

*Marco Paulo Andrade de Oliveira
Universidade Ibirapuera
marco.oliveira@ibirapuera.edu.br*

*Camila Soares
Universidade Ibirapuera
camila.soares@ibirapuera.edu.br*

*Alan Almario
Universidade Ibirapuera
alan.almario@ibirapuera.edu.br*

O Papel do Coordenador de Curso no Ensino Superior e a Identidade Institucional: Governança, Estratégia e Desafios da Gestão Acadêmica

Resumo:

Este artigo analisa a centralidade da figura do coordenador de curso nas Instituições de Ensino Superior (IES) e sua função estratégica na construção, consolidação e manutenção da identidade institucional. Situado no enquadramento mediador entre a gestão macroestrutural e a comunidade acadêmica de ponta (docentes e discentes), o coordenador opera na confluência de atribuições administrativas, legais, pedagógicas e relacionais. O estudo explora as dimensões normativas que regulam a função, a inserção do gestor nos órgãos colegiados de governança universitária (como o Conselho Universitário – CONSUN e os conselhos de centro/curso) e a articulação operacional entre o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Investiga-se também a sinergia com a Comissão Própria de Avaliação (CPA) na consolidação da cultura de autoavaliação institucional. Por fim, aborda-se a dinâmica da gestão do tempo e o estabelecimento de prioridades na rotina do coordenador diante da hipertrofia burocrática e da necessidade de liderança transformadora. Conclui-se que o fortalecimento da identidade institucional

depende diretamente do empowerment do coordenador como agente formador de consenso e vetor de inovação acadêmica.

Palavras-chave: Coordenador de Curso. Ensino Superior. Identidade Institucional. Governança Universitária. Plano de Desenvolvimento Institucional.

Abstract:

This article analyzes the central role of the program coordinator in Higher Education Institutions (HEIs) and their strategic function in building, consolidating, and maintaining institutional identity. Positioned as a mediator between macro-level management and the academic community (faculty and students), the coordinator operates at the intersection of administrative, legal, pedagogical, and relational responsibilities. The study explores the regulatory dimensions of the role, the coordinator's participation in university governance bodies (such as the University Council and center or program councils), and the operational alignment between the Program Pedagogical Project (PPC) and the Institutional Development Plan (PDI). It also investigates the synergy with the Internal Evaluation Commission (CPA) in fostering a culture of institutional self-evaluation. Finally, the article addresses time management dynamics and priority-setting in the coordinator's daily routine, amidst bureaucratic overload and the need for transformative leadership. It concludes that strengthening institutional identity depends directly on empowering the coordinator as a consensus-builder and a driver of academic innovation.

Keywords: Program Coordinator. Higher Education. Institutional Identity. University Governance. Institutional Development Plan.

1. Introdução

O cenário do Ensino Superior contemporâneo é marcado por transformações complexas, decorrentes de exigências regulatórias rigorosas, da rápida evolução mercadológica e tecnológica, e da diversificação do perfil discente. Nesse ecossistema, as Instituições de Ensino Superior (IES) — públicas, privadas ou comunitárias — enfrentam o desafio constante de afirmar e preservar sua identidade institucional: o conjunto singular de valores, missão, visão e práticas pedagógico-administrativas que conferem coesão à sua comunidade e distinção perante a sociedade.

No centro da teia organizacional que sustenta o Ensino Superior encontra-se o coordenador de curso. Tradicionalmente concebido como um docente que assume temporariamente encargos burocráticos, o coordenador emergiu nas últimas décadas como um gestor complexo, situado na zona de interface entre a alta administração universitária, o corpo docente, o corpo discente, os órgãos reguladores e o mercado de trabalho.

A identidade de uma instituição de ensino não se consubstancia apenas em documentos norteadores formais, mas traduz-se no cotidiano das salas de aula, nas matrizes curriculares ativas, nas atividades de extensão, nas pesquisas aplicadas e na percepção de pertencimento de seus atores. O coordenador de curso atua como o principal tradutor e articulador dessa identidade. É sob sua condução que os princípios estratégicos contidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ganham materialidade no Projeto Pedagógico de Curso (PPC).

No entanto, o exercício dessa função revela dilemas estruturais. O coordenador enfrenta uma carga expressiva de exigências cartoriais e normativas que frequentemente rivalizam com sua atribuição precípua de liderança pedagógica e de inovação. Compreender as dimensões legais, estratégicas, avaliativas e de governança que perpassam a coordenação de curso é pré-requisito para qualificar a gestão acadêmica no Brasil.

Este artigo tem como objetivo analisar o papel multifacetado do coordenador de curso no Ensino Superior, investigando como suas atribuições legais, administrativas e pedagógicas, sua atuação nas instâncias de governança, o alinhamento ao PDI e a integração com os processos de autoavaliação (CPA) concorrem para a efetivação e o fortalecimento da identidade institucional.

2. Atribuições Legais, Administrativas e Pedagógicas do Coordenador

A função de coordenador de curso no Ensino Superior brasileiro caracteriza-se por uma tríplice dimensão de competências: a esfera legal/regulatória, a esfera administrativa/operacional e a esfera pedagógica/relacional. A harmonização dessas frentes constitui um dos exercícios mais exigentes da gestão universitária.



2.1 A Dimensão Legal e Regulatória

Na dimensão legal, o coordenador é o fiador do cumprimento do ordenamento jurídico que rege a educação superior. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004, estabeleceu um ecossistema rigoroso de credenciamento, credenciamento, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos.

O Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG) do INEP/MEC dedica atenção específica à atuação da coordenação. A avaliação do curso atribui pesos significativos à dedicação do coordenador, à sua titulação (mestrado ou doutorado), ao tempo de experiência acadêmica e de gestão, e à efetividade do seu plano de ação. O gestor precisa dominar:

- As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) específicas da área do conhecimento;
- O cumprimento da legislação referente à extensão universitária (atendendo à creditação mínima de 10% do total da carga horária, conforme a Resolução CNE/CES nº 7/2018);
- A inclusão de temas transversais obrigatórios (Educação Ambiental, Direitos Humanos, Relações Étnico-raciais e LIBRAS);
- Os processos de acompanhamento e aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

Falar em dimensão legal exige reconhecer que o coordenador responde juridicamente e institucionalmente pelo rigor das informações prestadas nos censos da educação superior e no sistema e-MEC. Um descuido na instrução de processos regulatórios pode acarretar sanções ao curso, como redução de vagas ou impedimento de novas matrículas.

2.2 A Dimensão Administrativa e Gestão Operacional

A dimensão administrativa envolve a operacionalização do cotidiano acadêmico. O coordenador atua na alocação da carga horária docente, no dimensionamento de turmas, na gestão de espaços físicos e laboratoriais, no acompanhamento da evasão e retenção discente, e na instrução de processos de equivalência de disciplinas, aproveitamento de estudos e dispensas.

Em termos operacionais, cabe ao coordenador garantir o fluxo comunicacional eficiente entre a reitoria/direção e a comunidade do curso. Trata-se de um papel transacional: transformar diretrizes institucionais amplas em calendários executáveis, cronogramas de avaliações e rotinas de atendimento discente.

Contudo, a dimensão administrativa traz o risco constante da hipertrofia burocrática. Quando o coordenador se torna um mero despachante de requerimentos, a gestão perde seu vetor estratégico, enfraquecendo a capacidade de inovação e o alinhamento com a identidade da instituição.

2.3 A Dimensão Pedagógica e Liderança Acadêmica

É na dimensão pedagógica que se fundamenta a essência do papel do coordenador. O gestor é o encarregado de liderar o Núcleo Docente Estruturante (NDE) - órgão consultivo e deliberativo essencial na concepção, consolidação e atualização contínua do Projeto Pedagógico de Curso (PPC).

A liderança pedagógica requer competências que vão além do domínio do conteúdo disciplinar:

- Promover a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade na execução do currículo;
- Estimular metodologias ativas de aprendizagem e a integração entre ensino, pesquisa e extensão;
- Desenvolver o plano de capacitação docente contínua em parceria com os setores de apoio pedagógico da IES;
- Mediar conflitos pedagógicos e relacionais entre professores e alunos;
- Monitorar os índices de rendimento acadêmico e propor ações corretivas pedagógicas para mitigar a retenção e a evasão escolar.

O gráfico a seguir ilustra a distribuição equilibrada de foco esperada para a atuação de uma coordenação de curso madura:



A identidade institucional é percebida pelo discente primariamente na qualidade das metodologias praticadas na sala de aula (física ou virtual) e na coerência da proposta formação do egresso. Portanto, o coordenador que negligencia a dimensão pedagógica em favor da pura burocracia desidrata o valor da IES.

3. A Governança Universitária: Entendendo o Papel do CONSUN e dos Conselhos

A governança no Ensino Superior diz respeito aos processos, estruturas e dinâmicas organizacionais por meio dos quais as decisões relativas às políticas institucionais, diretrizes acadêmicas e alocação de recursos são tomadas, implementadas e monitoradas. O coordenador de curso atua como elo na engrenagem colegiada das IES.

3.1 O Conselho Universitário (CONSUN) e a Deliberação Estratégica

O Conselho Universitário (CONSUN) — em algumas instituições denominado Conselho Superior (CONSUP) ou Conselho Superior Acadêmico — representa o órgão máximo deliberativo, normativo e consultivo de uma IES. Presidido pelo Reitor, o CONSUN reúne representantes de todos os segmentos da comunidade universitária (docentes, discentes, técnicos-administrativos, egressos e comunidade externa).

As atribuições do CONSUN incluem:

- Aprovar e reformular o Estatuto, Regimento Geral e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Deliberar sobre a criação, alteração ou extinção de cursos de graduação e pós-graduação;
- Aprovar o orçamento anual e a prestação de contas;
- Votar diretrizes gerais para políticas de pessoal, extensão, pesquisa e internacionalização.

Embora o coordenador de curso nem sempre ocupe uma assento permanente no CONSUN, sendo muitas vezes representado pelos Diretores ou por representações de pares eleitas, sua atuação é afetada pelas deliberações desse órgão. É no CONSUN que a identidade institucional ganha força regulatória interna.

O coordenador precisa compreender a lógica de funcionamento do CONSUN para traduzir com fidelidade as diretrizes institucionais ao corpo docente de seu curso. Além disso, as demandas que emergem da base — como reformulações curriculares estruturais ou

necessidades de investimento em infraestrutura demandam aprovação no CONSUN, exigindo do coordenador rigor técnico e clareza argumentativa na elaboração dos processos instruídos no seu curso.

3.2 O Colegiado de Curso e o Núcleo Docente Estruturante (NDE)

Na base do sistema de governança está o Colegiado de Curso, presidido pelo próprio coordenador e constituído por representantes docentes que lecionam no curso e por representantes discentes.

O Colegiado de Curso é o espaço deliberativo pedagógico de proximidade. Nele são tratadas questões como:

- Aprovação dos planos de ensino das disciplinas;
- Julgamento de recursos discentes em segunda instância no âmbito do curso;
- Aprovação de propostas de Atividades Complementares e de Estágio Curricular Supervisional;
- Revisão periódica do cumprimento do PPC.

Paralelamente, atua o Núcleo Docente Estruturante (NDE), instituído pela Resolução CONAES nº 01/2010. Enquanto o Colegiado possui atribuições deliberativas mais amplas e operacionais, o NDE é o núcleo de alto desempenho técnico-acadêmico, responsável pela concepção, acompanhamento e consolidação do projeto pedagógico. O NDE deve ser composto por um grupo restrito de professores (no mínimo 5), com titulação em nível de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/doutorado) e em regime de trabalho de tempo integral ou parcial.

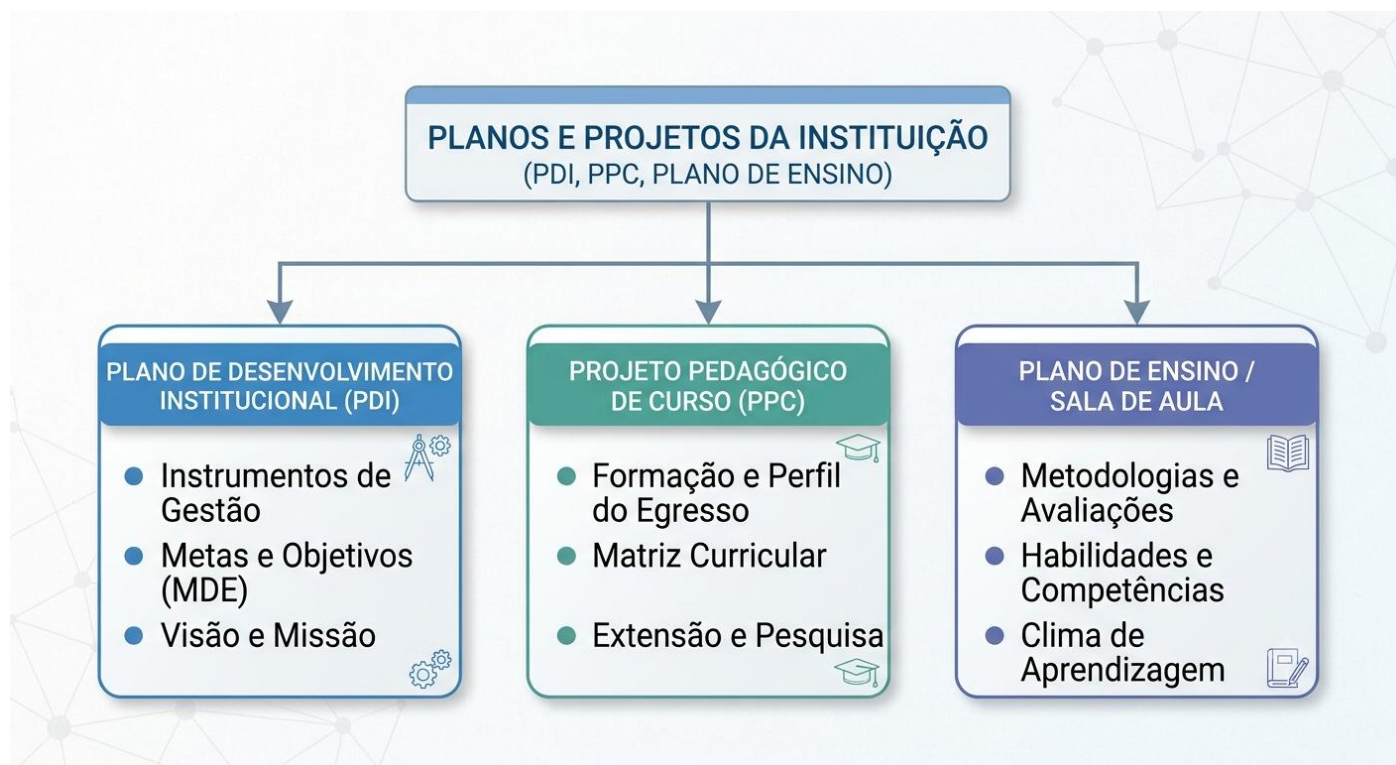
A governança participativa e transparente nesses colegiados oxigena a vida universitária. O coordenador que domina os ritos, prazos e competências de cada nível de governança consegue conduzir as demandas do seu curso com maior celeridade, prevenindo desgastes e assegurando a coerência acadêmica com o ecossistema institucional.

4. Alinhamento Estratégico: O Curso dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento estratégico central que credencia e orienta a atuação de uma Instituição de Ensino Superior junto ao Ministério da Educação e perante a sociedade. O PDI explicita a filosofia de trabalho da IES, sua missão, sua

visão de futuro, as diretrizes pedagógicas institucionais, a estrutura organizacional, a oferta de cursos, a infraestrutura física e tecnológica, a responsabilidade social e o planejamento financeiro para um horizonte típico de cinco anos.

O alinhamento estratégico entre o PDI e os Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) não é apenas um requisito formal avaliado pelo INEP/MEC; é a condição para que a identidade institucional se materialize na prática cotidiana do ensino.



4.1 O Desdobramento da Missão Institucional no Perfil do Egresso

O primeiro ponto de convergência entre o PDI e a coordenação de curso dá-se na definição do Perfil Desejado do Egresso. Se o PDI de uma IES estabelece como missão a "formação de profissionais com forte liderança humanista, capacidade empreendedora e compromisso com a sustentabilidade regional", o PPC de cada curso sob essa instituição precisa obrigatoriamente refletir esses atributos em suas matrizes e ementas.

O coordenador de curso deve liderar o NDE para garantir que as competências e habilidades descritas no PPC derivem diretamente dos pilares do PDI. Essa transposição ocorre em múltiplos níveis:

- Matriz Curricular: Inclusão de disciplinas e módulos que desenvolvam as competências transversais preconizadas no PDI (ex: Empreendedorismo, Ética, Sustentabilidade, Inovação Digital);
- Metodologias de Ensino: Adoção de abordagens alinhadas à filosofia pedagógica da IES (se a IES define no PDI que sua identidade é a aprendizagem baseada em problemas, o coordenador deve incentivar essa prática nas disciplinas do curso);
- Atividades de Extensão: Orientação dos projetos de extensão para atenderem às demandas comunitárias mapeadas nas diretrizes de responsabilidade social do PDI.

A ausência desse alinhamento gera uma indesejada "esquizofrenia institucional", em que o PDI declara certos compromissos filosóficos, mas a prática do curso em sala de aula segue em direção oposta.

4.2 Indicadores de Desempenho e Metas do PDI

O PDI moderno não se limita a enunciados filosóficos; ele estabelece metas quantitativas e qualitativas, acompanhadas por Indicadores Chave de Desempenho (KPIs). O coordenador de curso é o gestor responsável direto pelo alcance de parcela significativa dessas metas no nível tático.

Dentre os indicadores usualmente desdobrados do PDI para a gestão do curso, destacam-se:

- Taxa de Retenção e Evasão: O PDI estabelece metas de permanência discente. O coordenador deve monitorar as disciplinas com altos índices de reprovação e desenhar planos de nivelamento e apoio pedagógico;
- Qualificação do Corpo Docente: Cumprimento do percentual mínimo de mestres e doutores fixado no PDI e estímulo à produção científica e técnica do colegiado;
- Desempenho no ENADE e Avaliações Externas: Manutenção ou elevação do Conceito de Curso (CC) e do Conceito Enade, convergindo com as metas de excelência acadêmica projetadas pela instituição;
- Satisfação dos Discentes e Egressos: Acompanhamento dos índices mensurados pelas pesquisas institucionais de autoavaliação.

4.3 A Gestão do Planejamento Orçamentário e Infraestrutura

O PDI detalha os investimentos previstos para expansão física, atualização de laboratórios, aquisição de plataformas digitais e ampliação do acervo bibliográfico (físico e virtual). O coordenador de curso atua na ponta desse processo, diagnosticando as demandas reais do curso e justificando a necessidade de investimento com base nas metas do PDI.

Quando um coordenador solicita a compra de novos equipamentos laboratoriais ou a licença de um software especializado, sua solicitação ganha robustez institucional se estiver ancorada nas diretrizes do PDI. A coordenação deixa de atuar de forma reativa e passa a integrar a gestão de investimentos da IES de maneira proativa e fundamentada.

4.4 Matriz de Alinhamento: PDI vs. PPC

A tabela a seguir demonstra como o coordenador opera a transposição das diretrizes institucionais do PDI para os instrumentos de gestão acadêmica do curso:



O alinhamento estratégico contínuo garante que a identidade da IES seja fortalecida a cada ciclo de avaliação e revisão curricular. O curso deixa de ser uma "ilha isolada" para se tornar uma expressão viva da estratégia educacional da instituição.

5. A Autoavaliação Institucional e a Relação com a Comissão Própria de Avaliação (CPA)

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) fundamenta-se no princípio de que a melhoria da qualidade do Ensino Superior exige a articulação entre a avaliação externa (realizada pelo INEP/MEC) e a autoavaliação interna. Esta última é conduzida de forma autônoma pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) em cada IES.

O coordenador de curso desempenha um papel chave na dinâmica da autoavaliação: ele é, simultaneamente, objeto da avaliação, facilitador da coleta de dados e agente transformador dos resultados em planos de melhoria.



5.1 A Estrutura e o Papel da CPA na Cultura Institucional

A CPA tem a atribuição de conduzir os processos de autoavaliação da IES, sistematizar as informações e prestar contas tanto à comunidade acadêmica quanto ao Ministério da Educação por meio do Relatório Anual de Autoavaliação Institucional. A avaliação abrange as 10 dimensões do SINAES, que incluem desde a missão e política para o ensino, pesquisa e extensão, até a comunicação com a sociedade, infraestrutura física, organização gestora e sustentabilidade financeira.

Para que a autoavaliação não se converta em mero rito burocrático de preenchimento de questionários, a CPA necessita do engajamento dos coordenadores de curso. O coordenador é a liderança mais próxima dos docentes e alunos, os dois maiores segmentos respondentes das pesquisas avaliativas.

5.2 Sensibilização, Engajamento e Cultura de Feedback

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas CPAs é a baixa taxa de adesão de discentes e docentes às pesquisas operadas periodicamente. A "fadiga de questionários" e o ceticismo quanto à efetividade das respostas minam o processo.

Nesse contexto, cabe ao coordenador de curso:

- Sensibilizar a comunidade do curso: Explicar aos alunos e professores a relevância estratégica da autoavaliação para a melhoria do seu próprio ambiente de aprendizagem e para a valorização do seu diploma;
- Garantir o retorno pedagógico e administrativo (feedback): Apresentar publicamente os resultados da CPA nas salas de aula e em reuniões de colegiado. Quando a comunidade discente percebe que uma crítica formulada na autoavaliação resultou na aquisição de novos livros ou na troca de um equipamento defeituoso em laboratório, a confiança no sistema é restaurada e a taxa de adesão aumenta significativamente.

5.3 A Transformação dos Diagnósticos em Planos de Ação

A etapa mais crítica da relação entre o coordenador e a CPA ocorre após a divulgação dos dados tabulados. O relatório da CPA fornece um raio-X detalhado sobre a percepção do curso em relação a temas como:

- Atuação dos docentes (didática, pontualidade, domínio do conteúdo);
- Atuação da própria coordenação de curso (disponibilidade, empatia, capacidade de resolução de problemas);
- Qualidade das instalações físicas, laboratórios, salas de aula e recursos de TI;
- Serviços de apoio (secretaria acadêmica, biblioteca, atendimento financeiro).

De posse desses relatórios, o coordenador deve reunir o NDE e o Colegiado de Curso para proceder à análise crítica dos indicadores. Dessa análise deve emergir o Plano de Ação do Curso, um documento operacional que estabelece:

- As vulnerabilidades prioritárias a serem corrigidas;
- As ações corretivas e preventivas propostas;
- Os responsáveis por cada ação;
- Os prazos de execução e os indicadores de verificação do sucesso.

5.4 A Autoavaliação como Vetor da Identidade Institucional

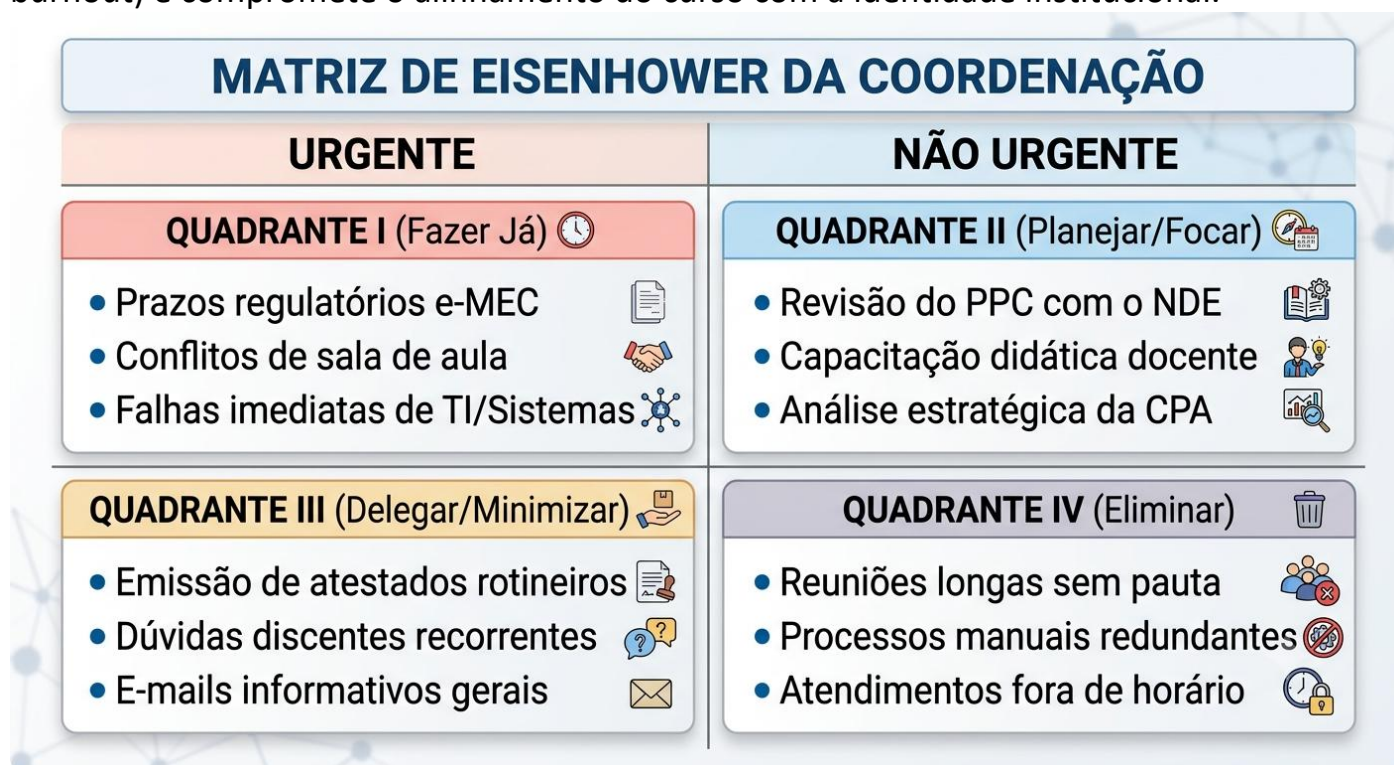
Quando o processo de autoavaliação é incorporado à rotina do curso, ele fortalece a identidade institucional. A IES demonstra à sua comunidade que possui maturidade digestiva para encarar suas deficiências e transparência para superá-las.

O coordenador que utiliza os dados da CPA de forma construtiva — sem adotar postura defensiva diante das críticas discentes — constrói um ambiente acadêmico baseado na escuta ativa, no respeito mútuo e na busca contínua pela excelência. O curso passa a ser reconhecido não por ser perfeito, mas por sua capacidade institucional de autossuperação.

6. Gestão do Tempo e Prioridades na Rotina da Coordenação

A rotina do coordenador de curso no Ensino Superior é notoriamente caracterizada pelo fracionamento do tempo, pela fragmentação de atenções e pela volatilidade de demandas. O gestor equilibra-se diariamente entre tarefas de alta relevância estratégica (como a reformulação curricular) e urgências operacionais imediatas (como a substituição emergencial de um professor impossibilitado de ministrar aula ou o atendimento a um discente em crise).

Sem um sistema estruturado de gestão do tempo e priorização, o coordenador é facilmente tragado pela "armadilha da operacionalidade", atuando exclusivamente como apagador de incêndios. Esse estado de reatividade contínua gera estresse profissional (síndrome de burnout) e compromete o alinhamento do curso com a identidade institucional.



6.1 A Matriz de Priorização Aplicada à Gestão Acadêmica

Para restabelecer o domínio sobre sua agenda, o coordenador pode aplicar ferramentas consagradas de gestão, adaptadas ao contexto universitário. A ****Matriz de Eisenhower**** (que divide as tarefas segundo critérios de Urgência e Importância) oferece uma chave de leitura indispensável:

- Importante e Urgente (Quadrante I): Crises operacionais, vazamento de prazos regulatórios do MEC, mediação de conflitos graves. Exigem ação imediata do coordenador;
- Importante, mas Não Urgente (Quadrante II): Planejamento pedagógico, análise dos dados da CPA, inovação curricular, capacitação docente, acompanhamento de egressos. ****Este é o quadrante da liderança estratégica.**** É onde o coordenador constrói valor de longo prazo e consolida a identidade institucional. A gestão eficiente consiste em maximizar o tempo investido neste quadrante;
- Não Importante, mas Urgente (Quadrante III): Interrupções constantes para assinaturas de documentos operacionais, atendimento a dúvidas discentes de baixa complexidade que poderiam ser sanadas na secretaria ou por chatbots, e-mails informativos repetitivos. Devem ser delegadas ou automatizadas;
- Não Importante e Não Urgente (Quadrante IV): Tarefas burocráticas redundantes, processos manuais legados e reuniões sem pauta ou objetivos definidos. Devem ser eliminadas ou redesenhadas.

6.2 Estratégias Práticas de Organização e Produtividade

O coordenador pode adotar estratégias para proteger seu tempo estratégico e garantir produtividade sem perda de humanização no atendimento:

A. Blocos de Tempo (Time Blocking)

Reservar momentos fixos na agenda semanal dedicados exclusivamente a atividades de reflexão e planejamento pedagógico (Quadrante II), sem interrupções por e-mail, telefone ou atendimento presencial. Por exemplo: "Manhãs de terça-feira dedicadas exclusivamente aos trabalhos do NDE e revisão de PPC".

B. Estabelecimento de Canais e Horários de Atendimento Discente

A acessibilidade do coordenador é um valor central, mas a disponibilidade irrestrita e desordenada inviabiliza a gestão. Definir horários claros de atendimento presencial e remoto, estimulando os estudantes a utilizarem previamente canais de triagem (como secretarias virtuais ou FAQs), organiza o fluxo e qualifica o momento do atendimento.

C. Empoderamento do Colegiado e Delegação Eficiente

O coordenador não deve centralizar todas as Comissões do curso. A criação de comissões temáticas dentro do colegiado (ex: Comissão de TCC, Comissão de Estágio, Comissão de Extensão) distribui a carga de trabalho, empodera o corpo docente e desenvolve novas lideranças acadêmicas.

D. Digitalização e Automação de Processos

A coordenação deve articular junto aos setores de TI da IES a migração de fluxos em papel para processos digitais automatizados. Requerimentos de equivalência, aproveitamento de estudos e validação de atividades complementares devem tramitar por sistemas de gestão acadêmica com fluxos pré-definidos, reduzindo a carga cartorial do gestor.

6.3 O Equilíbrio entre o Cuidado Relacional e a Racionalidade Técnica

Por fim, cabe ressaltar que a gestão do tempo na coordenação de curso não pode transformar o gestor em uma figura fria, distante ou meramente tecnocrática. A universidade é um espaço eminentemente relacional. O tempo investido em ouvir genuinamente um professor demissionário, um estudante em vulnerabilidade emocional ou um discente com ideias para um novo projeto de inovação não é "tempo perdido"; é o investimento humano que alicerça o clima organizacional e dá vida à identidade institucional.

A grande maestria da gestão de tempo do coordenador reside em automatizar e agilizar o burocrático para humanizar e priorizar o pedagógico e o interpessoal.

7. Considerações finais

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidencia que o coordenador de curso é o pino mestre da gestão universitária, atuando na complexa encruzilhada em que se encontram a regulação estatal, as diretrizes da alta administração, a prática docente em sala de aula e as expectativas discentes.

Longe de ser um mero executor de rotinas administrativas, o coordenador desempenha um papel eminentemente estratégico, pedagógico e integrador. É por meio da sua liderança que a identidade institucional ganha materialidade cotidiana. Quando o coordenador traduz os valores e a missão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), quando ele dinamiza a governança nos conselhos colegiados, e quando ele utiliza os resultados da autoavaliação (CPA) para promover a melhoria contínua, ele assegura a relevância acadêmica e a sustentabilidade do curso.

Contudo, para que o coordenador exerça plenamente esse papel de agente transformador, as Instituições de Ensino Superior precisam reconhecer a complexidade do cargo e oferecer as condições estruturais necessárias. Isso implica:

- Investir em formação continuada em gestão acadêmica e liderança para os coordenadores;
- Desburocratizar e digitalizar os processos operacionais e cartoriais, devolvendo ao coordenador o tempo necessário para o exercício da liderança pedagógica e do acompanhamento do NDE;
- Fortalecer a cultura de governança participativa, concedendo autonomia tática aos coordenadores para inovarem em suas áreas.

Em um cenário educacional em rápida mutação, desafiado por novas tecnologias educacionais e por exigências crescentes de flexibilização e extensão, a capacidade das IES de preservarem e evoluírem sua identidade dependerá, em larga medida, da valorização e do fortalecimento do coordenador de curso como o principal articulador da excelência acadêmica e da comunidade universitária.

8. Referências Bibliográficas

- ALMARIO, Alan; SOARES, Camila; PATROCINIO, W. P.; WAENY, M. F. C.. Estresse na Sala de Aula: A Importância de Fazer o Que se Gosta no Trabalho do Docente Universitário. *Revista da Universidade Ibirapuera*. v.1, p.8 - 17, 2018
- ALMEIDA, Maria Isabel de. A formação de professores do ensino superior: desafios e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2012.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância*. Brasília: INEP, 2017.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira. Brasília: CNE, 2018.
- CONSELHO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (CONAES). Resolução nº 1, de 17 de junho de 2010. Normatiza o Núcleo Docente Estruturante (NDE) e dá outras providências. Brasília: CONAES, 2010.

- GAITHER, Gerald H. Promoting Quality in Higher Education: Policy, Practice and Assessment. New York: Routledge, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. A gestão acadêmica da faculdade e do curso de graduação. São Paulo: Atlas, 2014.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- MASETTO, Marcos Tarciso. Docência na universidade. 12. ed. Campinas: Papirus, 2012.
- MOROSINI, Marilia Costa (Org.). A encruzilhada da educação superior: inovação, internacionalização e sustentabilidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.
- OLIVEIRA, Marco Paulo Andrade.; SOARES, Camila; ALMARIO, Alan. A importância do Coordenador Acadêmico no fomento de subsídios para formação continuada do docente no Ensino Superior. REVISTA DA UNIVERSIDADE IBIRAPUERA. v.1, p.07 - 32, 2025
- RIOS, Terezinha Azeredo. Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- SOARES, Camila; ALMARIO, Alan; WAENY, M. F. C.; COSTA, B. H. R.. Qualidade de Vida no Exercício da Docência de Ensino Superior: Adaptação do Modelo de Walton para Análise de Resultados. Revista da Universidade Ibirapuera. v.1, p.38 - 51, 2018
- TARDIF, Maurice. Saberes docentes e formação profissional. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- ZABALZA, Miguel Ángel. O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.

