

Coordenação de curso superior: seus diferentes papéis

Higher education course coordination: its different roles

DOI:10.34117/bjdv7n2-342

Recebimento dos originais: 17/01/2021

Aceitação para publicação: 17/02/2021

Josemir Silva de Mousinho

Aluno do Curso de Mestrado Profissional em Educação, da Universidade de Pernambuco (UPE); Universidade de Pernambuco

Endereço: R. Amaro Maltês de Farias, Nazaré da Mata - PE,

E-mail: josemirsm@gmail.com

Doriele Silva de Andrade Costa Duvernoy

Doutorado em Educação pela Université Lumière Lyon 2; Universidade de Pernambuco

Endereço: R. Amaro Maltês de Farias, Nazaré da Mata - PE,

E-mail: doriele.andrade@upe.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as atribuições e competências do coordenador de curso de uma IES. Tal estudo é parte integrante da dissertação intitulada “O uso de TDICs na interação entre coordenadores e estudantes de Graduação”.

Palavras-Chave: Educação, Coordenação, IES.

ABSTRACT

This study aims to analyze the attributions and competences of the course coordinator of an HEI. This study is part of the dissertation entitled "The use of ICTs in the interaction between coordinators and undergraduate students".

Keywords: Education, Coordination, HEI.

1 INTRODUÇÃO

Neste estudo, dedicaremos-nos às atribuições do coordenador de curso de uma Instituição de Ensino Superior – IES, enquanto ator responsável pela gestão, exercendo as funções políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais. Neste sentido, faremos uma contextualização acerca da gestão acadêmica universitária.

2 DISCUSSÃO

De acordo com Chiavenato (2010, *apud* Paixão, 2019), vivemos em uma sociedade de organizações em que quase tudo que se produz é feito dentro delas. Nesse sentido, as Instituições de Ensino Superior, não prescindem à essa lógica, haja vista o fato de também serem organizações do conhecimento.

Nesse sentido, Santos (2007, *apud* Sant'Ana, 2014) afirma:

Uma organização do conhecimento deve ser capaz de captar, criar, analisar, modelar, armazenar, disseminar, implementar e gerenciar a informação presente em seu sistema, em todas as suas relações, sejam elas internas ou externas, de forma a transformar essa informação em conhecimento acessível a todos os níveis, segmentos e contextos, obtendo *feedback* e promovendo a renovação desse conhecimento (SANTOS, 2007, *apud* SANT'ANA, 2014, p. 29).

Nessa perspectiva, Alves (2009), conceitua Instituição de Ensino Superior - IES como uma organização que tem por finalidade a educação e por missão produzir, sistematizar e socializar conhecimento com pertinência e qualidade para a formação de capital humano e para transformação social. Assim, para a referida autora, as IES possuem como principal ativo o conhecimento.

Para Bernheim e Chauí (2008), esse conhecimento contemporâneo apresenta-se com crescimento acelerado, maior complexidade e tendência para a rápida obsolescência, ou seja, a explosão do conhecimento e por conseguinte, a explosão epistemológica.

Uma das características da sociedade contemporânea é o papel central do conhecimento nos processos de produção, ao ponto do qualificativo mais freqüente hoje empregado ser o de sociedade do conhecimento. Estamos assistindo à emergência de um novo paradigma econômico e produtivo no qual o fator mais importante deixa de ser a disponibilidade de capital, trabalho, matérias-primas ou energia, passando a ser o uso intensivo de conhecimento e informação (BERNHEIM e CHAUI, 2008, p. 7).

Nesse sentido,

Preservada essa sua condição de fomentadora do conhecimento e de sua autonomia em relação à sua produção, a universidade passa a ser uma organização com estrutura, tecnologia, processos e pessoas, como qualquer outro tipo de empresa, sendo gerenciada como tal e busca a inovação para transformar-se numa organização do conhecimento (ALVES, 2008, p.18).

Assim, é nesse contexto que o gestor educacional está inserido, devendo desempenhar vários papéis e por em prática habilidades como planejamento, organização, direção e controle, ou seja, estabelecem as direções a serem seguidas.

Nessa esteira, deve-se atentar para o fato, no entanto, de que o papel de um coordenador de curso difere de um executivo, mas assemelha-se a de um gerente que deve sempre buscar a qualidade do curso através de suas competências específicas. Assim,

É certo que não devemos atribuir ao coordenador de curso toda responsabilidade da qualidade e direcionamento do curso, mas é importante tê-lo como um referencial, um impulsionador da eficácia organizacional no seu espaço de atuação (PAIXÃO, 2019, p. 18).

Sem ter por objetivo esgotar o assunto, Alves (2009), nos traz o Quadro 1, no qual o conceito de coordenação é esclarecido por alguns teóricos da ciência administrativa.

Quadro 1 – Conceito de coordenação por teóricos da ciência administrativa

Autores	Abrangência do conceito de coordenação
Henry Fayol	<p>Para Fayol, a coordenação é a reunião, a unificação, e a harmonização de toda a atividade e esforço. A coordenação indica que há um alvo ou objetivo a alcançar e que deve guiar os atos de todos. Ela é a distribuição ordenada do esforço do grupo, a fim de obter unidade de ação na consecução de um objetivo comum. A pressuposição básica era de que quanto maior a organização e quanto maior a divisão do trabalho, tanto maior seria a necessidade de coordenação, para assegurar a eficiência da organização como um todo.</p> <p>Coordenação significa certificar-se de que os recursos e as atividades da organização estão em harmonia para atingir os objetivos desejados.</p>
Luther Gulick	<p>A coordenação tem o dever de estabelecer relações entre as várias partes do trabalho.</p>
	<p>A atividade administrativa é uma atividade grupal e simples. A complexidade aparece na medida em que se faz necessário o esforço de diversas pessoas, surgindo a adoção de processos administrativos para a sincronização do esforço organizado em</p>
Herbert Simon	<p>função das tarefas do grupo. Esses processos administrativos são processos decisórios. Para Simon através do exercício da autoridade ou de outras formas de influência é possível centralizar a função decisória, de modo a estabelecer um plano geral de operações para orientar as atividades de todos os membros da organização. Essa coordenação pode ser processual ou substantiva. A coordenação processual estabelece as linhas de autoridade e define a esfera de atividade de cada membro da organização, e a coordenação substantiva especifica o conteúdo de seu trabalho.</p>
Chester Barnard e Mary Parker Follett	<p>Precusores das Teorias Transitivas da Administração, esses autores, trabalhando com os aspectos comportamentais, abordaram diretamente o tema “coordenação” em seus trabalhos. Barnard considera em seus estudos que os executivos possuem três funções fundamentais: i) prover um sistema de comunicação que interligasse os diversos setores de uma organização; ii) manter a cooperação; iii) determinar um sentido geral da organização, mantendo a integridade de propósito na mesma. Assim, o “Sistema de Coordenação” tem por função tornar prática e usual os princípios de regimento e de autoridade formalmente instituídos, ou seja, a coordenação, vinculada aos princípios de cooperação e da autoridade organizacional real.</p> <p>Para Follett o critério adequado da organização industrial é que se tenha uma empresa com todas as suas partes tão coordenadas, movimentando-se tão ajustadas, tão ligadas, entrelaçadas e inter-relacionadas, de modo que forme uma unidade de funcionamento, não um conglomerado de peças separadas. Indica, ainda, que um bom número de empresas está considerando a coordenação uma questão de gerenciamento e de organização e é encontrada em diferentes formas.</p>
Paul R. Laurence e Jay W. Lorsch	<p>Paul R. Laurence e Jay W. Lorsch, debruçaram-se sobre esta questão e concluíram que quanto maior o grau de diferenciação entre departamentos (diferenciação quanto às atitudes, estilos de trabalho, entre outros) maior é a possibilidade de conflitos interdepartamentais e, conseqüentemente, maior é a necessidade de utilização de técnicas de integração (ou coordenação).</p>

<p>Victor Meyer Jr. e Patrick Murphy</p>	<p>Meyer aborda os tipos de coordenação como parte integrante do processo de gestão universitária. Para a construção de instituições competentes entende-se como necessária a incorporação, pelos administradores universitários, de importantes habilidades gerenciais: liderança, visão estratégica do futuro, assim como criatividade, inovação e empreendedorismo. Também enfatiza a busca da eficiência e da eficácia nas instituições para que a qualidade da educação prestada seja cada vez maior e melhor.</p>
<p>Stephen P. Robbins</p>	<p>Conforme Robbins as funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, desenvolvidas por Henry Fayol em 1920, ainda hoje, são utilizadas como maneira de classificar o cargo de gerente. Diz o autor que toda organização contém pessoas e é tarefa gerencial dirigi-las e coordená-las. Nas habilidades gerenciais, os gerentes se organizam em torno de tarefas e em seguida, eles coordenam relações de interdependência entre as tarefas, onde quer que essas relações existam.</p>

Fonte: Alves (2009). Adaptado a partir do trabalho de Heerdt (2002)

Para situarmos o papel do coordenador de curso em universidades públicas, vejamos como a Educação Superior e as Universidades são definidas na Lei nº 9.394/1996 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

A educação superior tem por finalidade: estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento; incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade; suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente; promover a extensão, aberta à participação da população; atuar em favor da universalização e do aprimoramento da Educação Básica. (Art. 43º Lei 9.394/1996). Ela abrange cursos sequenciais por campo de saber; de graduação, de pós-graduação, de extensão (Art. 44º) e o ano letivo deve ter duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo (Art. 47º).

À luz da Lei 9.394/96, Art. 52, as universidades são definidas como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996), caracterizada pela produção intelectual, pelo perfil do seu corpo docente e deve ter garantida a sua autonomia didático-científica (Art. 53º), bem como deve-se obedecer ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos (Art. 56º).

Nesse sentido,

As universidades, a exemplo de outras organizações, possuem também sua cultura. Em razão das diversas áreas do conhecimento, nela abrigam-se várias culturas ou sub-culturas. Essas sub-culturas representam grupos que se organizam em distintos campos do conhecimento humano, áreas de especialização, em torno de ideologias ou conforme interesses políticos (MEYER JR, 2006, p. 379).

2.1 AS ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR DE CURSO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

No contexto da Educação Superior, Mintzberg (1990, *apud* Antunes, 2017), define gestor como sendo aquela pessoa a cargo de uma organização ou subunidade. Nas universidades, esta definição não prescinde do fato de que tais pessoas vão além das atividades clássicas de planejar, organizar, coordenar e controlar, ou seja, para o referido autor, além dessas atividades, os gestores também desempenham dez papéis agrupados em: Papéis Interpessoais, Informacionais e Decisionais, a saber:

Com relação aos papéis interpessoais, o gestor pode assumir o papel representativo em que cumpre deveres de representação e cerimonial de sua unidade/organização; de líder como responsável pelo trabalho das pessoas de sua unidade, de contato ou ligação relacionando-se horizontalmente e até externamente a instituição, fora de sua cadeia vertical de comando.

Dentre os papéis informacionais estão o de monitor quando o gestor busca por informações em seu ambiente, contatos de ligações e subordinados, de disseminador quando fornece a sua equipe informações privilegiadas para as quais não teriam acesso de outra forma; como porta-voz ao repassar informações para fora de seu setor/unidade.

Por fim, os papéis decisoriais compreendem os papéis de empreendedor quando busca e apresenta inovações para a melhoria de sua unidade podendo ser em resposta a mudanças externas; o de solucionador de distúrbios quando age em resposta a um evento externo; o de alocador de recursos ao definir quem ficará com o quê; o de negociador que gasta um tempo considerável em negociações.

Mintzberg (1990) salienta que nem todo gestor irá atuar igualmente em todos os papéis. O desempenho em cada um dos papéis depende principalmente do tipo de atividade que a organização exige de seu cargo (MINTZBERG, 1990 *apud* ANTUNES, 2017, p. 38).

Considerando a autonomia que cada Instituição de Ensino Superior (IES) possui, questionamo-nos como cada IES percebe e orienta as funções do coordenador de curso.

A delegação da função de coordenar um curso de graduação é feita a professores universitários por meio de critérios que podem diferir de Instituição para Instituição.

Vejamos:

Na visão de Melo (1996), as habilidades humanas e comportamentais passam a ser mais exigidas nos dias atuais. As novas exigências para a função gerencial passam por fases de evolução de acordo com a organização: fase I – profissionalização da função gerencial; II – modernização da função gerencial; III – função gerencial como parceria no empreendimento e com os subordinados; IV – função gerencial compartilhada. Na fase I, o gerente está deixando o papel de burocrata, do conhecedor de normas e responsável por fazê-las serem cumpridas, para assumir o papel de gerenciar pessoas e processos. Na fase II, passa a ser buscada a eficiência organizacional, a competitividade e a satisfação do cliente, destacando a implementação dos planos de qualidade total, a introdução da gestão por unidade de negócios, o resgate de controle orçamentário e a melhoria do fluxo de informações interno e externo. Na fase III, a função gerencial é vista como parceria no empreendimento e com os subordinados e favorece o alcance de resultados pela capacidade de responder a parceria dupla. Na Fase IV, mediante a organização do processo de trabalho em células ou unidades de negócio, funções básicas ou

clássicas do gerente são divididas com o próprio grupo e com os outros profissionais de apoio (MARRA e MELO, 2003, p. 3).

Nesse sentido, geralmente faz-se referência ao trabalho desempenhado pelo professor na instituição, sustentando-se, por vezes, o raciocínio de que um bom professor é também um bom administrador. A decorrência desse pensamento simplista é o fato de que a instituição pode vir a perder duas vezes, ou seja, não ter um administrador eficiente e de perder o docente naquilo que ele fazia bem feito. Em outros termos,

O que os gestores de cursos de graduação fazem em seu cotidiano expressam comportamentos de gestão. As tarefas que precisam executar são de diferentes graus de complexidade e de responsabilidade. Elas exigem ações diferenciadas quando comparadas ao trabalho exclusivo como professor universitário. O campo de atuação da docência apresenta como possível, para alguns, a passagem para uma função gerencial, o que requer preparo específico para lidar com a ampla quantidade de variáveis que compõem esta função. Os comportamentos que constituem cada trabalho apresentam diferenciais que precisam ser estudados e delimitados. A formação técnica do professor e as demandas requeridas para o trabalho de gestão podem revelar inadequações (CRUZ, 2019, p. 14).

De acordo com Marra e Melo (2003), quando o professor universitário assume o cargo de direção de um curso, ele soma as atribuições daí decorrentes com as atribuições que lhe cabem como docente.

Nessa perspectiva, Cruz (2019) apresenta uma reflexão acerca das atribuições do professor enquanto gestor, a saber:

Nos cursos, há uma equipe de professores responsáveis pela formação de novos profissionais. Todavia os centros, departamentos e cursos precisam ser administrados e os professores universitários, em geral, não trazem repertório de conhecimentos para dar conta desse outro campo de atuação – a gestão universitária. Como consequência, é possível encontrar professores com desempenho em alto grau de excelência no exercício da docência e que revelam dificuldades significativas no exercício de algum cargo de gestão. A função docente (ensino/ pesquisa/ extensão) e a função administrativa (coordenação de uma instância do ensino superior) não precisam ser excludentes, pois os processos de gestão podem ser aprendidos. No entanto é preciso identificar o que aprender para o exercício da gestão universitária. Esse tipo de gestão é mais uma possibilidade de atuação para o professor de ensino superior. Sua formação de origem compõe parte de sua experiência e representa sua especialidade o que não impede o desenvolvimento profissional que favoreça o exercício das atividades referentes à administração universitária, até porque os conhecimentos específicos de sua área de formação são fundamentais para os encaminhamentos referentes ao projeto de formação profissional e para o diálogo técnico com seus colegas de profissão, que no caso são os demais professores, que são alguns aspectos que fazem parte do processo de coordenação.

Para Piazza (1997), são as seguintes tarefas do Coordenador de Curso:
a) desenvolver procedimentos e criar condições para a identificação das futuras exigências de recursos humanos nos diversos campos de atuação profissional; b) identificar as

mudanças que estão acontecendo no perfil ocupacional; c) identificar as necessidades, carências e expectativas sociais em relação à atuação profissional (perfis profissionais); d) constituir e implantar currículos capazes de gerar as competências e habilidades relevantes ao desempenho profissional; e, e) manter implementado um sistema de avaliação tanto do processo de formação de profissionais quanto de seus resultados.

Para Tachizawa e Andrade (2006) o coordenador de curso deve desempenhar as seguintes atribuições: a) realização de reuniões com os docentes, discentes, funcionários, direção e parceiros; b) levantamento controle de frequência de docentes e discentes; c) acompanhamento das práticas pedagógicas dos docentes; d) realização de avaliações sistemáticas de desempenho de docentes, discentes e funcionários; e) construção e revisão sistemática do projeto pedagógico do curso; f) revisão sistemática dos procedimentos acadêmicos e administrativos do curso; g) revisão dos meios de comunicação utilizados para o público externo e interno; h) implementação de meios e comunicação eficientes; ix) realização de cursos extracurricular; e, i) realização de avaliações sistemáticas dos conteúdos ministrados nos períodos do curso.

Para Cruz (2008), as atividades rotineiras podem assim ser agrupadas, conforme Quadro 2

Quadro 2 – Comportamentos e atividades rotineiras do coordenador

CLASSES DE COMPORTAMENTOS	TIPOS DE ATIVIDADES ROTINEIRAS
1. Interagir com pessoas	Atender alunos
	Atender professores
	Fazer contatos com público externo
	Participar de reuniões
2. Fazer atividades burocráticas	Administrar correspondência
	Despachar documentos
	Atender solicitações de superiores
	Acompanhar frequência de professores
	Solicitar compra de materiais
	Administrar laboratórios
	Verificar ligações que recebe
	Gerenciar monitores
3. Resolver problemas	Resolver problemas do curso
	Monitorar o funcionamento do curso
	Administrar interação de professores
	Resolver problemas de alunos
	Administrar problemas prof.x alunos
	Administrar problemas nos laboratórios
	Resolver imprevistos
	Resolver problemas em sala de aula
4. Elaborar planejamento	Planejar distribuição de horários
	Planejar atividades internas do curso
	Elaborar projetos
	Fazer planejamento estratégico
	Designar professores

5. Gerenciar projeto pedagógico	Atualizar projeto pedagógico
	Fazer ajustes no projeto pedagógico
	Apertear projeto pedagógico
	Revisar projeto pedagógico
	Planejar o projeto pedagógico

Fonte: Cruz (2008)

É importante, no entanto, alertarmos para o fato de que o desempenho de tais atribuições está diretamente relacionado à estrutura organizacional da Instituição, conforme reflexão trazida por Mariano (2003), conforme Quadro 3

Quadro 3 – Relação entre atribuições do coordenador e estrutura organizacional

	Estrutura Matricial por Projeto	Estrutura Matricial Funcional
Autoridade	Coordenador é aquele com capacidade de administração	Coordenador apto a garantir as especificidades do curso
Padrão de Comunicação	Vertical	Horizontal
Distribuição de Cargos Funcionais	O coordenador pode ser qualquer professor que tenha ministrado aula no curso, independente do departamento de origem	O coordenador é sempre um professor da área que dá o perfil da formação profissional do curso, ou seja, do departamento em que o curso está alocado.
Reflexo no funcionamento do Curso	O coordenador deveria ser capaz de administrar as interdisciplinaridades das áreas funcionais. Este arranjo é indicado em atividades onde o fim seja a interdisciplinaridade e não a formação específica	O coordenador gerencia as interdisciplinaridades, mas privilegia as especificidades do perfil do curso. Assegura a qualidade do curso, pois tem legitimidade para garantir a especificidade da formação do profissional através da administração da tarefa.

Fonte: Mariano (2003)

3 CONCLUSÃO

Sem ter por objetivo aqui exaurir o tema, faz-se necessário diferenciar competência de aptidão, habilidades e conhecimento.

Para McClelland (1973 *apud* Fleury e Fleury, 2001), competência é “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”.

Assim, Fleury e Fleury (2001) nos trazem os conceitos de aptidão: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado; de habilidade: demonstração de um talento natural na prática e de conhecimento: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Nesta perspectiva, esclarecem:

o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Ou seja, tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY e FLEURY, 2001, p.185).

Assim, ainda conforme esses autores, competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Nesse contexto, passamos a analisar as competências, conforme classificação de Resende (2000, *apud* Heerdt, 2002):

a) Classificação quanto a domínio e aplicação:

- ↓ Pessoas potencialmente competentes: desenvolveram e possuem características, atributos e requisitos, tais como conhecimentos, habilidades, habilitações, mas não conseguem aplicá-los objetivamente na prática, ou não tiveram a oportunidade de mostrar resultados nas ações e em seus trabalhos.
- ↓ Pessoas efetivamente competentes: são as que aplicam essas características atributos e requisitos e mostram claramente resultados satisfatórios.

b) Categorias diversas de competência:

- ↓ Competências técnicas: de domínio de alguns especialistas.
- ↓ Competências intelectuais: competências relacionadas com aplicação de aptidões mentais.
- ↓ Competências cognitivas: competência que é um nicho de capacidade intelectual com
 - ↓ domínio de conhecimento.
- ↓ Competências relacionais: competências que envolvem habilidades práticas e relações e
 - ↓ interações.
- ↓ Competências sociais e políticas: competências que envolvem simultaneamente relações e

- ↓ participações em sociedade.
- ↓ Competências didático-pedagógicas: competências voltadas para educação e ensino.
- ↓ Competências metodológicas: competências na aplicação de técnicas e meios e organização de atividades e trabalhos.
- ↓ Competências de lideranças: são competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos
- ↓ na vida profissional ou social.
- ↓ Competências empresariais e organizacionais: são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Pode-se classificá-las das seguintes maneiras:
- ↓ Core competences ou competências essenciais: principais de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas.
- ↓ Competências de gestão: são competências específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas.
- ↓ Competências gerenciais: são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.
- ↓ Competências requeridas pelos cargos: são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa.

Figura 1- Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Assim, o coordenador de curso, enquanto sujeito organizacional que deve ser, não deve ser potencialmente competente, mas sim efetivamente competente, haja vista a necessidade de por em prática no dia a dia as atribuições que lhes são delegadas.

Nesse sentido, Cruz (2019), afirma que o professor para desempenhar o cargo de gestor precisa ser preparado para atuar com ampla capacidade de percepção do ambiente organizacional em que está inserido. Assim, quando aceita o cargo de coordenador, sua atuação profissional é modificada, tendo em vista que novas responsabilidades lhes são delegadas, expondo assim suas ações, resultando em outro tipo de visibilidade do professor (gestor) perante seus pares, alunos, funcionários e nas demais instâncias a que está subordinado ou exposto, assumindo assim, um papel de liderança formal.

Para Zabalza (2004), líderes universitários de instâncias intermediárias, como é o caso dos coordenadores de curso, exercem duas funções fundamentais denominadas de liderança transacional e liderança transformacional.

Quadro 4- Funções fundamentais dos coordenadores

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
<p>Os líderes intermediários desempenham o papel de representantes da instituição diante de seus colegas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Os líderes intermediários fazem o elo entre as cúpulas institucionais e as bases, entre as políticas da instituição e as práticas dos profissionais que a compõem.• O líder exerce um certo poder delegado pela própria instituição, vinculando a importância e orientação das decisões, à distribuição do trabalho, à disseminação da informação e à gestão de recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Os líderes intermediários são representantes de seus colegas frente à instituição.• O papel fundamental do líder é o de estabelecer uma identidade compartilhada (cultura de colegialidade) no grupo de professores e de funcionários de seu âmbito.• Criam e estimulam uma dinâmica harmônica de inovações e de planos de ação alicerçados no desenvolvimento de indivíduos e do próprio curso.

Fonte: Cruz (2019) com base em Zabalza (2004).

Com este estudo, alcançamos uma maior compreensão sobre a gestão acadêmica universitária, aqui consolidada na pessoa do coordenador de curso e seus vários papéis, bem como de como as tecnologias podem ser aliadas ao processo de gestão educacional, de maneira a potencializar o processo como um todo e de forma específica o acompanhamento discente.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lourdes. **Competências Individuais em Organizações do Conhecimento: Um estudo nas Instituições Particulares e Comunitárias de Santa Catarina**. 2009. 119 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92242>>. Acesso em: 18 nov. 2020

ANTUNES, Tereza Cristina Meurer. **Gestão Acadêmica: Proposta de Manual para Coordenadores de Cursos de Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 204 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária-UFSC, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/128623/discover?filtertype=author&filter_relational_operator=equals&filter=Antunes%2C+Tereza+Cristina+Meurer>. Acesso em: 13 jan. 2020.

BERNHEIM, Carlos Tünnerman; CHAUÍ, Marilena Souza. Desafios da Universidade na Sociedade do Conhecimento. **UNESCO**. Paris; n. 1, dez. 2003. p. 3-46. Disponível em: <<http://www.repositoriobib.ufc.br/000000/0000001D.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2020.

BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 - Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm>. Acesso em: 1 jan. 2020.

CRUZ, Joseany Rodrigues; LIMA, Daniela da Costa Britto Pereira. Trajetória da educação a distância no Brasil: políticas, programas e ações nos últimos 40 anos. **Jornal de Políticas Educacionais**. Paraná; v. 13, n. 13, abr. 2019. p. 1-19. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/64564>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

CRUZ, Regina Celina. **Tipos de atividades que constituem as rotinas do trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função**. 2008. 233 f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Programa de Pós-Graduação em Psicologia-UFSC, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91110>>. Acesso em: 6 abr. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Maringá; v. 5, n. especial, ago. 2001. p. 183-196. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/issue/view/20>>. Acesso em: 11 out. 2020.

HEERDT, Ana Paula Szpoganicz. **Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma Instituição de Ensino Superior**. 2002. 109 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82563>>. Acesso em: 14 out. 2020.

JÚNIOR, Victor Meyer. A prática da administração universitária: Contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**. Curitiba; v. 1, n. 2, dez. 2014. p. 12-26.

Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd99=actual>>.
Acesso em: 19 mai. 2020.

JÚNIOR, Victor Meyer. Planejamento Universitário: Ato racional, político ou simbólico - Um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**. Biguaçu; v. 12, n. 3, dez. 2005. p. 373-389. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236/222>>. Acesso em: 3 abr. 2020.

SANT'ANA, Roseane da Silva. **Construção de um instrumento para avaliar as competências gerenciais de coordenadores de cursos de graduação**. 2014. 154 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão Organizacional-Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/4327>>. Acesso em: 19 out. 2020.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Artmed. Porto Alegre, 2007.