Militar do Brasil.** 2020, 283f. Dissertação (Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional). Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria Centro de Educação, 2020

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2007.

LUZ, Aline Souza da. **As licenciaturas interdisciplinares no cenário nacional: implantação e processo.** 2018, 405 f. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS, 2018.

MANÇO, I. A. **A prática cotidiana do coordenador de curso superior privado e o tipo ideal weberiano.** 2014. 132f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/n0scen>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MARQUES, J. C. **Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MARQUESIN, D. F. B. PENTEADO, A.F. BAPTISTA, D.C. O Coordenador de curso da Instituição do Ensino Superior: atribuições e expectativas. **REVISTA DE EDUCAÇÃO**, Vol. XI, Nº12, 2008. Disponível em: <https://revista.pgskroton.com/index.php/educ/article/view/1917>. Acesso em 31.01.2022.

MATOS, M. I. S. Para além do porto do café. In: RAMOS, A. F.; PATRIOTA, R.; PESAVENTO, S. J. **Imagens na História**. São Paulo: Aderaldo; Rothschild, 2008.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução administração**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Introdução administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas; 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas; 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas; 2018.

MEDEIROS, Liara das Graças Costa de. **Saberes da monitoria: uma análise a partir do curso de pedagogia da Universidade Federal da Paraíba**. 2018, 120f. Dissertação (Mestre em Políticas Públicas). João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2018.

MEYER, Andréia Aparecida Soares. **A educação ambiental no centro universitário de União da Vitória - Paraná**. 2017, 151f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2017.

MINTO, L. W. **A administração escolar no contexto da Nova República e do Neoliberalismo**. In: ANDRETTI, A.; LOMBARDI, J. C., MINTO, L. W. (Org.). **História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Alínea, 2010.

MOMBASSA, Aires Zarina Bonifácio. **Organização e gestão da educação a distância em Moçambique: uma análise a partir do perfil dos alunos**. 2020, 233f. Tese (Doutorado em Educação). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.

OLIVEIRA, Carolina Alves de. **O papel do(a) professor(a) coordenador(a) pedagógico(a) na formação em serviço dos(as) docentes do ensino fundamental II: uma análise dessa função em uma rede municipal de ensino do interior paulista**. 2018, 124f. Dissertação (Mestrado em Educação). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Fundamentos da Administração: Conceitos e Práticas Essenciais**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração: Evolução do Pensamento Administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Gracy Kelly Andrade Pignata. **Inclusão na Educação Superior: novas tessituras para o campo da docência universitária**. 2021, 218f. Tese (Doutorado em Educação). Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2021.

PÁDUA, Francis Marília. **Políticas públicas para a educação em direitos humanos: conquistas e limites para sua efetivação no ensino superior**. 2019, 244f. Tese (Doutorado em Educação). Marília: Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2019.

- PAPPIS, Lisiane. **As Unidades de Apoio Pedagógico e os contextos emergentes: processos formativos na universidade.** 2020, 244f. Dissertação. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria Centro de Educação, 2020.
- PEREIRA, Raphael Lacerda de Alencar. **A Universidade flexível: reestruturação e expansão no Bacharelado em Tecnologia da Informação na UFRN.** 2019. 243f. Tese (Doutorado em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.
- PESSOA, Cláucia Garcia. **Caminhos e perspectivas da coordenação de polos da Universidade Aberta do Brasil no âmbito da UFSM.** 2019, 156f. Dissertação (Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional). Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria Centro de Educação, 2019.
- PINHEIRO, Josimara da Silva. **Formação continuada de professores pela via do terceiro setor e a atuação da assessoria pedagógica.** 2021, 280f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão Educacional). Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria Centro de Educação, 2021.
- REIS, Luna Aparecida Gonçalves dos. **PIBID: construindo caminhos para prática docente em educação física.** 2019. 108f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2019.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina et al. **Dimensões Funcionais Da Gestão De Pessoas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- RODRIGUES, Cintia Cavalcante. **O ensino de ciências na formação dos professores: limites, desafios e possibilidades no curso de pedagogia.** 2017, 112f. Dissertação (Mestrado em Educação). Manaus: Universidade do Estado do Amazonas Brasil, 2017.
- SÁ FILHO, L. R. de. **As mudanças educacionais e a formação integral do ser humano: o sujeito ético.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade São Francisco, Itatiba, 2020.
- SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais.** 2002. 270 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo – USP, São Paulo. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06072006-205036/pt-br.php> . Acesso em: 31 jan. 2022.
- SANTOS, Camila Araújo dos. **Competência em Informação na formação básica dos estudantes da educação profissional e tecnológica.** 2017, 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Marília: Universidade Estadual Paulista, 2017.
- SANTOS, F. C. A. **Dimensões Competitivas da estratégia de recursos humanos: importância para a gestão de negócio em empresas manufatureiras.** Tese de Doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos/USP. São Carlos, 1997.
- SANTOS, K. Trabalho como conceito filosófico. *In: Revista Filosofia: reflexões sobre o trabalho.* n.42. p.66. São Paulo/SP.: Escala Educacional, 2013.
- SANTOS, Mônica Mascarenhas. **Os coordenadores dos cursos superiores de licenciaturas em ação no IF Sertão-PE campus Petrolina: limites e perspectivas.**

2019, 70f. Dissertação (Mestrado em Educação). Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2019.

SANTOS, Patrícia Mascarenhas dos. **O professor iniciante na profissão docente na escola do campo na Amazônia**. 2019, 187 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação) Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém, 2019.

SEVCENKO, N. O prelúdio republicano, astúcias da ordem e ilusões do progresso. *In*: SEVCENKO, N. (org.). **História da vida privada no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SILVA, Lidiane Ramos da. **Políticas de Inclusão na Educação Superior: acesso e permanência de pessoas com deficiência na UFPB**. 2017, 189f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas de Gestão e Avaliação). João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba Centro de Educação, 2017.

SILVA, R. O. da. **Proposta de auto capacitação para coordenadores de graduação**. Orientador: Prof. Dr. Daniel Nascimento e Silva. 2019. 137 p. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.

SILVA, G. **O Ensino Superior na tramitação do plano nacional de educação**. Curitiba: CRV, 2015.

SILVA, L. B. de O. Formação de professores para a Diversidade. *In*: ESTRADA, A. A.; ALVES, F. L. D. J. L.; MALACARNE, V. (Orgs.). **O processo de Formação do professor**. São Leopoldo: Trajetos Editorial, 2017. v. 1, p. 201-222.

SGUISSARDI, V. “Democratização ou massificação mercantil?” **Educação e Sociedade**. v. 36, n. 133, out.-dez. 2015. p. 867-889.

\_\_\_\_\_. **Estudo diagnóstico da política de expansão da (e acesso à) educação superior no Brasil**. Brasília: edital n. 051/2014SeSu; Projeto de organismo internacional – OEI; Projeto OEI/BRA/10/002, 2014.

\_\_\_\_\_. **O trabalho docente na educação superior no Brasil**. Heterogeneidade, insegurança e futuro incerto. *Integración y Conocimiento*, v. 6, n. 2, 1 dez. 2017. Disponível em:

<http://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/18695>. Acesso em 7 de fevereiro de 2022.

SOARES, Uiara Gonçalves. **A biblioteca universitária na avaliação de cursos de graduação pelo Ministério da Educação: o caso da Biblioteca Central da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2018, 97f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018

SOUSA, Inês Alves de. **Avaliação de cursos jurídicos no Brasil: estudo de dois casos no Maranhão**. 2017, 150 f. Dissertação (Mestrado em Direito e Instituições do Sistema de Justiça) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

SOUZA, L. R. da S. **Percepções Sobre Funções e Competências do Coordenador como Gestor do Curso de Graduação em Ciências Contábeis Oferecido por Instituições Privadas de Ensino Superior Brasileiras**. (Dissertação de Mestrado). –

FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis, São Paulo, 2018

SOUZA, Pedro Lopes de. **ScrumOntoBDD: uma abordagem baseada em Scrum, ontologia e BDD para o desenvolvimento ágil de software**. 2018, 174f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2018.

TALMAG, Ane Frank Araújo. **Avaliação da aprendizagem de alunos surdos no ensino superior: estudo de caso em um curso de graduação em letras libras**. 2018, 107f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas de Gestão da Educação). Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2018.

TAVARES, Amanda de Aquino. **A verticalização do ensino e seus reflexos no trabalho dos docentes do Instituto Federal do Ceará - Campus Crato**. 2018, 85f. Dissertação (Mestrado em Educação). Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2018.

TAVARES, Ana Carina. **A gestão pedagógica em cursos técnicos na modalidade a distância em instituições privadas do RS**. 2018, 207f. Dissertação (Mestre em Educação). Vale do Rio dos Sinos: Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS, 2018.

THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

\_\_\_\_\_. **Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998, p. 267-304.

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). **Ciência em tela**, 2022. Disponível em: <[www.cienciaemtela.nutes.ufrj.br/artigos](http://www.cienciaemtela.nutes.ufrj.br/artigos)>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Grupo GEN, 2015.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Ed. UnB, 1972. v. 1.

## ANEXOS



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** O COORDENADOR DE CURSO DO ENSINO BÁSICO E SUPERIOR: perfil e atribuições administrativo-pedagógicas

**Pesquisador:** ANDREIA CRISTINA BORGES RELA ZATTONI

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 50777021.8.0000.5514

**Instituição Proponente:** Universidade São Francisco-SP

**Patrocinador Principal:** Universidade São Francisco-SP

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 4.935.612

**Apresentação do Projeto:**

O projeto apresenta-se de acordo com os critérios estabelecidos por este Comitê de Ética.

**Objetivo da Pesquisa:**

Os objetivos estão de acordo com a teoria e metodologia pretendida na pesquisa.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Não há.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa é de suma importância para a área de estudos pretendida.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Aprovado.

**Recomendações:**

Aprovado.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Aprovado.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

APÓS DISCUSSÃO EM REUNIÃO DO DIA 26/08/2021, O COLEGIADO DELIBEROU PELA APROVAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISAS. SENDO OBRIGATÓRIO O ENVIO DE RELATÓRIOS PARCIAIS DE SEIS

**Endereço:** Av. São Francisco de Assis, 218, sala 35, prédio central  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 12.916-900  
**UF:** SP **Município:** BRAGANCA PAULISTA  
**Telefone:** (11)2454-8302 **E-mail:** comiteetica@usf.edu.br



Continuação do Parecer: 4.935.612

SEIS MESES E APÓS A CONCLUSÃO DO PROJETO É OBRIGATÓRIO O ENVIO DO RELATÓRIO FINAL PARA ENCERRAMENTO DO PROJETO.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1796834.pdf	13/08/2021 15:44:58		Aceito
Outros	TermoCompromissoUtilizacaoDados_TCUD.pdf	13/08/2021 15:44:08	ANDREIA CRISTINA BORGES RELA ZATTONI	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_plataformaBrasil_AndreiaZattoni_AssinaturaDigital_versao2.pdf	13/08/2021 15:25:10	ANDREIA CRISTINA BORGES RELA ZATTONI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TermoConsentimento_plataforma.pdf	24/07/2021 14:54:33	ANDREIA CRISTINA BORGES RELA ZATTONI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDoutorado_AndreiaZattoni_atualizado_24_07_envplataformaBrasil.pdf	24/07/2021 14:45:40	ANDREIA CRISTINA BORGES RELA ZATTONI	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

BRAGANCA PAULISTA, 27 de Agosto de 2021

Assinado por:  
**CARLOS EDUARDO PULZ ARAUJO**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Av. São Francisco de Assis, 218, sala 35, prédio central  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 12.916-900  
**UF:** SP **Município:** BRAGANCA PAULISTA  
**Telefone:** (11)2454-8302 **E-mail:** comiteetica@usf.edu.br

## APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA – QUESTÕES OBJETIVAS

Dados dos participantes (por gentileza, usar um nome fictício ou um número de sua escolha)

1. Como define seu gênero:

feminino                       masculino

2. Situação civil:

casado/a

solteiro/separado

amasiado

viúvo

3. Faixa etária:

25 anos

30 anos

acima de 30 anos

40 anos

acima de 40 anos

50 anos

acima de 50 anos

4. Cidade/estado onde reside:

5. Cidade/estado onde trabalha:

6. Forma de deslocamento casa local de trabalho:

Transporte Coletivo: ônibus/vans  Motocicleta  Automóvel  A pé

Outro: \_\_\_\_\_

7. Número de filhos que você possui: \_\_\_\_\_

8. Nível de escolaridade:

Graduação  Especialização *Lato-Sensu*  Mestrado  Doutorado

Outro: \_\_\_\_\_

9. Pertencimento étnico (cor/raça, conforme IBGE)

Branca  Negra  Amarela/Indígena

10. Tempo de docência:

inferior a 2 anos  entre 2 e 5 anos  entre 6 e 10 anos  entre 11 e 15 anos   
entre 16 e 20 anos  entre 21 e 25 anos  mais de 25 anos

11. Como coordenador

acima de 1 ano  acima de 5 anos  acima de 10 anos  entre 10 e 15 anos.

12. Como supervisor / coordenador

Ensino Básico  Superior  Ambos

13. Jornada de trabalho semanal como professor/a, incluindo a coordenação

20 horas/semanais  40 horas/semanais  acima de 40 horas/semanais  Outra:

—

14. Em quantos estabelecimentos de ensino você leciona?

um  dois  três  quatro  cinco  acima de cinco

15. Em quais turnos você trabalha?

M  T  N  M/T  M/N  T/N  M/T/N

16. Você exerce outra atividade profissional além da docência?

sim  não

## **APÊNDICE 2: ROTEIRO DA ENTREVISTA - QUESTÕES DISSERTATIVAS**

- 1) Quais as suas estratégias para o cumprimento das disciplinas transversais de acordo com as diretrizes curriculares nacionais do curso?
- 2) Qual a sua estratégia para lidar com docentes reticentes às diretrizes do projeto pedagógico do curso?
- 3) Quais as suas efetivas ideias para envolver os alunos com a prova do Exame Nacional de Desempenho de estudantes (ENADE)?
- 4) Em sua concepção, qual é o perfil do coordenador ideal diante das novas demandas pedagógicas contemporâneas? Você atende esse perfil?
- 5) Quais são as possíveis atuação do coordenador de curso para envolver alunos e docentes no tripé ensino, pesquisa e extensão?
- 6) Quais são as estratégias do coordenador para a motivação de docentes para o alcance do perfil do egresso constante no Projeto pedagógico do curso?
- 7) Qual o critério o coordenador utiliza para incentivar ações e procedimentos adequados dos candidatos e evitar ações e procedimentos inadequados no cotidiano docente?
- 8) Qual a estratégia do coordenador para envolver colaboradores desestimulados?
- 9) Qual solução o coordenador sugere para incentivar docentes ao aprendizado de novas metodologias adequadas ao contexto tecnológico atual?
- 10) Qual modelo de comunicação assertiva o coordenador entende pertinente para o alcance dos objetivos do curso, em especial diante de faixas etárias e expectativas diferenciadas entre os colaboradores e discentes?