

**CORRENDO NA ESTEIRA ROLANTE – A  
EXPERIÊNCIA DE COORDENAR UM CURSO  
DE GRADUAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

**RUNNING ON THE TREADMILL – THE  
EXPERIENCE OF COORDINATING AN  
UNDERGRADUATE COURSE IN A PRIVATE  
INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

Daniela Franco Carvalho JACOBUCCI\*

Giuliano Buzá JACOBUCCI\*\*

**Resumo:** A coordenação de um curso de graduação em uma Instituição de Ensino Superior privada é um cargo de destaque social-acadêmico e de suma importância para a Instituição, dada a possibilidade de gerenciamento e integração dos eixos acadêmicos ensino, pesquisa e extensão universitária, além da promoção do curso perante a sociedade. Todavia, mesmo sendo uma atividade administrativo-pedagógica de grande relevância, as pesquisas sobre a problemática da coordenação de curso são muito escassas. O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa do tipo observação participante e se constitui como um estudo de caso. Os objetivos da pesquisa foram caracterizar as múltiplas funções atribuídas ao coordenador de curso de graduação em uma Instituição de Ensino Superior privada, identificar e analisar as relações interpessoais do coordenador no ambiente universitário. Foram identificadas 17 funções formais da coordenação e dez funções informais, as quais foram caracterizadas em formais pedagógicas e técnico-administrativas, e funções informais técnico-

---

\* Doutora em Educação pela UNICAMP. Pesquisadora da Universidade Federal de Uberlândia – UFU. E-mail: danielafcj@yahoo.com.br

\*\* Doutor em Ecologia pela UNICAMP. Professor do Instituto de Biologia da Universidade Federal de Uberlândia – UFU. E-mail: jacobucci@inbio.ufu.br

administrativas e sociais. Foram analisadas as relações interpessoais do coordenador de curso, que permeiam as quatro dimensões do universo universitário: curso, outros cursos (graduação e pós-graduação lato sensu), administração e comunidade. Os dados do trabalho fomentam uma discussão sobre as atribuições do coordenador de curso e da necessidade de realização de múltiplas funções, além de traquejo para manter relações interpessoais positivas no ambiente acadêmico.

**Palavras-Chave:** Coordenação de curso. Ensino superior. Gestão acadêmica. Relações interpessoais.

**Abstract:** The coordination of a graduation course in a private Institution of Higher Education is a prominence social-academic position and of extreme importance for the Institution due to the possibility of management and integration of the academic axis: teaching, research and university extension, besides the promotion of the course to the society. Although it is even an administrative-pedagogical activity of great relevance, the investigations about the problematic of the course coordination are very few. The present work constitutes a case study of a qualitative research with the participant observation. The research' purposes were to characterize the multiple functions attributed to the graduation course coordinator in a private Institution of Higher Education and to identify and to analyze the interpersonal relationships of the coordinator in the university environment. We identified 17 formal and 10 informal functions of coordination and characterized them as formal pedagogical, technician-administrative and technician-administrative informal functions and social functions. We identified and analyzed the interpersonal relations of the course coordinator that compound the four dimensions of the academic universe: course, other courses (graduation and post-graduation - lato sensu), administration and community. The data of the work foment a discussion on the course coordinator attributions and the need of

accomplishment of the multiple functions, besides the skills in order to keep positive interpersonal relationships in the academic environment.

**Keywords:** Course coordination. Higher education. Academic management. Interpersonal relationships.

### A ESTEIRA ROLANTE

Este artigo é resultado de minha experiência como coordenadora de um curso de graduação em Ciências Biológicas em uma Instituição de Ensino Superior privada, no interior do Estado de São Paulo, no período de 2001 a 2005. Na trajetória que percorri desde minha incursão como docente no ensino superior até o estabelecimento de um trabalho sólido na coordenação, vivenciei inúmeras realidades, provei o sabor amargo das decisões administrativas e degustei a satisfação de compartilhar com os professores a gestão do curso.

Quando assumi a coordenação não fazia idéia da dimensão do cargo que estava exercendo. Com o passar dos meses, das reuniões, dos problemas e das atividades a realizar, fui compreendendo a real quantidade de funções atribuídas ao coordenador de curso, passei a perceber o peso das responsabilidades e a questionar, ainda que de forma solitária, a estrutura organizacional da administração escolar superior.

Nos últimos anos do trabalho como coordenadora, eu me sentia tal qual uma maratonista correndo sem parar em uma esteira rolante elétrica no interior de uma academia de ginástica lotada. Parecia que os dias não terminavam e que eu precisava continuar correndo para conseguir cumprir as tarefas e me preparar para assumir outras, novas, no dia seguinte.

Hoje vejo que essa sensação de constante ansiedade é decorrente, em grande parte, de um problema de qualquer coordenação de curso: o inesperado. A cada hora algo acontece na sala de aula, no curso, no laboratório, na secretaria, na sala ao lado ou na Reitoria que depende da presença física do coordenador, tornando-se assim uma nova tarefa a ser realizada, em detrimento das outras que deveriam estar sendo executadas naquele momento. Muitas vezes precisei “deixar para depois” atividades em elaboração para atender convocações

de última hora da área administrativa, que nem sempre se referiam a assuntos urgentes. Com a imprevisibilidade da agenda, o trabalho da coordenação de curso fica vulnerável aos diversos acontecimentos diários, à falta de organização e planejamento de alguns setores acadêmicos e às conversas informais.

Segundo Ayres, Brito e Feitosa (1999), é natural que muitos administradores fiquem, por diversas vezes, ansiosos devido às suas responsabilidades como planejadores, organizadores, líderes, controladores da organização, que trabalham com outras pessoas e por meio delas. Esses mesmos autores também apontam que os profissionais de chefias de níveis intermediários enfrentam, ao mesmo tempo, pressões e exigências de seus subordinados e de seus superiores, o que os tornam altamente vulneráveis ao stress.

### **O COORDENADOR E SUAS MISSÕES IMPOSSÍVEIS**

Em um artigo sobre o papel das coordenações de curso de graduação na Universidade Federal do Ceará (SABADIA, 1998), é nítida a preocupação do professor José Antonio Beltrão Sabadia em explicitar as funções institucionalizadas da coordenação de curso e os fatores institucionais organizacionais que dificultam a realização plena dessas funções. Para o autor, a instância da coordenação de curso é uma das mais frágeis da Universidade, dada a quantidade de funções a ser realizada pelo curso e a limitada autonomia para a atuação plena em prol da qualidade didático-pedagógica do ensino.

De acordo com Silva e Pereira (2003), o papel do coordenador de curso, enquanto gestor de equipes de trabalho, ainda não tem recebido a devida atenção pelas Instituições de Ensino Superior. Segundo os autores, o Ministério da Educação tem preconizado, através das comissões de avaliação dos cursos de graduação, a importância do papel do coordenador de curso, tanto nos aspectos acadêmicos quanto nos pedagógicos. Entretanto, observa-se que o aspecto gerencial do curso restringe-se a uma direção da atividade docente de maneira simplista. No relatório de avaliação das comissões, no item Coordenação, consta como critério a atuação do coordenador de curso sendo “muito boa”, quando existem atribuições formalmente definidas sobre a função de coordenador, sua atuação atende plenamente às demandas dos alunos e professores, e o curso é bem conduzido.

Ao minimizar as atribuições da coordenação de curso a poucas categorias de análise para a avaliação das condições de oferta

dos cursos de graduação, o Ministério da Educação acaba reforçando para os setores administrativos das Instituições de Ensino Superior que o coordenador de curso possui apenas três funções: a) executar as atribuições formalmente definidas na Instituição sobre o cargo; b) atender às demandas do corpo discente e docente; e c) conduzir bem o curso. Inegavelmente essas são atribuições de uma coordenação de curso, no entanto, ao generalizá-las, não ficam explicitadas as inúmeras tarefas realizadas pelo coordenador para conseguir desenvolver essas três funções.

Obviamente os Diretores, Pró-reitores e Reitores das Instituições de Ensino Superior particulares têm conhecimento sobre as atribuições formalmente definidas das coordenadorias de curso e ainda sabem exatamente o que deve ser estimulado nos coordenadores para que as funções desse cargo levem a uma melhor qualidade do ensino e maior afluxo de alunos para os processos seletivos.

O professor Edson Santos, atual Reitor da Universidade da Amazônia (UNAMA), escreveu um artigo em 2002 (FRANCO, 2002) enquanto ocupava a presidência da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), sobre como construir o coordenador ideal. Certamente esse artigo serviu de inspiração a gestores administrativo-acadêmicos superiores visto que descreve com grande detalhamento as funções políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais que um coordenador de curso deve praticar. O Quadro 1 sintetiza as funções que devem ser desempenhadas pelo “coordenador ideal”, acrescido o detalhe de que além dessas atribuições, o autor destaca a necessidade de o coordenador de curso continuar exercendo a docência para estreitar as relações com os alunos.

**Quadro 1:** Síntese das funções de um coordenador ideal

<b>Funções Políticas</b>	<b>Funções Gerenciais</b>	<b>Funções Acadêmicas</b>	<b>Funções Institucionais</b>
Atuar com liderança e ser reconhecido na área do curso	Supervisionar as instalações físicas do curso	Elaborar e executar o Projeto Pedagógico do curso	Ser responsável pelo desempenho dos alunos do curso no Exame Nacional de Cursos <sup>1</sup>
Atuar como um “animador” <sup>2</sup> de professores e alunos	Indicar obras bibliográficas para o curso	Prezar pelo bom desenvolvimento das atividades escolares	Acompanhar os alunos egressos do curso
Estar à disposição para atendimento	Estimular e controlar a frequência docente e discente	Prezar pela qualidade e regularidade das avaliações	Promover atividades para a empregabilidade dos alunos
Ser o representante do curso perante a sociedade	Indicar a contratação e demissão de docentes	Promover atividades complementares ao curso	Buscar fontes alternativas de recursos
Ser o promotor do <i>marketing</i> do curso	Ser responsável pelo processo decisório de seu curso	Estimular a pesquisa e programas de extensão universitária	Promover o reconhecimento do curso junto ao Ministério da Educação
Vincular o curso aos anseios do mercado	Prezar pela adimplência contratual dos alunos do curso	Ser responsável pela orientação dos monitores e estágios	Ser responsável pelo desempenho dos alunos do curso em testes profissionais

Modificado de FRANCO (2002)

As funções sugeridas pelo autor mitificam o profissional que assume tal cargo e influenciam os administradores universitários a exigir uma sobrecarga de trabalho dos coordenadores pela jornada de 40 horas semanais, uma vez que as atribuições são descritas como

<sup>1</sup> Exame Nacional de Cursos – Substituído em 2004 pelo “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior” (SINAES), Lei n.10.861/04 (BARREYRO e ROTHEN, 2006).

<sup>2</sup> Animador no sentido de estimulador, encorajador.

custosas, mas não impossíveis de serem realizadas. Para preservarem seus empregos, muitos coordenadores de graduação sem formação específica em administração de empresas ou gestão de recursos humanos acabam assumindo responsabilidades outras que não aquelas estritamente relacionadas com a qualidade educacional do curso.

Por mais indignação que o quadro acima possa suscitar, várias “missões impossíveis” são ofertadas aos coordenadores de curso de Instituições particulares, e assim, atividades como cobrança de alunos inadimplentes e promoção comercial do curso já são realidade nos bastidores de muitas salas de coordenação.

Ora, se todas essas funções mostradas no quadro são pertinentes à coordenação, por que não estão formalizadas nos regimentos institucionais? Muito provavelmente nem todas as funções atribuídas à coordenação de curso são explicitadas, porque um profissional com tais habilidades e competências deveria ser remunerado e valorizado tal qual um diretor executivo de grandes empresas, o que geralmente não ocorre. Segundo Voese (2005), muitas Instituições de Ensino Superior privadas atribuem de 8 a 20 horas por semana para a coordenação de curso e completam a jornada de 40 horas semanais do coordenador com atividades de docência, atendendo assim aos critérios de avaliação governamental. Caso todas as funções desejáveis para um coordenador estivessem documentadas, ficaria evidente que uma jornada inferior a 40 horas de dedicação exclusiva à coordenação de curso certamente sobrecarrega o profissional em exercício.

A coordenação de um curso de graduação em uma Instituição de Ensino Superior privada é um cargo de destaque social-acadêmico e de suma importância para a Instituição, dada a possibilidade de gerenciamento e integração dos eixos acadêmicos ensino, pesquisa e extensão universitária, além da promoção do curso perante a sociedade. Todavia, mesmo sendo uma atividade administrativo-pedagógica de grande relevância, as pesquisas sobre a problemática da coordenação de curso são muito escassas.

## A PESQUISA

No intuito de entender um pouco mais sobre o trabalho que exercia, passei a registrar por escrito minhas dúvidas em relação à coordenação, situações complicadas do cotidiano universitário, problemas enfrentados por professores na sala de aula, e relatos de

outros coordenadores durante as reuniões de coordenação. Essas anotações contribuíram para uma reflexão crítica sobre as atribuições da coordenação de curso.

A ausência de bibliografia específica sobre a complexidade da coordenação de cursos de graduação que possibilite orientar iniciantes na função e incentive uma discussão acalorada sobre o assunto, me impulsionou a elaborar este texto. O professor que partilha comigo a autoria do presente artigo fazia parte do quadro docente do curso que coordenei, acompanhou toda a trajetória de criação e reconhecimento do curso de Ciências Biológicas, participou intensamente das atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária no referido período e colaborou na gestão do curso.

Os objetivos dessa pesquisa foram: 1) Caracterizar as múltiplas funções atribuídas ao coordenador de curso de graduação em uma Instituição de Ensino Superior privada. 2) Identificar e analisar as relações interpessoais do coordenador no ambiente universitário. O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa do tipo observação participante e se constitui como um estudo de caso (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; LAVILLE; DIONNE, 1999), definido por Megid Neto (2001) como um estudo que focaliza indivíduos ou organizações educacionais, utilizando preferencialmente técnicas e métodos característicos da abordagem qualitativa, e que considera um grande número de dimensões e variáveis a serem observadas e inter-relacionadas, para a descrição de uma realidade ampla.

A coleta de dados para a pesquisa foi baseada em documentos administrativos da referida Instituição de Ensino Superior, anotações em caderno de campo sobre situações cotidianas do universo acadêmico e entrevista com o Diretor Geral<sup>1</sup> da Instituição na época. Esses dados configuraram-se fonte e objeto de estudo, uma vez que a pesquisa qualitativa permite o entrecruzamento das informações de diferentes origens (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2002).

### **CARACTERIZAÇÃO DAS MÚLTIPLAS FUNÇÕES DO COORDENADOR**

Ao assumir o cargo, o coordenador de curso passa a desempenhar tarefas que lhe são atribuídas formalmente pela Instituição de

---

<sup>3</sup> Em 2003 a denominação de Diretor Geral foi substituída por Reitor, em decorrência da transição de Faculdades Integradas para Centro Universitário.

Ensino Superior, e várias outras, agregadas informalmente às suas atribuições ao longo do tempo. Especificamente sobre as atribuições formalizadas, essas geralmente estão documentadas no Estatuto ou Regimento da Instituição no formato de incisos, com frases curtas que descrevem sinteticamente a função.

O título de cada função é genérico e cada atribuição formalmente designada à coordenação de curso engloba várias atividades que devem ser executadas para a realização de uma dada função, estabelecendo-se assim as múltiplas funções do coordenador. Há funções especificamente relacionadas à gestão pedagógica do curso, outras de caráter técnico-administrativo e algumas relacionadas à Instituição como um todo.

As funções da coordenação de curso podem ser caracterizadas como: a) formal/pedagógica; b) formal/técnico-administrativa; c) informal/técnico-administrativa; d) informal/social.

A Instituição na qual trabalhava explicitava dezessete atribuições da coordenação de curso no Regimento Geral, apresentadas e comentadas a seguir pela ordem de registro. Ao final de cada descrição está evidenciada a caracterização de cada função.

**1) Sugerir alterações curriculares** – À primeira vista, essa função parece simples e técnica, no entanto, qualquer modificação no currículo de um curso de graduação em uma escola de nível superior privada carece de uma análise mais ampla, que envolve não apenas elementos didático-pedagógicos e de conteúdo específico para a área do curso, mas também e fundamentalmente, um estudo orçamentário e de impacto financeiro para a Instituição.

Caracterização: formal/pedagógica.

**2) Promover a supervisão didática do curso** – A supervisão didática do curso engloba ações para garantir a qualidade do ensino e a promoção da aprendizagem. Embora tenha uma conotação extremamente educacional, essas ações dependem de um trabalho político, administrativo e psico-pedagógico por parte do coordenador, além de uma visão ampla sobre os conflitos estabelecidos em sala de aula.

Caracterização: formal/pedagógica.

**3) Convocar e presidir as reuniões com os professores do curso** – Possibilitar encontros frequentes com todo o corpo docente (Colegiado de Curso) não é tarefa fácil. Como a maioria dos professores é contratada em regime parcial e as reuniões do Colegiado não são remuneradas,

cabe ao coordenador convencer os professores a participarem das reuniões de forma voluntária em horários que não estejam em sala de aula, visto que não se pode deduzir esse tempo das atividades docentes. Ao convocar uma reunião, o coordenador sabe *a priori* que enfrentará no mínimo dois problemas: ausência de vários professores que têm aulas em outras Instituições no mesmo horário da reunião e pouco tempo para discutir os assuntos da pauta, uma vez que a participação voluntária impede exigir do docente a permanência na reunião por um período superior àquele desejado pelo professor. Caracterização: formal/pedagógica.

**4) Elaborar o horário escolar do curso e fornecer subsídios para a organização do calendário acadêmico** – A elaboração do horário escolar pode ser associada a uma gincana, isso porque vários professores são compartilhados com outros cursos e assim, aquele coordenador que negociar as possibilidades de horário primeiro, sai na frente. Qualquer alteração de período ou dia de aula envolve uma complexa logística, não somente pela disponibilidade de horários dos professores, mas pela adequação da estrutura física como salas de aula e laboratórios.

Caracterização: formal/técnico-administrativa.

**5) Estabelecer, nos limites de sua competência, normas para o desenvolvimento e controle dos estágios curriculares** – Os estágios curriculares somente podem ser realizados mediante um convênio da Instituição de Ensino Superior com o estabelecimento que oferta o estágio. Dessa forma, fica sob a responsabilidade do coordenador não somente o estabelecimento das normas de estágio e seu controle, mas também o contato com empresas e com o setor jurídico da Instituição para o fechamento de convênios.

Caracterização: formal/técnico-administrativa.

**6) Homologar aproveitamento de estudos e propostas de adaptações de curso, após deferimento do Colegiado de Curso** – No caso de transferência de alunos, a Instituição de Ensino Superior privada permite que o aluno realize atividades complementares e compensatórias para carga horária ou conteúdo de disciplinas que não podem ser aproveitadas do curso de origem em sua totalidade. Além de verificar as possibilidades de convalidação ou aproveitamento parcial de disciplinas já cursadas, o coordenador passa a gerenciar de forma paralela aos demais alunos do curso, os discentes transferidos, visto

que os mesmos não têm a obrigatoriedade de cursar regularmente as disciplinas oferecidas no período.

Caracterização: formal/técnico-administrativa.

**7) Acompanhar as atividades do curso e, quando necessário, propor a substituição, contratação e demissão de docentes** – A contratação, substituição ou demissão de docentes são atividades inerentes à coordenação que precisam ser executadas primando-se pela qualidade do curso. No entanto, por razões financeiras, muitas vezes essa função se torna extremamente complexa, pois cabe ao coordenador reduzir a carga horária de um determinado docente e ainda mantê-lo satisfeito no curso.

Caracterização: formal/pedagógica e administrativa.

**8) Apreciar as recomendações dos docentes e discentes sobre assuntos de interesse do curso** – Atender com solicitude professores e alunos visando a melhoria das condições de ensino-aprendizagem é uma função primordial do coordenador de curso e para executá-la é necessário disponibilizar um tempo para atendimento.

Caracterização: formal/pedagógica.

**9) Colaborar com os demais órgãos da Instituição na esfera de sua competência** – Essa determinação pouco específica amplia sobremaneira as atribuições da coordenação de curso e abre uma brecha para que outros órgãos administrativo-acadêmicos possam solicitar tarefas do coordenador em prol da qualidade do curso e da instituição.

Caracterização: formal/técnico-administrativa.

**10) Sugerir o ajustamento de planos de ensino de disciplinas, de acordo com o interesse do curso** – Embora não esteja claro no enunciado dessa função, o ajustamento de planos de ensino das disciplinas visa a evitar que um determinado conteúdo seja trabalhado por disciplinas diferentes, sobrepondo assuntos. Para que essa função possa ser desempenhada pelo coordenador, há necessidade de elaboração conjunta pelos docentes de todas as séries do curso dos referidos planos de ensino, o que envolve reuniões específicas para tal finalidade, que, conforme já descrito, engloba várias dificuldades.

Caracterização: formal/pedagógica.

**11) Decidir sobre a dependência de disciplinas na programação acadêmica do aluno** – O regime de dependência determina que o aluno reprovado em até duas disciplinas pode cursá-las em ano sub-

seqüente, em horário diverso às disciplinas da série. Dessa forma, o coordenador tem a tarefa de adequar horários e planos de disciplinas em regime de dependência entre o aluno e o professor, e gerenciar as atividades para garantir que as aulas e as avaliações sejam realizadas adequadamente.

Caracterização: formal/pedagógica.

**12) Colaborar com o docente na elaboração de planos de ensino, projetos de pesquisa e programas de extensão** – Acompanhar e colaborar com o docente na elaboração do plano de disciplina é uma tarefa da coordenação de curso que envolve apenas o docente e o coordenador. Já a colaboração do coordenador em relação à elaboração de projetos de pesquisa e de extensão envolve a negociação com as instâncias superiores para apreciação dos pré-projetos e dos orçamentos relacionados.

Caracterização: formal/pedagógica.

**13) Fomentar a discussão teórica e o avanço prático de metodologias de ensino adequadas às diferentes áreas do ensino** – Ao ler palavra por palavra essa função, fica evidente a necessidade de uma formação pedagógica do coordenador, em nível de pós-graduação, para que ele sintam-se seguro e capaz de promover discussões teóricas sobre metodologias do ensino e acompanhar o efeito dessas discussões na didática dos docentes.

Caracterização: formal/pedagógica.

**14) Promover a análise coletiva das ementas e dos conteúdos programáticos das disciplinas, visando à interdisciplinaridade do curso e à integração do corpo docente** – Essa função se relaciona à função anteriormente explicitada sobre o ajustamento dos planos de ensino das disciplinas. A análise coletiva das ementas e dos conteúdos programáticos demanda encontros presenciais freqüentes com os docentes, que devem ser remunerados para tal atividade. No caso de não haver possibilidade de remuneração específica para essa análise, cabe ao coordenador, da mesma forma que faz nas reuniões de Colegiado de Curso, solicitar a participação voluntária dos professores.

Caracterização: formal/pedagógica.

**15) Definir a organização e a administração de laboratórios e materiais relativos ao ensino e à pesquisa** – Essa função envolve a comunicação com os demais coordenadores de curso que utilizam de forma conjunta os laboratórios e materiais de ensino e pesquisa,

a otimização de uso dos mesmos e a atribuição de tarefas para a equipe técnica.

Caracterização: formal/técnico-administrativa.

**16) Elaborar o Plano Orçamentário Anual e o Planejamento Estratégico do curso nos prazos estabelecidos pelos órgãos superiores ou pela Mantenedora** – Essa função demanda um conhecimento aprofundado de como o curso está inserido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição de Ensino Superior e um acompanhamento mensal dos gastos e dos recursos atribuídos ao curso, que dependem da possibilidade de acesso a esses dados.

Caracterização: formal/técnico-administrativa.

**17) Exercer outras atribuições que lhe sejam conferidas pelo Regimento da Instituição** – Essa descrição causa estranheza visto que todas as funções da coordenação de curso são especificadas em um artigo do Regimento, e assim, não há como o coordenador ter acesso às outras possíveis atribuições que o Regimento possa lhe conferir. Por essas razões, essa função não pôde ser caracterizada.

Como pode ser observado, o título de cada função é genérico e cada atribuição formalmente designada à coordenação de curso engloba várias atividades que devem ser executadas para a realização de uma dada função, estabelecendo-se assim as múltiplas funções do coordenador. Há funções especificamente relacionadas à gestão pedagógica do curso e outras de caráter técnico-administrativo.

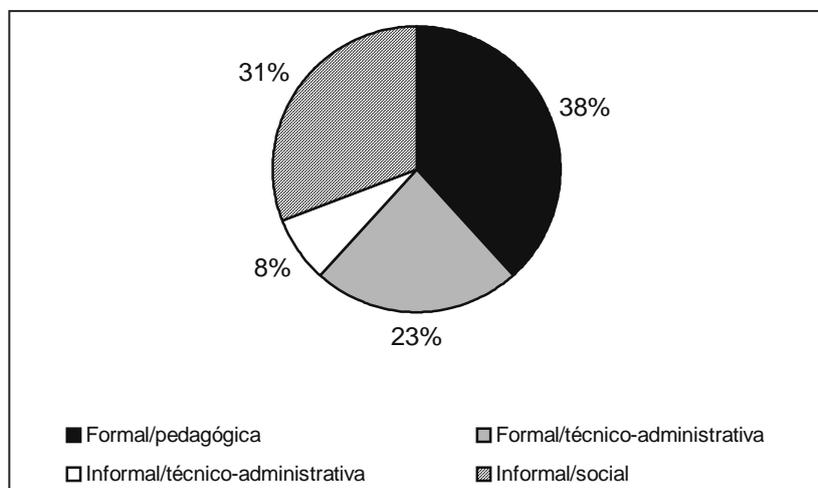
Os relatos dos coordenadores dos outros cursos de graduação da Instituição, registrados em caderno de campo durante reuniões de coordenação, fazem referências a essas múltiplas funções. De forma consensual, os coordenadores apontam para a sobrecarga de trabalho, dificuldade para gerenciar todas as atribuições, problemas em assumir atividades que não são específicas do cargo e a falta de comunicação entre os setores da Instituição.

Além das funções formalizadas, os coordenadores mencionaram as dez atribuições informais mais frequentes das coordenadorias de curso: a) Organizar documentação sobre o curso e Instituição para efeitos de avaliação do Ministério da Educação; b) Atender pais de alunos e familiares para acompanhamento do desempenho do aluno; c) Divulgar e orientar alunos sobre programas governamentais de financiamento de mensalidades; d) Informar os discentes sobre programa de bolsas institucionais, iniciação científica, estágios extracurriculares e eventos de interesse; e) Contatar egressos do curso com a finalidade de obter dados curriculares e divulgar cursos de

pós-graduação *lato sensu* da Instituição; f) Incentivar professores a buscar recursos financeiros externos através de projetos de pesquisa e extensão; g) Participar das campanhas vestibulares através da elaboração de textos de divulgação sobre o curso, palestras, depoimentos em rádio e entrevistas; h) Suprir a página na Internet da Instituição com conteúdos e textos; i) Participar de eventos culturais e programas sociais da Instituição; j) Organizar e promover eventos acadêmicos como simpósios e dias comemorativos.

Das atribuições não-formalizadas pela Instituição, citadas pelos coordenadores, duas atividades podem ser caracterizadas como funções informais/técnico-administrativas: Organizar documentação sobre o curso e a Instituição para efeitos de avaliação do Ministério da Educação e Suprir a página na Internet da Instituição com conteúdos e textos. As demais atribuições referem-se a funções informais/sociais, de contato direto com o público, que relacionam a Instituição com a sociedade.

A Figura 1 sintetiza a distribuição proporcional das funções do coordenador de curso, analisando-se 16 funções formalizadas e dez funções não-formalizadas.



**Figura 1:** Distribuição proporcional das funções do coordenador de curso.

As funções pedagógicas constituem a maioria das funções do coordenador e somente essas estão totalmente explicitadas no Regimento da Instituição. Esse dado é importante, pois está relacionado à formação do coordenador de curso. Tendo em vista que a grande maioria dos coordenadores não possui formação inicial ou pós-graduação na área de Educação e sim na área de conhecimento específico do curso, é necessário que a Instituição explicita com detalhes as atribuições no campo pedagógico que os coordenadores deverão desempenhar, evitando que atividades vitais para a gestão da qualidade educacional do curso não sejam desenvolvidas.

Juntas, as funções técnico-administrativas formais e informais constituem uma parcela significativa das ações a serem desenvolvidas pelo coordenador. Para execução dessas funções, o coordenador enfrenta dificuldades burocráticas do modelo organizacional das Universidades ou Instituições de Ensino Superior (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000) que acabam impedindo a realização completa das funções pedagógicas.

O fato de nenhuma função social estar descrita formalmente poupa a Instituição de discutir abertamente com os coordenadores a necessidade de um trabalho semelhante ao de um profissional da área de Relações Públicas, o qual, de acordo com a pesquisadora Kunsch (2004), planeja e executa políticas de relacionamento com o público, através de atividades de comunicação estratégica, para a promoção da Instituição.

Estão agregados às funções sociais da coordenação propósitos de atender bem o aluno e seus familiares para garantir a permanência do discente no curso, divulgar o curso visando à captação de alunos para o vestibular, atrair novos alunos e investimentos para o curso, e evidenciar para a sociedade aspectos positivos da Instituição. Sem formalizar essas funções, a Instituição esquiva-se de capacitar em serviço os coordenadores e de remunerá-los especificamente para tais atividades.

### **AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E O TRABALHO DE COORDENAÇÃO**

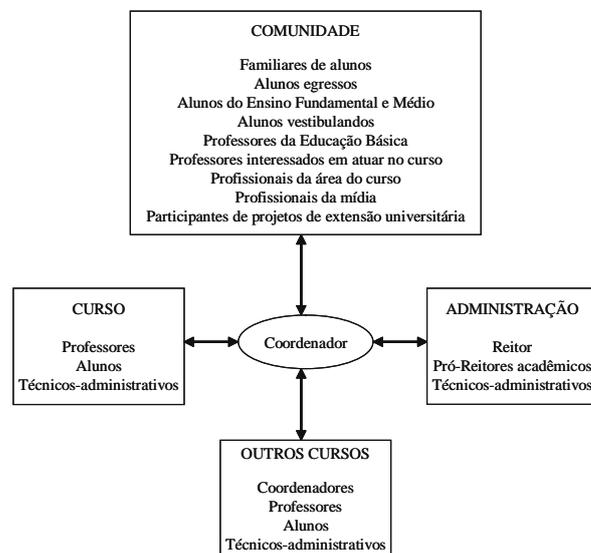
A habilidade de um profissional de se relacionar bem com as pessoas que trabalham no mesmo ambiente e com a comunidade externa à Instituição pode ser considerada uma competência interpessoal

Correndo na esteira rolante - a experiência de coordenar um curso de graduação...

(MONEZI, 2005). Para Rodrigues, Imai e Ferreira (2001), perceber de forma acurada uma situação e suas variáveis permite que o sujeito desempenhe melhor o seu trabalho, tanto na dimensão técnica requerida pela natureza dessa atividade quanto na de ser capaz de se posicionar de forma habilidosa na rede de relações interpessoais, interna e externa, no local de trabalho.

Como o trabalho de coordenação de curso é influenciado diretamente pelas relações interpessoais que o coordenador consegue estabelecer com diferentes públicos nas esferas universitárias, a execução das atribuições que lhe são designadas interdepende dessas relações.

No caso específico da Instituição estudada, os cursos são vinculados diretamente à Pró-Reitoria de Graduação e Pós-Graduação, pois não há unidades acadêmicas intermediárias como Faculdades ou Institutos. Dessa forma, as relações interpessoais do coordenador de curso permeiam quatro dimensões: 1) Curso; 2) Outros Cursos (graduação e pós-graduação *lato sensu*); 3) Administração; e 4) Comunidade. A rede de relacionamentos do coordenador, que permeia essas dimensões, está representada na Figura 2.



**Figura 2:** Rede de relacionamentos do coordenador

O coordenador necessita manter essas inúmeras relações interpessoais de forma a reduzir conflitos, integrar pessoas e estabelecer políticas favoráveis ao curso.

A Avaliação Institucional de 2004, disponibilizada aos coordenadores e administração superior da Instituição por meio de um documento interno, questionou alunos sobre as características mais importantes de um bom coordenador de curso. Três aspectos totalizaram 82% das respostas: disponibilidade para atendimento, simpatia e transparência.

Observando esses dados fica evidente que as relações interpessoais afáveis com os alunos são fundamentais para que os mesmos vejam o coordenador de forma positiva. As características evidenciadas aglutinam o conceito de empatia, definido por Motta e colaboradores (2006) como uma habilidade de comunicação intrinsecamente relacionada à formação de vínculos afetivos e à qualidade das relações interpessoais, que se reflete na redução de conflitos e na melhoria qualitativa dos relacionamentos.

A disponibilidade para atendimento de forma simpática e transparente demanda uma compreensão empática do coordenador que, segundo Falcone (1999), inclui prestar atenção e ouvir sensivelmente o que o outro tem a dizer antes de apresentar o próprio ponto de vista.

Ao favorecer situações empáticas no convívio social, o coordenador passa a atrair a atenção das pessoas com as quais se relaciona para as atividades que realiza e ainda evita, ou ao menos reduz, relacionamentos conflituosos. Dessa forma, o trabalho de coordenação se torna menos desgastante, visto que o coordenador passa a transitar livremente em todas as dimensões nas quais estabelece relações interpessoais, pois como passa a ser bem recebido, obtém retorno mais fácil de suas solicitações.

Para Leitão e colaboradores (2006), a questão dos relacionamentos interpessoais, e de sua inerente dimensão emocional, é crucial para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam.

Embora a emotividade seja um requisito imprescindível ao coordenador, o depoimento do Diretor Geral da Instituição, em agosto de 2002, sobre os desafios de se realizar um trabalho integrado da coordenação de curso, destaca a importância de se estabelecer um posicionamento para agregar pessoas em torno de uma idéia.

Um fato marcante, uma coisa pedagógica que eu acho que eu aprendi é o seguinte. Você tem que ter posição. Não dá pra você ser e querer agradar todo mundo o tempo todo. Então, você tendo posição, invariavelmente você faz uma opção e fazendo uma opção você vai ter perdas, conquistas, fracassos, erros e acertos. Eu acho que a história de marcar posição é a seguinte. Você acaba marcando um referencial, (...) um centro de referência e não é querer que todo mundo seja o mesmo que você, pois isso é o que absolutamente mata uma Instituição. (...) Mas se você tomar posição e a partir dela você, as pessoas, as idéias gravitarem em torno desta, (...) eu acho que aí é em decorrência disto, você tem um monte de gente gravitando ao redor dessas idéias, e não da pessoa. Aí você junta um monte de gente que pensa, não igual, mas tem a mesma filosofia, a mesma ideologia, aí sai um monte de ações. E em contrapartida você tem um monte de gente que te repele também. (Diretor geral da Instituição, agosto de 2002)

Apesar de ser interessante imaginar que no ambiente universitário as idéias pudessem se consolidar em propostas coletivas que se perpetuassem no tempo de forma autônoma, independentemente das pessoas que estejam na gerência do curso, essa situação é utópica. Ao marcar um referencial e reunir pessoas em torno de uma idéia, o coordenador inevitavelmente atua como representante máximo dessa idéia e passa a lidar com as expectativas daqueles que acreditam na proposta. Nesse contexto, a idéia assume um *status* superior de desejo coletivo e, assim, os vínculos emocionais com a proposta se intensificam. Como qualquer outra atividade institucional, as propostas estariam vulneráveis às oscilações financeiras da Instituição de Ensino Superior privada, e poderiam ser dissolvidas de acordo com as necessidades orçamentárias. Nessas condições, não apenas as idéias se extinguiriam, mas toda a estrutura emocional do curso, visto que não haveria mais no que, nem em quem, confiar.

Ao estabelecer vínculos sociais, o coordenador lida com o imaginário das pessoas com quem se relaciona e difunde suas idéias acerca do próprio curso, da fundamentação teórico-metodológica que acredita ser adequada à formação dos alunos, da Instituição, das relações entre Ciência e Sociedade, e de todas as suas impressões de mundo.

É impossível dissociar as idéias das pessoas. Para que uma idéia se torne permeável em uma comunidade acadêmica, é funda-

mental que a pessoa que ancora essa idéia tenha habilidades sociais para decifrá-la e sensibilizar seus pares a partilhar da proposta. É necessário que o coordenador não apenas divulgue suas idéias e seus posicionamentos político-institucionais, mas que também demonstre responsabilidade e competência para defendê-los nas diferentes esferas da Instituição e publicamente.

As relações interpessoais que o coordenador estabelece juntamente com as idéias que propaga nas quatro dimensões em que atua – curso, outros cursos, administração e comunidade – caracterizam o profissional em atividade na coordenação de curso.

### FECHAMENTO

A coordenação de curso é um cargo complexo que requer muito mais que experiência didática e competência técnica na área do curso de graduação, dada a necessidade de realização de múltiplas funções e traquejo para manter relações interpessoais positivas no ambiente acadêmico.

Ao assumir o cargo de coordenação de curso, o profissional deve estar atento às funções que lhe são atribuídas formalmente, registradas em documentos institucionais, e às funções informais, que passa a exercer ao longo de suas atividades coordenativas para garantir a funcionalidade do curso. Para que o coordenador consiga desempenhar de forma positiva as múltiplas funções da coordenação de curso, é fundamental estabelecer relações interpessoais saudáveis nas dimensões em que atua. Ao exercer funções informais sociais, o coordenador amplia sua rede de relacionamentos e divulga suas idéias e visões de mundo não apenas no ambiente acadêmico, mas na comunidade onde a Instituição está inserida.

O coordenador de curso precisa ter consciência de que seu papel na Instituição é primordial, visto que depende de suas ações o sucesso do curso e da Instituição. Como não há publicações sobre as questões que envolvem a coordenação de curso, nem mesmo cursos de aprimoramento para esses gerentes acadêmicos, o profissional sem direcionamentos e formação adequada nos campos educacionais e administrativos passa a atuar de forma empírica, através de processos de tentativa e erro que acabam por comprometer o próprio desempenho e, conseqüentemente, o do curso.

Antes de subir na esteira rolante e começar as atividades de maratonista na coordenação de curso, é necessário estudar o ambiente

Correndo na esteira rolante - a experiência de coordenar um curso de graduação...

acadêmico, verificar as funções que deverão ser desempenhadas, observar as pessoas e os setores com os quais serão mantidas relações interpessoais, buscar leituras sobre o assunto e compartilhar problemas com professores, alunos, coordenadores e chefias.

## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- AYRES, K. V. BRITO, S. M. de O. FEITOSA, A. C. Stress ocupacional no ambiente acadêmico universitário: um estudo em professores universitários com cargos de chefia intermediária. Curitiba: **Anais do 23º Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação - ENANPAD**, 1999.
- BARREYRO, G. B.; ROTHEN, J. C. “SINAES” Contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 96, p. 955-977, 2006.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 19-33, 2000.
- FALCONE, E. A avaliação de um programa de treinamento da empatia com universitários. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**. São Paulo, v. 1, p. 23-32, 1999.
- FRANCO, E. R. P. de S. **Funções do coordenador de curso: como “construir” o coordenador ideal**. Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, Caderno 8, 2002.
- KUNSCH, M. M. K. A função das relações públicas e a prática comunicacional nas organizações. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 1, p. 120-139, 2004.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LEITÃO, S. P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. S. de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 883-907, 2006.

LÜDKE, H. A.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MEGID NETO, J. **Elaboração de projetos técnicos de pesquisa**. Campinas: Faculdade de Educação – UNICAMP, 2001.

MONEZI, M. R. C. A conduta ética do líder nas organizações. **Revista Eletrônica de Ética e Cidadania**. São Paulo, v. 1, p. 51-65, 2005.

MOTTA, D. da C.; FALCONE, E. M. de O.; CLARK, C.; MANHÃES, A. Práticas educativas positivas favorecem o desenvolvimento da empatia em crianças. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 3, p. 523-532, 2006.

RODRIGUES, R. R. J.; IMAI, R. Y.; FERREIRA, W. de F. Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 6, n.2, p. 123-127, 2001

SABADIA, J. A. B. O papel da coordenação de curso - a experiência no ensino de graduação em Geologia, na Universidade Federal do Ceará. **Revista de Geologia**, Fortaleza, v. 11, p. 23-29, 1998.

SILVA, S. T. da; PEREIRA, A. C. O papel da liderança de equipes na coordenação de curso. Poços de Caldas: **Anais do II Workshop de Educação em Computação e Informática do Estado de Minas Gerais**, 2003.

VOESE, S. B. **Modelo de controle da eficiência dos processos da gestão acadêmica para a melhoria da performance das instituições de educação superior privadas**. Florianópolis, 2005. Tese de doutorado. Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

Encaminhado em: 07/07

Aceito em: 10/07