



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SOCIEDADE
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

ELIZE MAYARA SANTOS DE OLIVEIRA

**A LABUTA DO COORDENADOR DE CURSO: INVESTIGAÇÃO A PARTIR DO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SOCIEDADE, NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DO PARÁ**

**SANTARÉM
2025**

ELIZE MAYARA SANTOS DE OLIVEIRA

**A LABUTA DO COORDENADOR DE CURSO: INVESTIGAÇÃO A PARTIR DO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SOCIEDADE, NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DO PARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão Pública e Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), como requisito para obtenção do grau de Bacharel.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Janete da Cunha Costa

Co-orientadora: Profa. Dra. Inailde Corrêa de Almeida

**SANTARÉM
2025**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) Sistema
Integrado de Bibliotecas – SIBI/ UFOPA**

O48a Oliveira, Elize Mayara Santos de

A Labuta do coordenador de curso: Investigação a partir do Instituto de Ciências da Sociedade, na Universidade Federal do Oeste do Pará. / Elize Mayara Santos de Oliveira. Santarém, 2025.

43 p.: il.

Inclui bibliografias.

Orientadora: Márcia Janete da Cunha Costa.

Coorientadora: Inailde Corrêa de Almeida.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Oeste do Pará, Instituto de Ciências da Sociedade, Curso de Gestão Pública e Desenvolvimento Regional.

1. Coordenador de Curso. 2. Gestão Pública. 3. Instituto de Ciências da Sociedade. I. Costa, Márcia Janete da Cunha, *orient.* III. Almeida, Inailde Corrêa de. III. Título.

CDD: 2A3 ed. 658.4



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SOCIEDADE
CURSO DE BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE MONOGRAFIA DO CURSO DE BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

No vigésimo oitavo dia do mês de julho de dois mil e vinte e cinco, às 17 horas, realizou-se a Defesa Pública, no miniauditório do ICS, da acadêmica **Elize Mayara Santos de Oliveira** (matrícula: 2019008464), intitulada "A LABUTA DO COORDENADOR DE CURSO: INVESTIGAÇÃO A PARTIR DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SOCIEDADE, NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ", sob co-orientação da Profa. Inalide Correa de Almeida e orientação do(a) Profa. Márcia Janete da Cunha Costa que compôs a banca examinadora com as professoras Ana Beatriz Oliveira Reis e Elen Cristina da Silva Pessoa. O presidente fez a abertura do trabalho com a apresentação dos componentes da banca e do discente e atribuiu o tempo de vinte e cinco minutos para a apresentação do trabalho. Após a apresentação, seguiu-se as considerações e arguição da banca e as respostas do(a) discente. Posteriormente, a comissão reuniu-se para deliberar e apresentou o parecer final com a nota **9,8**, atribuindo vinte dias corridos para que o(a) discente entregue a versão final corrigida na biblioteca. Nada mais havendo a tratar, eu, Profa. Márcia Janete da Cunha Costa, lavrei a presente ata que, após ser lida, será assinada pelos membros da banca.

Profa. Dra. Márcia Janete da Cunha Costa – Orientador(a)

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIOR JANETE DA CUNHA COSTA
DATA: 2025/07/28 17:02:39 -0300
verifique em: https://verificar.ufopa.br

Prof.(a) Dra. Ana Beatriz Oliveira Reis– Membro da banca

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA BEATRIZ OLIVEIRA REIS
DATA: 2025/07/28 17:12:44 -0300
verifique em: https://verificar.ufopa.br

Prof.(a) MSc. Elen Cristina da Silva Pessoa – Membro da banca

Documento assinado digitalmente
gov.br ELEN CRISTINA DA SILVA PESSOA
DATA: 2025/07/28 16:38:26 -0300
verifique em: https://verificar.ufopa.br

Elize Mayara Santos de Oliveira – Discente

Documento assinado digitalmente
gov.br ELIZE MAYARA SANTOS DE OLIVEIRA
DATA: 24/08/2025 08:37:11 -0300
verifique em: https://verificar.ufopa.br

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela força, resiliência e sabedoria durante os cinco anos da minha graduação.

Dedico todo e qualquer sucesso meu, aos meus pais, que debaixo de muito sol me fizeram chegar até aqui na “sombra”, minha mãe Elizabeth, que sempre esteve ao meu lado e nunca mediu esforços para que eu conseguisse alcançar meus objetivos, ao meu Pai Marivaldo, que sempre me ensinou que a educação é transformadora, que não existe arma mais poderosa que o conhecimento. Também externo aos meus avós, com todo meu amor para minha avó Maria Ferreira, que não está mais aqui, mas sinto sua presença todos os dias de minha vida.

Dedico este trabalho a minha filha Laura, que apesar de todas as dificuldades esteve comigo durante essa jornada, aos meus irmãos que também compartilharam desse sonho: Estela, Estefane, Nathalia, Elismara, Maria, Max e Diego. Também agradeço aos meus amigos, em especial a Érica e Salu que foram meu suporte quando precisei que cuidassem da minha filha, minha amiga Elizana e Marcos que sempre me incentivaram e não me deixaram sozinha nos momentos difíceis.

Aos meus Professores que durante todos esses anos, foram excepcionais na minha trajetória, sei que tive os melhores comigo.

Gratidão à minha orientadora Professora Marcia Costa e co-orientadora Professora Inailde Almeida que dedicou seu tempo e conhecimento para que pudéssemos realizar este trabalho, sei que fui muito abençoada por tê-las comigo nessa trajetória.

Aos meus colegas de turma que fizeram da universidade um lugar mais acolhedor e divertido.

Agradeço a UFOPA e seu corpo técnico que sempre foram atenciosos quando solicitei, aos professores que concederam as entrevistas para que eu pudesse realizar a minha pesquisa.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para que eu concluísse esta etapa da minha vida, agradeço a Tupã por me manter firme durante toda a caminhada!

Meu Pensamento é tranquilo, meu Pensamento é pela paz!

- Cacique Raoni

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender o papel do coordenador do curso de graduação na Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), à luz da teoria de “fatos e folclore” no trabalho gerencial de Henry Mintzberg. Para isso, foi feita uma análise contextualizada do avanço do ensino superior no Brasil, também se investigou os desafios enfrentados pelos coordenadores do Instituto de Ciências da Sociedade (ICS), que oferece cinco cursos de graduação. A pesquisa foi feita através de uma abordagem metodológica qualitativa, envolvendo pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso. A coleta de dados deu-se através de entrevistas estruturadas com 10 docentes, incluindo os anteriores e atuais coordenadores e vices dos Cursos do ICS, representando 50% do universo de gestores. Os dados obtidos foram analisados por meio de ferramentas visuais como a “Nuvem de Palavras”, utilizando o software Canva, para identificar a frequência e também a relevância dos termos utilizados pelos participantes. Os resultados indicaram uma percepção generalizada da Não preparação técnica dos coordenadores para suas funções, além disso, destacaram as dificuldades na gestão financeira, de pessoas e na organização de tarefas, muitas vezes resultado da sobrecarga de trabalho e pela falta de clareza nas atribuições institucionais. Conclui-se que há uma necessidade de fortalecimento no suporte institucional, por meio de capacitação, definição clara de papéis e melhoria nos processos de gestão, de modo que consigam promover uma gestão mais acadêmica, eficiente, beneficiando docentes e a instituição como um todo.

Palavras-Chave: Coordenador de Curso. Fatos e Folclore. Gestão Pública. Instituto de Ciências da Sociedade.

ABSTRACT

This work aims to understand the role of the undergraduate course coordinator at the Federal University of Western Pará (UFOPA), in light of Henry Mintzberg's "facts and folklore" theory. To achieve this, a contextualized analysis of the advancement of higher education in Brazil was conducted, along with an investigation into the challenges faced by coordinators at the Institute of Social Sciences (ICS), which offers five undergraduate programs. The research employed a qualitative methodological approach, involving documentary and bibliographic research as well as a case study. Data collection was carried out through structured interviews with 10 faculty members, including former and current coordinators and vice-coordinators of ICS courses, representing 50% of the management universe. The data obtained were analyzed using visual tools such as a "Word Cloud," created with Canva software, to identify the frequency and relevance of terms used by participants. The results indicated a widespread perception of inadequate technical preparation among coordinators for their roles. Additionally, difficulties in financial management, personnel management, and task organization were highlighted, often resulting from workload overload and unclear institutional responsibilities. It is concluded that there is a need to strengthen institutional support through training, clear role definitions, and improved management processes so that they can promote more effective academic management, benefiting faculty and the institution as a whole.

Key words: Course Coordinator. Social Sciences Institute. Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Números de Instituições de Ensino Superior, entre 1995 e 2005.....	16
Tabela 2- Números de Instituições de Ensino Superior,entre 2006 e 2015.....	17
Tabela 3- Processos demandam maior empenho ou possuem maior complexidade.....	29
Tabela 4- Divisão de atividades com o vice-coordenador.....	31
Tabela 5- Carga de trabalho.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Linha do tempo da abertura de Universidades e Institutos Federais.....	19
Figura 2- Número de docentes e técnicos administrativos, na UFOPA.....	24
Figura 3- Faixa etária, etnia/cor dos docentes da UFOPA.....	24
Figura 4- Força de trabalho por Unidades na UFOPA.....	25
Figura 5- Preparado tecnicamente para assumir o cargo de coordenador.....	29
Figura 6- Nuvem de palavras sobre processos de maior complexidade.....	30
Figura 7- Nuvem de palavras sobre Divisão de atividades com o vice coordenador.....	32
Figura 8- Nuvem de palavras sobre a carga de trabalho do coordenador (a).....	33
Figura 9- Demonstra os docentes envolvidos em projetos de pesquisa e seus institutos.....	34

LISTA DE SIGLAS

ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior

CONSUN - Conselho Universitário

EAD - Ensino a Distância

GTI - Grupo de Trabalho Interministerial

IES - Instituição de Ensino Superior

ICS - Instituto de Ciências da Sociedade

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB - Lei de Diretrizes e Bases Nacional da Educação

MEC - Ministério da Educação

PNE - Plano Nacional da Educação

REUNI - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SEMESP - Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo.

UFAC - Universidade Federal do Acre

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

UFPA - Universidade Federal do Pará

UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

UFRR - Universidade Federal de Roraima

UFs - Universidade Federais

UFT - Universidade Federal do Tocantins

UNE - União Nacional dos Estudantes

UNIFAP - Universidade Federal do Amapá

UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

UNILA - Universidade Federal da Integração Latino - Americana

UNILAB - Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

UNIR - Universidade Federal de Rondônia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DO ENSINO SUPERIOR, NO BRASIL.....	15
2.2 INVESTIMENTO E ESPECIFICIDADES NA EDUCAÇÃO SUPERIOR, NO ESTADO DO PARÁ.....	17
2.3 O TRABALHO GERENCIAL NO ENSINO SUPERIOR À LUZ DE HENRY MINTZBERG.....	20
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
3.1 O CORPO DOCENTE NA UFOPA – FUNÇÕES E RESPONSABILIDADE DO(A) O(A) COORDENADOR(A) DE CURSO.....	22
3.2 O DESAFIO DO (A) COORDENADOR (A) NA GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO – AS ENTREVISTAS.....	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE.....	37

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a educação superior vem se expandindo no território nacional, o que provocou modificações em sua estrutura, com novos níveis e modalidades de educação, com a ampliação da admissão de docentes, o aumento da oferta de cursos e do número de alunos matriculados, além do surgimento de novas instituições (SANTOS; SIMÕES, 2008 apud BRONCH; 2020).

De acordo com Silva e Claudemir (2014) a expansão da Educação Superior, no Brasil, teve início com a criação do Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) em 2003. O objetivo do Grupo de Trabalho era analisar a situação do Ensino Superior no País e apresentar a reestruturação, desenvolvimento e democratização das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (BRASIL, 2003).

No segundo mandato do Governo Lula (2007-2010) as propostas de expansão da Educação Superior por meio de decretos, portarias e leis tiveram continuidade. Com um conjunto de medidas, como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), conforme Decreto n. 6.096, de 24 de Abril 2007 (BRASIL, 2007).

Para Figueiredo (2020) com o REUNI, abriu-se um novo ciclo, intitulado pelo MEC de Integração regional e internacional. Nessa fase foram criadas quatro universidades: Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), que integra os estados fronteiriços da região Sul do Brasil; Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), que é a universidade de integração amazônica; Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), voltada para todos os países da América Latina; e a Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), cujo objetivo a aproximação entre os países falantes da língua portuguesa em outros continentes, como a África e Ásia (BRASIL, 2012).

O REUNI surge das reivindicações e anseios da sociedade para a ampliação de vagas no ensino superior (BRASIL, 2012). A criação da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) é resultado desse processo, que considerou todo o histórico de luta da comunidade local pela chegada do ensino superior na região Oeste do Pará (CARVALHO, 2014).

Com os avanços ocorridos ao longo do tempo, as instituições de ensino superior vêm se consolidando no cenário nacional e com isso novos desafios precisam ser enfrentados, como os relacionados à gestão e à eficiência dos seus processos administrativos e acadêmicos.

De acordo com Leite e Melo (2016) a gestão das universidades é conduzida por professores que ocupam posições de liderança, conhecidos como “docentes-gestores”. No

entanto, a maioria deles não recebe capacitação específica nem possui formação em gestão. Suas áreas de estudo e atuação, em geral, não os preparam adequadamente para lidar com os desafios administrativos.

Esses gestores são professores que desenvolvem atividades acadêmicas como Ensino, Pesquisa e Extensão, conjuntamente com a atividade de coordenação de curso. Os coordenadores de curso de graduação possuem um papel de suma importância na gestão acadêmica, papel esse que envolve desde o seu planejamento, até a execução de todos os processos que demandam de sua função. Desta forma, esta pesquisa possui como questionamento: Quais são os desafios que os coordenadores de curso enfrentam atualmente, na gestão acadêmica no ensino superior? A pesquisa deu-se como *locus* na Universidade Federal do Oeste do Pará, com foco nos coordenadores de curso do Instituto de Ciências da Sociedade, O objetivo geral é compreender o papel do coordenador de curso de graduação à luz da teoria de “fatos e o folclore” de Henry Mintzberg, do Instituto de Ciências da Sociedade (ICS), da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA. Como objetivos específicos buscase discutir a contextualização histórica do avanço do ensino superior no Brasil e levantar desafios e anseios do coordenador de curso do ICS, na Universidade Federal do Oeste do Pará, durante sua gestão acadêmica.

De acordo com Leite (2016) diante do cenário em que se encontram as universidades e as enormes pressões a que são submetidas, é de suma importância o estudo de sua administração. A literatura sobre o gerenciamento universitário é precária e não delimita de forma clara a atuação dos docentes-gestores. Este estudo vem contribuir brevemente com o tema, trazendo abordagens relevantes para melhoria dos processos que envolvem a gestão da coordenação de curso, pois investiga os gargalos existentes nesta função, buscando a melhora e qualidade dos serviços prestados pela coordenação de curso e como pode impactar na experiência acadêmica dos estudantes, no desempenho dos docentes e o fortalecimento da instituição como um todo.

Quanto à metodologia, este trabalho é fruto do Projeto “Laboratório de Inovação e Processos Organizacionais”, na qual estive vinculada como bolsista. Além das informações e do conhecimento obtidos no projeto, para a construção desta monografia, também se utilizou pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa documental compreendida como um processo que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos (FAVERO, BUFON 2019 apud PIMENTEL 2001, p 179). Dessa forma, empregamos os tipos de pesquisa para melhor elucidar nosso estudo.

O estudo metodológico desenvolveu-se em seis fases: na primeira foi empreendido um estudo teórico acerca das temáticas: Inovação, Processos e Gestão; na segunda foi elaborado o Plano de Ação do projeto, definindo as suas diretrizes; na fase três foram levantados os documentos institucionais da UFOPA (resoluções e normativas), que norteiam a atuação do coordenador de curso; na quarta fase foi feita a elaboração de estratégias e instrumentos de coleta de dados para a pesquisa; na quinta foi realizada as entrevistas, por meio de questionário com questões estruturadas (no apêndice) aplicadas ao Instituto de Ciência da Sociedade, na UFOPA .

O ICS tem como objetivo produzir conhecimento sobre o funcionamento da sociedade, sobretudo no que se refere às suas múltiplas diferenciações e organizações internas, às diferentes estratégias de relação com a natureza e à sua inserção como sociedade regional no contexto global. O Instituto é formado por cinco cursos de graduação em Antropologia, Arqueologia, Direito; Ciências Econômicas e o curso de Gestão Pública e Desenvolvimento Regional (UFOPA, 2011).

Neste trabalho, participaram da pesquisa 10 docentes, entre ex e atuais coordenadores e vices dos cinco cursos, atingindo uma amostra de 50% do universo de 20 professores (gestores). Os dados coletados nas entrevistas foram tratados pela ferramenta de “Nuvem de palavras” sendo uma representação visual da frequência e do valor das palavras. Para tal, utilizamos a ferramenta gráfica Canva, que é uma plataforma digital de design que permite criar visualizações gráficas personalizadas. No presente estudo, o Canva foi empregado para gerar a nuvem de palavras de forma clara e esteticamente organizada, facilitando a análise e interpretação dos dados qualitativos.

Assim, este trabalho está organizado de modo a apresentar, inicialmente, o referencial teórico que discute inovação, processos organizacionais e gestão acadêmica. Em seguida, explora o contexto do ensino superior no Brasil e o papel desempenhado pelo coordenador de curso. Logo após são apresentados os resultados obtidos, acompanhados de sua análise e por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se entenda os processos que norteiam a função do coordenador de curso de uma unidade acadêmica e suas labutas, para objeto dessa pesquisa, serão colocados alguns fundamentos teóricos para melhor compreender o tema, como: O contexto histórico do Ensino superior no Brasil; Investimento e especificidades na educação superior, no estado do Pará; avanços do ensino superior no Estado, Leis, investimento, número de matrículas, novas universidades na Amazônia.

2.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DO ENSINO SUPERIOR, NO BRASIL

A educação superior no Brasil é ofertada por um conjunto de Instituições de Ensino Superior (IES), de caráter público e privado, devidamente normatizadas na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB- Lei nº 9.394/1996) (BRASIL, 1996), além de contar com um vasto aparato de decretos, regulamentos e portarias (BRONCH CAROLINE et al 2020).

Um dos eventos marcantes para a ampliação da educação superior, no país, foi a transferência da sede do Império Português para o Brasil, momento em que a educação superior toma características não-religiosas. A partir de 1808, foram instalados cursos superiores no Rio de Janeiro, com o intuito de suprir as necessidades do Estado, bem como a formação de profissionais para a burocracia e de profissionais liberais (BARREYRO, 2008 apud BRONCH; 2020).

O debate acerca da educação superior intensificou-se na década de 1940 e teve como importantes atores os estudantes, por meio da União Nacional dos Estudantes – UNE. Surgiu, assim, a reivindicação pela universidade pública, gratuita e de qualidade, que visava à democratização e à ampliação do acesso, à atenuação do rigor nos exames vestibulares, assim como à proposta de universidade a serviço da sociedade (BARREYRO, 2008 apud BRONCH; 2020).

Isso foi possível, sobretudo, com a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE 2001-2010, no final da década de 1990. Nesse documento, constavam 295 metas para a educação, sendo 35 para a educação superior revelando uma preocupação com a expansão deste nível de ensino e propondo o aumento da oferta de vagas e de matrículas, além da diversificação do sistema pelo estímulo ao desenvolvimento da Educação à Distância e a institucionalização de um sistema nacional de avaliação (BRONCH, 2020, p.258).

Segundo Bronch (2020) a partir da análise dos dados do Censo sistematizados e disponibilizados desde o ano de 1995 pelo MEC/INEP, verifica-se um processo de expansão da

educação superior. A tabela 1 apresenta os dados de crescimento da educação superior brasileira 1995-2005.

Tabela 1- Números de Instituições de Ensino Superior, Cursos, Matrículas e Docentes entre 1995 e 2005.

Ano	Quantidade de IES	Total	Quantidades de cursos	Total	Quantidade de matrículas	Total	Quantidade de docentes	Total
1995	Pública: 210 Privada: 684	894	Pública: 2.782 Privada: 3.470	6.252	Pública: 700.540 Privada: 1.059.163	1.759.703	Pública: 76.268 Privada: 69.022	145.290
1996	Pública: 211 Privada: 711	922	Pública: 2.978 Privada: 3.666	6.644	Pública: 735.427 Privada: 1.133.102	1.868.529	Pública: 74.666 Privada: 73.654	148.320
1997	Pública: 211 Privada: 689	900	Pública: 2.698 Privada: 3.434	6.132	Pública: 759.182 Privada: 1.186.433	1.945.615	Pública: 84.591 Privada: 81.373	165.964
1998	Pública: 209 Privada: 764	973	Pública: 2.970 Privada: 3.980	6.950	Pública: 804.729 Privada: 1.321.229	2.125.958	Pública: 83.738 Privada: 81.384	165.122
1999	Pública: 192 Privada: 905	1.097	Pública: 3.494 Privada: 5.384	8.878	Pública: 832.022 Privada: 1.537.923	2.369.945	Pública: 80.883 Privada: 92.953	173.836
2000	Pública: 176 Privada: 1.004	1.180	Pública: 4.021 Privada: 6.564	10.585	Pública: 887.026 Privada:	3.030.754	Pública: 88.154 Privada: 109.558	197.712
2001	Pública: 183 Privada: 1.208	1.391	Pública: 4.401 Privada: 7.754	12.155	Pública: 939.225 Privada: 2.091.529	3.479.913	Pública: 90.950 Privada: 128.997	219.947
2002	Pública: 195 Privada: 1.442	1.637	Pública: 5.252 Privada: 9.147	14.399	Pública: 1.051.652 Privada: 2.428.258	3.887.022	Pública: 84.006 Privada: 13.838	227.844
2003	Pública: 207 Privada: 1.652	1.859	Pública: 5.662 Privada: 10.791	16.453	Pública: 1.051.652 Privada: 2.428.258	3.479.13	Pública: 88.795 Privada: 165.358	254.153
2004	Pública: 224 Privada: 1.789	2.013	Pública: 6.262 Privada: 12.382	18.644	Pública: 1.136.370 Privada: 2.750.652	3.887.022	Pública: 93.800 Privada: 185.258	279.058
2005	Pública: 231 Privada: 1.934	2.165	Pública: 6.191 Privada: 14.216	20.407	Pública: 1.178.328 Privada: 2.945.405	4.163.733	Pública: 98.033 Privada: 100.726	292.504

Fonte: MEC (2024)

Se tratando do quantitativo de IES, percebe-se um acréscimo de 142% em 10 anos (1995-2005), representado principalmente pelo setor privado (183%). O aumento mais expressivo foi entre os anos de 2000 e 2003. Em contrapartida, o crescimento no setor público foi tímido nestes anos (10%).

Após 2007, tem-se uma tendência à estagnação, considerando que o percentual de aumento do número de IES no Brasil foi de 9%. Contudo, outros contornos ficam claros numa comparação entre os setores público e privado nesse período, pois fica evidente que a estagnação está presente no setor privado (7%), já que o ensino público cresceu 30%

demonstrado na tabela 2. (BRONCH; CAROLINE; 2020).

Tabela 2- Números de Instituições de Ensino Superior, Cursos, Matrículas e Docentes entre 2006 e 2015.

Ano	Quantidade de IES	Total	Quantidade de cursos	Total	Quantidade de Matrículas	Total	Quantidade de docentes	Total
2006	Pública: 248 Privada: 2.022	2.270	Pública: 6.549 Privada: 15.552	4.676.646	Pública: 1.209.304 Privada: 3.467.342	4.676.646	Pública: 100.726 Privada: 201.280	302.006
2007	Pública: 249 Privada: 2.032	2.281	Pública: 6.596 Privada: 16.892	4.880.381	Pública: 1.240.968 Privada: 3.639.413	4.880.381	Pública: 108.828 Privada: 208.213	317.041
2008	Pública: 236 Privada: 2.016	2.252	Pública: 6.772 Privada: 17.974	5.080.056	Pública: 1.273.965 Privada: 3.806.091	5.080.056	Pública: 111.894 Privada: 204.599	321.493
2009	Pública: 245 Privada: 2.069	2.314	Pública: 8.228 Privada: 19.599	5.115.896	Pública: 1.351.168 Privada: 3.764.728	5.115.896	Pública: 122.977 Privada: 217.840	340.817
2010	Pública: 278 Privada: 2.100	2.378	Pública: 8.281 Privada: 19.756	5.449.120	Pública: 1.461.696 Privada: 3.987.424	5.449.120	Pública: 130.789 Privada: 214.546	345.335
2011	Pública: 284 Privada: 2.081	2.365	Pública: 9.368 Privada: 20.008	5.746.762	Pública: 1.595.391 Privada: 4.151.317	5.766.762	Pública: 139.584 Privada: 217.834	357.318
2012	Pública: 304 Privada: 2.112	2.416	Pública: 10.394 Privada: 20.324	5.923.838	Pública: 1.715.752 Privada: 4.208.086	5.923.838	Pública: 150.338 Privada: 212.394	362.732
2013	Pública: 301 Privada: 2.090	2.391	Pública: 10.344 Privada: 20.447	6.152.409	Pública: 1.777.974 Privada: 4.374.431	6.152.405	Pública: 155.219 Privada: 212.063	367.282
2014	Pública: 298 Privada: 2.070	2.368	Pública: 10.609 Privada: 20.904	6.484.171	Pública: 1.821.629 Privada: 4.664.542	6.484.171	Pública: 163.13 Privada: 220.273	383.386
2015	Pública: 295 Privada: 2.069	2.364	Pública: 10347 Privada: 21.681	6.633.545	Pública: 1.823.752 Privada: 4.809.793	6.633.535	Pública: 165.722 Privada: 222.282	388.044

Fonte: MEC (2024)

2.2 INVESTIMENTO E ESPECIFICIDADES NA EDUCAÇÃO SUPERIOR, NO ESTADO DO PARÁ

Segundo o Ministério da Educação (MEC, 2024) para a consolidação da rede federal de universidades e melhoria da qualidade da educação superior, foram repassados R\$3,17 bilhões, destinados a 338 obras, das quais: 223 serão iniciadas; 95 retomadas; 20 estão em andamento. Com isso, foram beneficiados, direta e indiretamente, mais de 1 milhão de estudantes universitários do Brasil. As obras visam o fortalecimento da graduação (salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios, estruturas acadêmicas e complexos esportivos e

culturais) e a assistência estudantil (restaurantes universitários, moradias estudantis, equipamentos de saúde e centros de convivência).

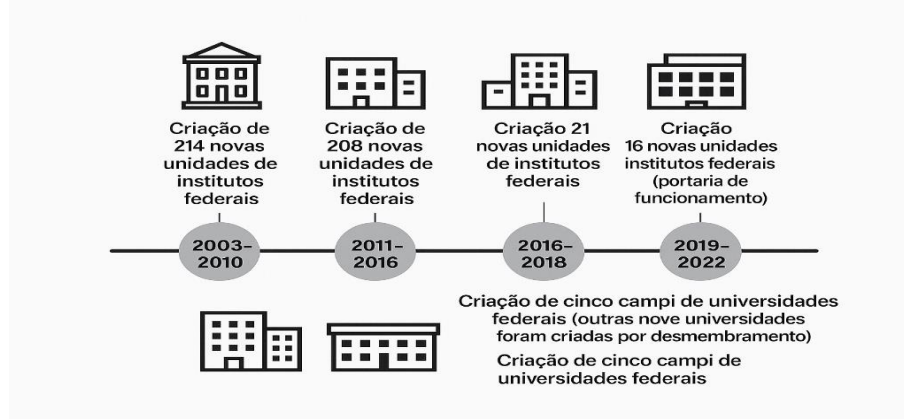
De acordo com a Secretaria de Educação Superior (SESU, 2024), haverá 52 obras nas universidades da Região Norte, totalizando R\$ 271 milhões; 116 no Nordeste, com R\$ 808 milhões investidos; 76 no Sudeste, com R\$815 milhões; 58 no Sul, com R\$ 322 milhões; e 35 no Centro-Oeste, que vão demandar R\$ 205 milhões. Em maio de 2024, o MEC fez nova recomposição do corte realizado no orçamento, no valor de R\$347 milhões, sendo R\$242 milhões para as universidades federais e R\$105 milhões para os institutos federais. Em junho, durante novo encontro com reitores, anunciou nova recomposição do orçamento, na ordem de R\$400 milhões, para custeio de despesas das instituições federais de ensino. A suplementação será de R\$279 milhões para as universidades, que terão um total de R\$6,3 bilhões para custeio após a ampliação do orçamento.

Quanto aos institutos, a ampliação é de R\$120,7 milhões, com orçamento para custeio chegando a R\$2,72 bilhões. Esse repasse será destinado ao funcionamento e à manutenção das instituições, podendo ser utilizado em assistência estudantil e em gastos, por exemplo, com contratos terceirizados, serviços concessionários (água, energia etc.) e manutenções e reparos de estruturas (MEC, 2024).

O Ministro da Educação também apresentou um balanço dos campi criados nas últimas décadas. Dos 679 Campis de Institutos Federais que o Brasil tem hoje, 422 foram criados nos primeiros mandatos de Lula e de Dilma Rousseff. E dos 314 campi universitários federais, 187 foram criados nas mesmas gestões. “Nós vamos recuperar o Brasil para os brasileiros com alegria, democracia, educação e saúde” (MEC,2024), afirmou Lula, sobre os dados.

Segue abaixo a linha do tempo da abertura de novas Universidades e Institutos federais:

Figura 1- Linha do tempo da abertura de Universidades e Institutos Federais:



Fonte: MEC (2024).

O Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP) aponta que a representatividade do Pará no número de matrículas no total do país é de 3,3%. Em relação ao Norte, esse percentual sobe para 39,8%, a maior da região. No estado 73 IES (Instituições de Ensino) ofertam cursos presenciais e 64 EAD (ensino a distância). No ano de 2019 as matrículas em cursos presenciais no Estado do Pará foram de 74,5%. (SEMESP, 2021).

De acordo com Figueiredo (2020), em 2012, a região Norte do Brasil, que corresponde à maior parte da Amazônia legal, possuía 56 municípios atendidos por 10 universidades federais: UFAC (Universidade Federal do Acre), UFAM (Universidade Federal do Amazonas), UFOPA (Universidade Federal do Oeste do Pará), UFPA (Universidade Federal do Pará), UFRA (Universidade Federal Rural da Amazônia), UFRR (Universidade Federal de Roraima), UFT (Universidade Federal do Tocantins), UNIFAP (Universidade Federal do Amapá), UNIFESSPA (Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará) e UNIR (Fundação Universidade Federal de Rondônia).

Segundo Carvalho (2014) o projeto de criação da UFOPA foi encaminhado ao Congresso Nacional em 12 de dezembro de 2007, por meio de mensagem presidencial. O projeto, Lei nº 2.879/09, de iniciativa da Presidência da República, tramitou no Congresso Nacional de janeiro de 2008 a novembro de 2009, sendo sancionado pelo Presidente da República em exercício, José Alencar, no dia 5 de novembro de 2009, em Brasília.

A Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) foi criada pela Lei nº 12.085, de 5 de novembro de 2009. É a primeira instituição federal de ensino superior com sede num dos pontos mais estratégicos da Amazônia, no município de Santarém, a terceira maior cidade paraense, mundialmente conhecida por suas belezas naturais, com destaque para o encontro das águas dos rios Tapajós e Amazonas (UFOPA, 2011).

A criação da UFOPA faz parte do programa de expansão das universidades federais, e é fruto de um acordo de cooperação técnica firmado entre o Ministério da Educação (MEC) e a Universidade Federal do Pará (UFPA), no qual previa a ampliação do ensino superior na região amazônica.

A UFOPA surgiu da incorporação, do campus de Santarém, da Universidade Federal do Pará (UFPA) e da Unidade Descentralizada Tapajós da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), as quais mantinham atividades na região oeste paraense. A UFOPA assimilou também outras unidades da UFPA e da UFRA para a formação dos campi de Alenquer, Itaituba, Juruti, Monte Alegre, Óbidos e Oriximiná (UFOPA, 2011).

Conforme visto, o ensino superior vem avançando e demandando cada vez mais dos profissionais que nele atuam. A jornada do profissional de ensino superior, o docente universitário, está sendo ampliada e torna-se complexa. Zabalza (2007) destaca que novas atribuições têm sido incorporadas à atuação docente no ambiente universitário, aumentando sua complexidade. Entre as novas responsabilidades estão negociação, gerenciamento, prestação de assessorias e a participação em diversas instâncias e entidades científicas, um papel de executivo, como elucidaremos na próxima sessão.

2.3 O TRABALHO GERENCIAL NO ENSINO SUPERIOR À LUZ DE HENRY MINTZBERG

O livro “O Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato” de Henry Mintzberg (1986) aborda os contextos populares e idealizados sobre o trabalho dos executivos, mostrando essas ideias com observações reais de como os executivos realmente trabalham. Partiremos, da ideia do papel deste executivo, na comparação para a nova atuação do “docente-gestor” que se apresenta no atual cenário universitário.

Mintzberg (1986) critica a visão tradicional e simplificada dos gestores como tomadores de decisões racionais, estrategistas distantes da operação diária, e busca mostrar a complexidade e as demandas imprevistas do cargo.

O autor menciona as palavras que o francês Henry Fayol introduziu, em 1916, como descrição do trabalho do executivo: *Planejar, organizar, coordenar e controlar*. Henry Mintzberg vem desmistificar esse conceito, que na verdade, diz muito pouco sobre o que os executivos realmente fazem. Na melhor das hipóteses, indicam alguns objetivos vagos adotados pelos executivos em sua rotina.

Para tal o autor, baseia-se em estudos empíricos, com observações diretas de executivos em seu cotidiano de trabalho, para mostrar que a realidade do trabalho executivo é mais fragmentada, dinâmica e interdependente do que as teorias convencionais sugerem.

Mintzberg (1986) destaca que o trabalho do executivo é muito mais dinâmico e multifacetado do que a visão tradicional sugere. Onde envolve uma combinação de interações interpessoais, processamento de informações e tomada de decisões rápidas e frequentes, que são impactadas pela imprevisibilidade e pelo ambiente em constante mudança das organizações.

Mintzberg (1986) conclui que a real complexidade do trabalho executivo precisa ser reconhecida para que possamos entender melhor a dinâmica organizacional e as habilidades

necessárias para ser um bom executivo. Ao chamar a atenção para a diferença entre a percepção idealizada e a realidade do trabalho executivo, desafiando as visões tradicionais e propondo uma compreensão mais prática e realista dessa função.

Desta forma o autor apresenta os quatros “mitos e folclores” comuns sobre o trabalho do executivo, sendo ideias preconcebidas e frequentemente distorcidas sobre o real trabalho executado pelo gestor:

- a) 1° Mito: **O executivo é um planejador sistemático e reflexivo.** Na realidade, os executivos trabalham num ritmo inexorável e suas atividades se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade.
- b) 2.° Mito: **O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina.** Pede-se constantemente aos executivos que gastem mais tempo planejando e delegando e menos realize atividades de rotina. Entretanto, o que acontece é que, além de se ocupar com exceções, o trabalho administrativo envolve a execução de uma série de deveres rotineiros, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização a seu meio ambiente.
- c) 3.° Mito: **Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.** Mantendo o ponto de vista clássico do executivo como indivíduo colocado no topo de um sistema hierárquico regular, o executivo deveria receber todas as informações importantes de um gigantesco e complexo sistema de informações gerenciais. Ultimamente, contudo, ao se constatar com evidência cada vez maior que os gigantesco sistemas de informações não funcionam, esses executivos não os usam mais, o entusiasmo desvaneceu. Na realidade, os gestores preferem a mídia verbal, principalmente telefonemas e reuniões. Tal evidência apareceu em todos os estudos sobre o trabalho administrativo.
- d) 4.° Mito: **A administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa.** Na Realidade: Os programas dos executivos para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais permanecem trancados em suas cabeças. Assim, para descrever esses programas, nós empregamos palavras como julgamento e intuição, raramente constatando que elas são meros rótulos, para classificar nossa ignorância.

Mintzberg afirma que nenhuma profissão é mais vital à nossa sociedade do que a do executivo. É o executivo que determina se nossas instituições sociais funcionam bem ou se desperdiçam nossos talentos e recursos. Visando abandonar o que existe de irreal em torno do trabalho do executivo. E estudá-lo realisticamente, para que se possa iniciar a difícil tarefa de melhorar significativamente o seu desempenho.

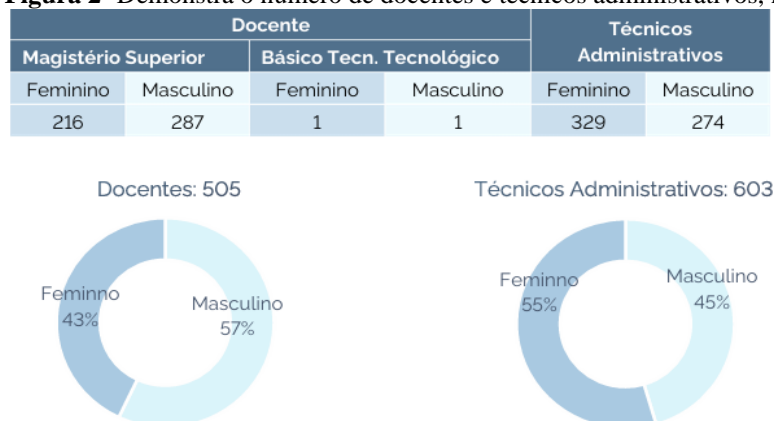
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados nas entrevistas apresentaram os principais desafios e nuances no cumprimento da função do coordenador de curso. Desta forma, esta seção foi dividida em duas abordagens, primeiro iniciamos com o perfil da força de trabalho docente disponível na UFOPA, e depois seguimos para análise dos relatos dos participantes que nos auxiliou na construção de categorias empíricas dos itinerários conclusivos da pesquisa.

3.1 O CORPO DOCENTE NA UFOPA – FUNÇÕES E RESPONSABILIDADE DO(A) O(A) COORDENADOR(A) DE CURSO.

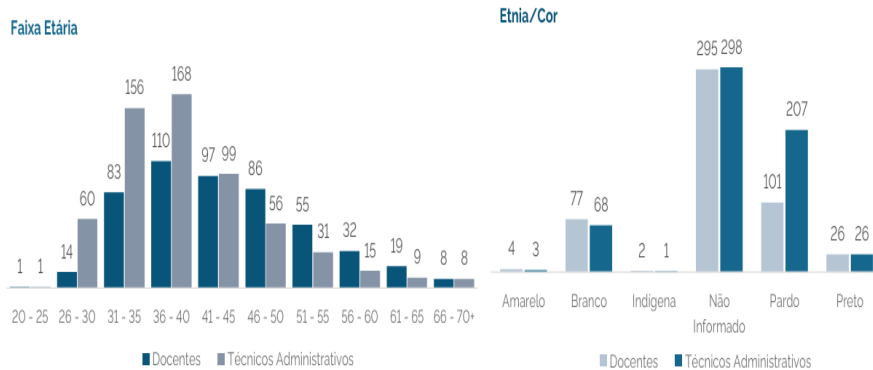
O quadro de servidores da UFOPA é composto por duas carreiras, de docentes e a de técnico administrativo em educação, possuindo um total de 1.108 servidores com perfil multiprofissional em diversas áreas do conhecimento. Atualmente a UFOPA conta com 505 professores, onde 43% são do sexo feminino e 57% do sexo masculino, apenas 01 docente indígena, a faixa etária média dos docentes está entre 38 a 41 anos (UFOPA, 2022) (figura 2).

Figura 2- Demonstra o número de docentes e técnicos administrativos, na UFOPA.



Fonte: UFOPA (2022).

Figura 3- Demonstra a faixa etária, etnia/cor dos docentes da Universidade Federal do Oeste do Pará.

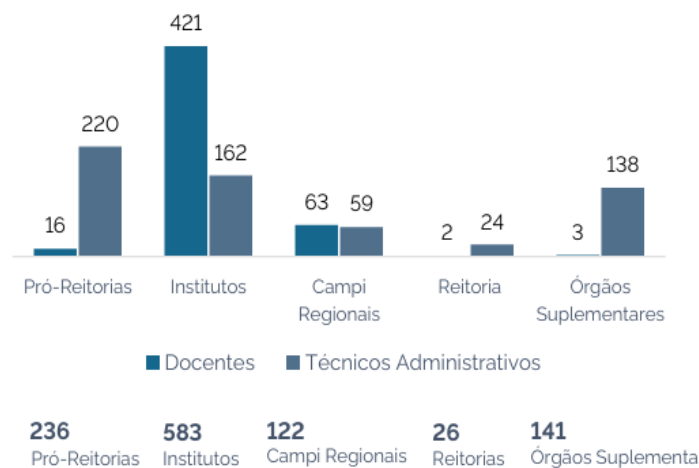


Fonte: UFOPA, 2022.

As figuras 2 e 3 mostram o quadro de servidores com 43% feminino, isso nos faz refletir que muitas dessas mulheres lidam com duplas jornadas. A análise da jornada de trabalho permite identificar a sobrecarga de responsabilidades familiares que as mulheres assumem. Para as mulheres essa carga varia conforme a presença ou não de dependentes e de parentes que auxiliem nos cuidados com os filhos. Nas famílias em que as mulheres cônjuges têm filhos dependentes e têm parentes no mesmo domicílio, a jornada de trabalho remunerado aumenta em uma hora em relação àquelas que não possuem este apoio (ZIBETTI et al, 2010; PEREIRA, SIDENIA, 2011).

Os 505 docentes da Instituição estão distribuídos em cargos nas pró-reitorias, nos institutos, nas reitorias e nos órgãos suplementares (figura 4).

Figura 4- Demonstra a força de trabalho por Unidades na UFOPA.



Fonte: UFOPA, 2022.

Nos institutos, os docentes estão em cargos da direção de Unidade e coordenação de curso. De acordo com, a Resolução nº 311, de 28 de novembro de 2019 da UFOPA, as responsabilidades do Coordenador de Curso, são:

I - Manter articulação permanente com os demais coordenadores corresponsáveis pela eficiência e eficácia do ensino;

II - Acompanhar e avaliar as atividades docentes e a execução curricular;

III - Propor a revisão nos programas dos módulos, objetivando compatibilizá-las;

IV - Planejar as atividades do curso e encaminhar para análise da Direção Acadêmica;

V - Elaborar o relatório anual das atividades acadêmicas desenvolvidas no curso;

VI - Promover e coordenar seminários, grupos de estudo e outros programas para o aperfeiçoamento do curso;

VII - Zelar pela manutenção da ordem e disciplina no âmbito do curso;

VIII - Presidir ao colegiado do respectivo curso, em conjunto com o Diretor Acadêmico;

IX - Promover a indicação de professores para o respectivo curso;

X - Organizar semestralmente a grade horária do curso em conjunto com os demais coordenadores de curso, sob a supervisão da Direção Acadêmica;

XI - Cumprir e fazer cumprir disposições deste Regimento e demais normas pertinentes;

XII - Analisar e emitir parecer nos pedidos de transferências internas e externas;

XII - Analisar e emitir parecer nos aproveitamentos de estudos, solicitando, quando julgar necessário, parecer de professores colaboradores, segundo normas estabelecidas pelo Conselho Superior da UFOPA (CONSUN).

XIII - Incentivar os docentes para a articulação do ensino com a pesquisa, a extensão, a inovação tecnológica e a cultura;

XIV - Supervisionar a execução dos programas de ensino com o registro dos conteúdos programáticos, frequência e aproveitamento, nos diários de classe, apondo sua assinatura e encaminhando-os à secretaria de centro ou seção de controle acadêmico;

XV - Acompanhar a política de aquisição e utilização do acervo bibliográfico para o curso;

XVI - decidir sobre processos sobre o aproveitamento de estudos, adaptações, dispensa de módulos, justificativa de faltas, revisão de provas e provas substitutivas, ouvidos os professores envolvidos e os interessados, sempre que necessário, na forma da legislação, bem

como receber e decidir sobre todo e qualquer requerimento protocolado em nome do curso;

XVII - Participar, ativamente, do processo de controle da evasão e da inadimplência, sugerindo medidas e alternativas para a tomada de decisões;

XVIII - Participar, ativamente, do processo de divulgação do curso, estabelecendo parcerias para viabilização de estágios e prestação de serviços.

Muitos desses critérios vêm ao encontro do exposto pela Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES, 2007) que destaca os quatro requisitos que despontam como básicos para o exercício das funções de Coordenador de Curso:

- Primeiro, é que o indicado possua curso de mestrado e/ou doutorado, ou seja, que conte, independentemente de sua função gerencial, com a titulação necessária, indicada pelo MEC e fundamental para que possa comandar docentes com similar titulação;
- Segundo que o indicado seja contratado pelo regime mensalista de 40 horas semanais de atividades, com dedicação exclusiva. Isto permitirá um ver a dedicação maior ao desenvolvimento do Curso;
- Terceiro, que ministre aulas para os alunos do Curso que dirige em pelo menos duas turmas, para maior vinculação;
- Quarto, que tenha eficaz competência gerencial para fazer com que o Curso seja bem administrado.

São responsabilidades do coordenador de curso, as quatro áreas distribuídas entre política, gerencial, acadêmica e institucional (ABMES, 2007):

- **Funções políticas** onde o coordenador deve ser um líder reconhecido na área de conhecimento do Curso. É certo que essa liderança a que se faz alusão resultará do conceito atribuído pelos pares do Coordenador, internos e/ou externos. Ele será reconhecido como líder na sua área de conhecimento à medida que se transforme em referência na área profissional do Curso que dirige.
- **Funções gerenciais** o Coordenador deve ser o responsável pela supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos do Curso. Portanto, supervisionar sistematicamente as instalações, os laboratórios e os equipamentos disponíveis para o funcionamento do curso é tarefa essencial da gerência da qual não pode descurar o Coordenador de Curso.
- **Funções acadêmicas** as funções acadêmicas sempre estiveram mais próximas das atenções do Coordenador de Curso. Todavia, as atribuições, os encargos e as responsabilidades do Coordenador não se limitam a tais funções. O Coordenador deve ser o

responsável pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do Curso. O Coordenador deverá ser o mentor do projeto do curso que gerencia, em articulação com professores e alunos, deverá tomar essas dimensões do projeto institucional como a grande referência para a elaboração do projeto, além de considerar os princípios e as ideias básicas do projeto institucional da IES.

- **Funções institucionais** relacionaram-se, então, algumas funções entendidas como de natureza institucional, onde o Coordenador de Curso deve ser responsável pelo sucesso do curso.

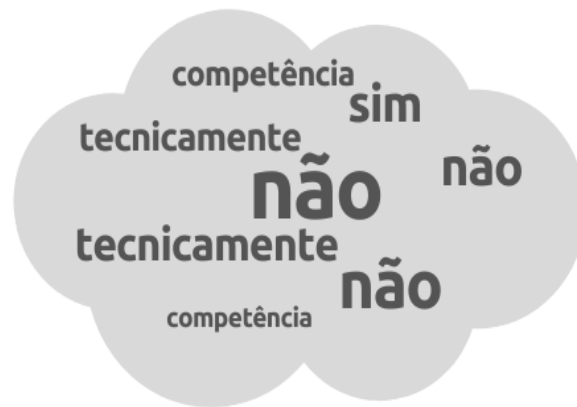
- Dentre as normativas abordadas, observa-se que as atribuições do coordenador de curso abrangem desde questões institucionais até aspectos gerenciais. Isso mostra o papel central do sujeito social a garantir a qualidade de ensino, a integração entre docentes e discentes, além do cumprimento das diretrizes institucionais e legais. Entretanto, na próxima seção abordaremos com mais detalhes como dar-se a percepção dos entrevistados sobre a prática rotineira destas normativas.

3.2 O DESAFIO DO (A) COORDENADOR (A) NA GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO – AS ENTREVISTAS

Para obter os resultados deste trabalho, partimos da compreensão sobre a relevância de certos termos presentes em perguntas específicas. A primeira delas foi: “Você se sente preparado tecnicamente para assumir o cargo de coordenador (a) de curso?” Que permitiu que os participantes expressassem de maneira livre, suas percepções sobre o sentimento de assumir o cargo e suas atribuições (conforme ilustrado na figura 5).

Essa estratégia nos possibilitou uma análise um pouco mais detalhada das experiências e sentimentos envolvidos, permitindo assim a compreensão dos desafios enfrentados pelos coordenadores. Na figura 5 encontramos a palavra “Não” como mais citadas pelos coordenadores ao expressar sua percepção sobre a preparação para desenvolver a função. A maioria dos respondentes indicou não se sentir preparado tecnicamente, sem possuir habilidades e competências exigidas pelo cargo.

Figura 5- Preparado tecnicamente para assumir o cargo de coordenador.



Fonte: Pesquisa direta (2024)

Para Leite (2016) a gestão universitária enfrenta desafios próprios, especialmente por ser exercida por profissionais que nem sempre têm formação específica em áreas gerenciais ou se capacitaram para isso. Como agravante, os gestores universitários enfrentam limitada tomada de decisão e controle burocrático excessivo. Por sua natureza multitarefa, o gestor universitário, enquanto docente, continua a enfrentar desafios próprios, como a elevada cobrança por produção científica, tensões familiares e sociais em virtude da indisponibilidade de tempo e dificuldade em se atualizar.

Para Mintzberg (2014) o trabalho do gestor é variado, apresentando características como: ritmo incessante; atividades caracterizadas por brevidade, variedade e fragmentação; e atitudes fortemente orientadas à ação. Tais características são associadas a peculiaridades da gestão universitária, principalmente ao fato de os docentes-gestores não se limitarem somente à prática gerencial, desenvolvendo também atividades de ensino, pesquisa e extensão (LEITE, 2016 apud MARRA e MELO, 2005).

No entanto, ao assumirem a função gerencial, os docentes-gestores desenvolvem essa função em três fases: precoce; desenvolvimento e final. Na fase precoce, o docente contextualiza e se adapta à nova função gerencial. Essa fase implica conhecer o contexto institucional e analisar as dinâmicas existentes nos diferentes grupos e indivíduos, além da familiarização com as rotinas e com a burocracia. Na fase de desenvolvimento, o docente preocupa-se em conhecer os princípios funcionais de suas atividades. Participa de reuniões, comissões, intervenções em resolução de conflitos e processos de negociação. Inerente a esta fase está o gerenciamento pessoal acadêmico e administrativo (LEITE, 2016 apud CASTRO, TOMAS; 2011).

Os participantes quando questionados sobre “Quais processos demandam maior empenho ou possuem maior complexidade em sua execução?” A palavra “Gestão” e “orçamento” foram as mais citadas (tabela 1) e com frequência de 30% de ocorrências nos relatos, em seguida destacaram-se “gestão de pessoas” com 20% e “planejamento” e “gestão de conflitos” com 10% conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3- Processos demandam maior empenho ou possuem maior complexidade.

Palavra	Frequência (%)
Gestão	30
Orçamento	30
Planejamento	10
Gestão de Pessoas	20
Gestão de conflitos	10
Total	100

Fonte: Pesquisa direta (2024)

Figura 6- Nuvem de palavras sobre processos de maior complexidade.



Fonte: Pesquisa direta (2024)

Na figura 6 e tabela 1 encontramos que gestão de modo geral, foi o aspecto mais relevante, subdividido em gestão financeira, gestão de conflitos e gestão de pessoas. Para Leite (2016) um dos aspectos mais importantes a serem elencados refere-se às habilidades gerenciais necessárias aos docentes. Onde a preparação e o treinamento desses gestores são, por vezes,

muito pequenos ou até mesmo inexistentes, sendo agravada, pelo desconhecimento, por parte dos gestores. Como destacado no relato de um (a) docente: “*eu acho que o mais complexo é a gestão financeira, do empenho do recurso no planejamento futuro do curso*”.

Mintzberg (1986) reforça que além de se ocupar com exceções, o trabalho administrativo envolve a execução de uma série de deveres rotineiros, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização a seu meio ambiente, quebrando o primeiro mito que diz que “*o verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina*”. Muito pelo contrário, como dito no relato desse docente “*é uma rotina excessiva de tarefas, todos os dias. Sobra pouco tempo para planejar o curso*”.

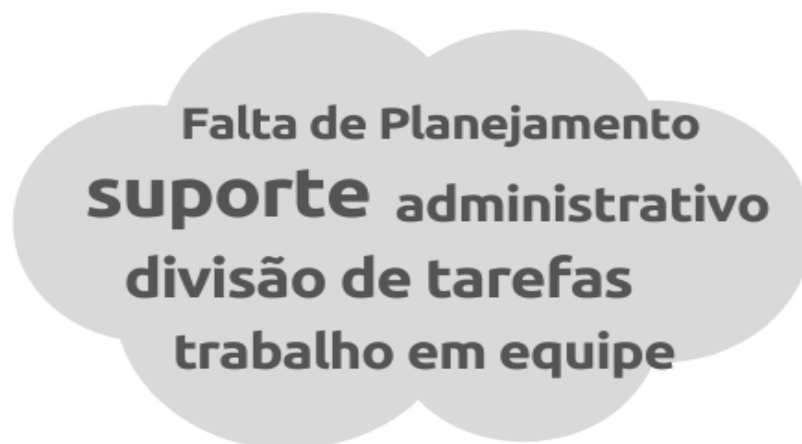
Quando questionados sobre a divisão de atividades com o vice-coordenador de curso, as expressões “parceria” e “suporte administrativo” apresentaram 30% de frequência (tabela 4 e Figura 7) nas respostas.

Tabela 4- Divisão de atividades com o vice-coordenador

Expressão	Frequência (%)
Parceria	30
Suporte administrativo	30
Sem Planejamento	20
Trabalho em equipe	20
Total	100

Fonte: Pesquisa direta (2024)

Figura 7- Nuvem de palavras sobre Divisão de atividades com o vice coordenador



Fonte: Pesquisa direta (2024)

A figura 7 e a tabela 4 demonstram, que as atividades entre o vice-coordenador e o coordenador acontecem no companheirismo estabelecido pelas partes e realizando um papel de suporte administrativo.

A UFOPA estabelece, por meio da Resolução 302/2023, que a função de Vice coordenador de subunidade acadêmica pode alocar 15 horas semanais da carga horária do docente para desempenho da função, entretanto a resolução não estabelece quais as atribuições do cargo. A alocação é formalizada por meio de portaria emitida pela gestão superior e não sendo remunerada.

As entrevistas apontaram que tanto o coordenador quanto o vice, mostram que é mais um mito, considerar que *“os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais”*. Na prática, isso não acontece, onde a parceria acontece para realizar as atividades rotineiras, com pouca sobra de tempo para um gerenciamento sistêmico, como dito pela entrevistada: *“Quando fui vice, buscava auxiliar na carga de reuniões e suporte no sigaa, a jornada é árdua para equilibrar docência e coordenação”*

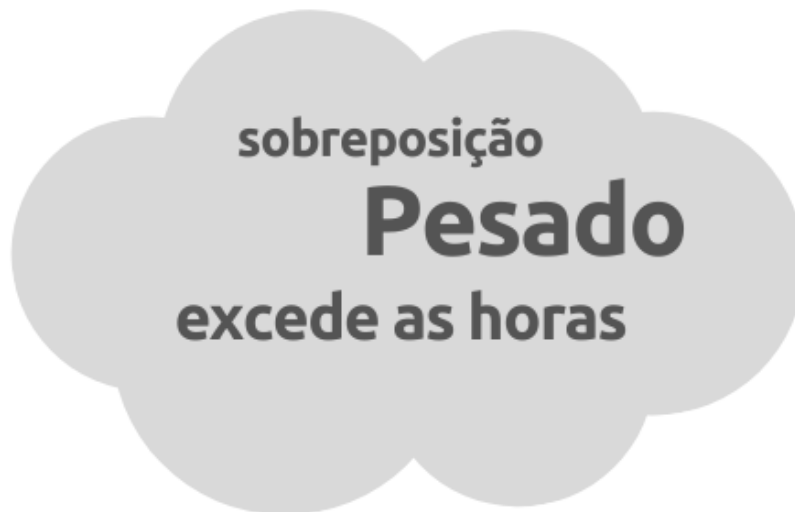
Ao realizarmos o questionamento sobre *“avalie sua carga de trabalho na atuação como coordenador(a) de curso. Entenda por carga de trabalho a quantidade de tarefas e responsabilidades que um indivíduo, equipe ou organização precisa realizar em um determinado período de tempo”*. Encontramos as palavras *“pesado”* com 50% de frequência e seguido de *“sobreposição”* com 40% de frequência (tabela 5 e figura 8) nas respostas.

Tabela 5- Carga de trabalho

Palavra/expressão	Frequência (%)
Pesado	50
Sobreposição	10
Excede as horas	40
Total	100

Fonte: Pesquisa direta (2024)

Figura 8- Nuvem de palavras sobre a carga de trabalho do coordenador (a).



Fonte: Pesquisa direta (2024)

A figura 8 e a tabela 5, destacam a sobrecarga de trabalho, considerada como extremamente pesada, excedendo completamente às 20 horas atribuídas, além disso observa-se uma sobreposição de outros setores. Para um (a) docente a “*a carga horária é muito pesada, às 20h são completamente fictícias, você trabalha muito mais que às 20h*”. Leite (2016) afirma que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos docentes-gestores é a grande gama de afazeres e funções acumuladas. Ao assumirem a função, eles não exercem exclusivamente as atividades de ensino, realizando também tarefas de extensão, pesquisa e administração.

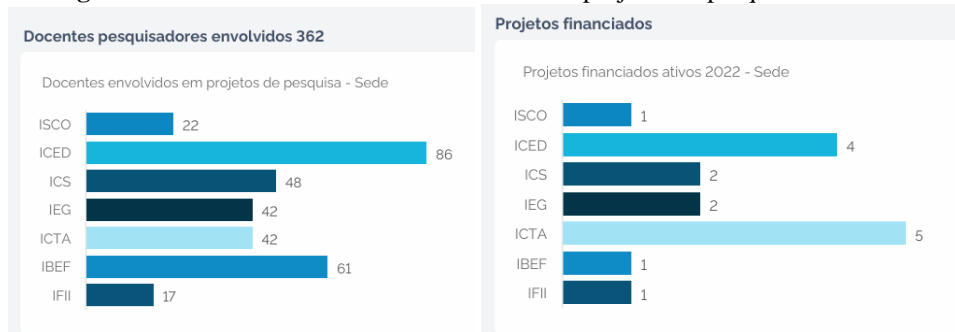
A palavra “sobreposição” destacada em um dos relatos: “*a falta de definição de algumas atribuições da coordenação técnica e da acadêmica nas resoluções, gera dúvida de sobreposição sobre ações da coordenação de curso*”, nos fez buscar mais informações sobre este contexto. No qual citamos como exemplo: a manutenção de sala de aula. De acordo com o site do ICS, as solicitações de manutenção em salas de aula devem ser encaminhadas para a Coordenação Administrativa pelo e-mail, porém são encaminhadas atualmente diretamente ao Coordenador do curso, que realiza a chamada pelo sistema.

Para Leite (2016) apud Ésther e Melo (2008) elucida que os docentes se deparam com inúmeros problemas em decorrência do acúmulo de funções, tais como, menor produção científica, dificuldade de conciliação das atividades e pouca disponibilidade de tempo com a família.

De acordo com a figura 9, a posição do ICS como o terceiro instituto com maior número de projetos de pesquisa, em 2022, mas sem financiamento. Demonstra um desafio para o coordenador de curso, pois essa falta de recurso limita a capacidade de execução das

pesquisas, além de que o coordenador ainda precisa motivar docentes e estudantes a se engajarem em iniciativas que, embora promissoras, necessitam de suporte financeiro.

Figura 9- Demonstra os docentes envolvidos em projetos de pesquisa e seus institutos.



Fonte: UFOPA, 2022.

O excesso de demandas, jornadas de trabalho excessivamente longas, prazos curtos e outras questões que contribuem para pressão profissional. Com a sobrecarga de trabalho os gestores sofrem com a baixa produtividade, com isso temos servidores insatisfeitos, com sentimentos de inutilidade, afastamento por doenças. Encontramos relatos de pessoas adoecidas por conta dessa pressão que está sempre muito atrelada ao sentimento de sempre estar “apagando incêndios”.

Também houve relatos de pontos positivos relacionados a esta função, como por exemplo os benefícios da função estratégica. O coordenador passa a ter uma visão mais clara sobre o futuro do curso, implementando melhorias que atendam às necessidades acadêmicas, desenvolve habilidades para lidar com a gestão de conflitos dentro do meio acadêmico, outros pontos como comunicação mais assertiva entre docente e discentes, habilidades de liderança também são desenvolvidas e aperfeiçoadas dentro deste universo de gestão.

Neste caso, precisa-se refletir por exemplo sobre o planejamento da gestão de tarefas, criar um fluxo de trabalho, automatizar os processos, melhorar a produtividade dentro da instituição, isso evita que os servidores fiquem presos em atividades maçantes e desnecessárias. Mas esse planejamento tem que vir das gestões superiores, passando pelas Pró-reitorias e diretorias com um olhar de sensibilidade para esses servidores (docentes-gestores).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma, este trabalho teve como objetivo compreender o papel do coordenador de curso de graduação à luz da teoria dos “fatos e folclore” de Henry Mintzberg, aplicada à realidade do ICS/UFOPA, para responder ao questionamento: Quais são os desafios que os coordenadores de curso enfrentam atualmente na gestão acadêmica no ensino superior?

Os dados coletados nas entrevistas indicaram que o coordenador desempenha um papel complexo, com ênfase na gestão administrativa e pedagógica. Entre os principais desafios relatados destacam-se: a sobrecarga de tarefas, a carência de apoio institucional e a dificuldade em conciliar demandas acadêmicas com as exigências administrativas.

Por outro lado, os participantes apontaram como aspectos positivos o impacto direto na melhoria do desempenho docente e discente, além da satisfação em contribuir para o desenvolvimento da comunidade acadêmica. Discussões emergiram sobre a necessidade de maior clareza nas atribuições do cargo e a importância de políticas institucionais que promovam condições adequadas para o exercício da função.

Os resultados deste estudo demonstram uma realidade bem complexa e desafiadora exposta pelos coordenadores de curso, do ICS, na UFOPA. As respostas dos participantes indicam uma visão detalhada e generalizada da falta de preparação técnica para assumir as responsabilidades que são específicas ao cargo.

A repetição da palavra NÃO, em relação, a pergunta sobre a preparação técnica mostra que os coordenadores se sentem despreparados, o que pode impactar negativamente na gestão acadêmica e administrativa.

A gestão, em suas diversas formas, surgiu como o aspecto mais relevante nas discussões com ênfase em gestão financeira, gestão de pessoas e planejamento. A complexidade associada à gestão financeira, em específico, foi destacada como um dos desafios, impactando pela falta de capacitação de docentes que assumem função de gestão, a falta de clareza nas atribuições e a sobrecarga de trabalho, com 50% dos respondentes considerando sua carga como “pesada”, reforçam a urgência de uma revisão nas políticas de gestão acadêmica e na definição de papéis e responsabilidades.

Além disso, outro ponto mencionado mostra a colaboração entre coordenadores e seus vices, onde se caracterizou pela “parceria” e “suporte administrativo”, demonstra o esforço conjunto para enfrentar os desafios diários, ainda que a falta de tempo e recursos para um gerenciamento sistêmico e eficaz seja uma preocupação que não pode ser ignorada.

A sobreposição de tarefas e a imprecisão nas atribuições também foram temas recorrentes, mostrando que a falta de definição clara nas resoluções institucionais pode levar a confusões e ineficiências. Contudo observa-se a necessidade de um sistema mais formal de informações gerenciais, que permita uma melhor organização e distribuição de tarefas.

Em suma, os resultados não apenas evidenciam as dificuldades enfrentadas pelos coordenadores de curso, mas também apontam para a necessidade de um suporte que seja institucional mais coerente, que inclua formações adequadas e uma definição mais clara de suas atribuições. Implementação de melhorias sejam elas políticas, mas que possam contribuir significativamente para o fortalecimento das funções de coordenação, apontando benefícios não somente aos docentes, mas aos alunos e a universidade como um todo.

Pensando em pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos que analisem o papel do coordenador de curso em diferentes contextos regionais e institucionais, a fim de identificar padrões e especificidades que possam subsidiar propostas de formação e suporte mais adequadas. Investigações que integrem as percepções de docentes, discentes e gestores superiores sobre a função de coordenação também podem ampliar o entendimento sobre as demandas e expectativas associadas ao cargo. Além disso, análises sobre os impactos da sobrecarga administrativa na qualidade do ensino e na permanência dos coordenadores em suas funções são fundamentais para orientar políticas institucionais mais efetivas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior, Distrito Federal, Funções do Coordenador de curso. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/ABMESCaderno8.pdf>

BROCH, Caroline; BRESCHILIARE, Fabiane Castilho Teixeira; Barbosa - Rinald, Ieda Parra. **A expansão da educação superior no Brasil: Notas sobre os desafios do trabalho do docente**, Campinas; Sorocaba - SP, 2020. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-4077/S1414-40772020000200002>.

CARVALHO, E. N. **A interiorização do ensino superior na Amazônia: o caso de Santarém, no Oeste do Pará: 1985 a 2010**. Tese (Doutorado em Geografia) -Universidade Estadual do Ceará, Centro de Ciências e Tecnologia, Ceará, 2014. Disponível em: http://www.uece.br/mag/dmdocuments/ednea_do_nascimento_carvalho_tese2011_.pdf.

FÁVERO, Altair Alberto; BUFON CENTENARO, Junior. **A pesquisa documental nas investigações de políticas educacionais: potencialidades e limites: Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, Brasil. Universidade Federal de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo, RS, Brasil, 2019. Disponível : <https://doi.org/10.14210/contrapontos.v19n1.p170-184>**

FIGUEIREDO, N. G. de. **A oferta de ensino superior por Universidades Federais no interior da Amazônia: da UFPA à UFOPA em Santarém-PA/Brasil**. Revista Exitus, [S. l.], v. 10, n. 1, p. e020098, 2020. DOI: 10.24065/2237-9460.2020v10n1ID1285. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/1285>. Acesso em: 27 nov. 2024.

LEITE, Lucas Massote de Melo. **Funções Gerenciais dos docentes-gestores: Um estudo de caso a partir da percepção de dirigentes de uma instituição de ensino superior pública/ Lucas Massote de Melo**. Belo Horizonte, 2016.

MEC- Ministério da Educação, Assessoria de Comunicação Social do MEC, com informações da Secretaria de Educação Superior (Sesu, 2024)> Disponível: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/mec-investe-na-consolidacao-e-expansao-da-educacao-superior>

MINTZBERG, Henry. **Managing Essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

MINTZBERG, Henry; SHAPIRO, Benson P. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo, SP: Abril Cultural, 1986. 102p (Coleção Harvard de administração 3) ISBN (Broch.)

SEMESP - Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo, 2021. Disponível: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-11/regioes/norte/para/>

SILVA, Claudemir O. **Programa Reuni: ampliação do acesso ao Ensino Superior? / Claudemir Osmar da Silva; orientadora, Olinda Evangelista - Florianópolis, SC, 2014. 163**

p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação.

SILVA, Aurélio Ferreira da; MARTINS, Tatiana Carence. **O REUNI no contexto de expansão das universidades federais de 2003 a 2012**. Universidade de São Paulo (USP), dezembro de 2014 disponível em: <https://api.core.ac.uk/oai/oai:repositorio.ufsc>. acesso em 12 fev. 2025.

UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará, 2011. Disponível: <https://www.ufopa.edu.br/ufopa/institucional/sobre-a-ufopa/historico-e-localizacao/>

UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará - **Relatório de Gestão do exercício de 2022**, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 84/2020, da Decisão Normativa TCU nº 198/2022 e das orientações do Órgão de Controle Interno, Santarém, Pará, 2023.

UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará. **Resolução N° 311, De 28 De Novembro De 2019**.

ZABALZA, M. A. **Competencias docentes del profesorado universitario**, Madrid: Narcea. 2007.

ZIBETTI, Marli Lúcia Tonatto; PEREIRA, Sidnéia Ribeiro. **Mulheres e professoras: repercussões da dupla jornada nas condições de vida e no trabalho docente**. 2011. Universidade Federal Rondônia, Brasil. <https://doi.org/10.1590/S0104-40602010000500016>

APÊNDICE

APÊNDICE I- ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS COORDENADORES ENTREVISTADOS

I - Dados de Identificação do Respondente:

1. Nome Completo:
2. Idade:
3. Formação:
4. Grau de escolaridade:
5. Qual o curso coordena e quanto tempo exerce o cargo?
6. Qual a carga horária do seu Plano Individual de Trabalho (PIT)?
7. Quantas disciplinas você está ministrando neste semestre?
8. Você possui Projetos de Pesquisa cadastrados na Propit?
Tem carga horária () Sim () Não
Tem financiamento externo () Sim () Não
9. Você possui Projetos de Extensão?
Tem carga horária () Sim () Não
Tem financiamento externo () Sim () Não
10. Já assumiu algum cargo de gestão anteriormente? Quais?
11. Como procedeu sua indicação para o cargo de coordenador(a)?
12. Você se sente preparado tecnicamente para assumir o cargo de coordenador(a) de curso?

II- Funções do Coordenador: Processos

1. Relate quais os principais processos que envolvem a função de Coordenador(a) de Curso? Entenda por processo: uma atividade ou um grupo de atividades que são estruturadas de modo que após a sua finalização seja entregue um produto ou um serviço. Ex: organização do horário das turmas, realização de matrícula de TCC no sigaa e etc..
2. Dentre os processos indicados, sinalize os que demandam maior empenho ou possuem maior complexidade na execução. Por que?
3. Dentre os processos indicados você julga que existe algum que foge da competência da coordenação? Qual ou quais?
4. Como acontece a divisão de atividades com o vice-coordenador de curso?

III - Neste último bloco serão apresentadas algumas temáticas relevantes à atuação do coordenador(a), as quais gostaríamos de conhecer suas percepções:

1. O curso possui um Planejamento Estratégico em vigência? Caso positivo, descreva sua metodologia de construção e acompanhamento.
2. Vocês realizam Planejamento Pedagógico a cada início de semestre? Como acontece?
3. O curso possui Indicadores para medir seu grau de desempenho? Se positivo, quais?
4. Como coordenador(a) você recebe o suporte necessário/suficiente da Secretaria Acadêmica.
5. Secretaria Executiva.
6. direção do Instituto para desenvolver suas atividades? Comente.
7. Avalie sua carga de trabalho na atuação como coordenador(a) de curso. Entenda por carga de trabalho a quantidade de tarefas e responsabilidades que um indivíduo, equipe ou organização precisa realizar em um determinado período de tempo.
8. Quais os seus maiores desafios no exercício do cargo de coordenador(a) de curso?