



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CURRÍCULO, LINGUAGENS E INOVAÇÕES**  
**PEDAGÓGICAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO - MPED**

**MÔNICA MASCARENHAS DOS SANTOS**

**OS COORDENADORES DOS CURSOS SUPERIORES DE**  
**LICENCIATURAS EM AÇÃO NO IF SERTÃO-PE CAMPUS**  
**PETROLINA: LIMITES E PERSPECTIVAS**

Salvador

2019

**MÔNICA MASCARENHAS DOS SANTOS**

**OS COORDENADORES DOS CURSOS SUPERIORES DE  
LICENCIATURAS EM AÇÃO NO IF SERTÃO-PE CAMPUS  
PETROLINA: LIMITES E PERSPECTIVAS**

Projeto de Intervenção apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção grau de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Inez da Silva de Souza Carvalho.

Salvador

2019

Santos, Mônica Mascarenhas dos.

Os coordenadores dos cursos superiores de licenciaturas em ação no IF Sertão-PE Campus Petrolina : limites e perspectivas / Mônica Mascarenhas dos Santos. - 2019.

70 f. : il.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Inez da Silva de Souza Carvalho. Projeto de intervenção (Mestrado Profissional em Educação, Currículo, Linguagens e Inovações Pedagógicas) - Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2019.

1. Ensino superior - Administração. 2. Coordenadores educacionais. 3. Curso de Licenciatura. 4. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - Petrolina (PE). I. Carvalho, Maria Inez da Silva de Souza. II. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. Mestrado Profissional em Educação, Currículo, Linguagens e Inovações Pedagógicas. III. Título.

CDD - 378.16 - 23. ed.

**MÔNICA MASCARENHAS DOS SANTOS**

**OS COORDENADORES DOS CURSOS SUPERIORES DE  
LICENCIATURAS EM AÇÃO NO IF SERTÃO-PE CAMPUS  
PETROLINA: LIMITES E PERSPECTIVAS**

Projeto de Intervenção apresentado como requisito para obtenção grau de Mestre em Educação,  
Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia,

Aprovada em \_\_\_\_\_.

Maria Inez da Silva de Souza Carvalho – Orientadora \_\_\_\_\_

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (Brasil)

Universidade Federal da Bahia

Silvia Maria Leite de Almeida \_\_\_\_\_

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil)

Universidade Federal da Bahia

Márcea Andrade Sales \_\_\_\_\_

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (Brasil)

Universidade do Estado da Bahia

Dedico esta experiência de vida aos meus familiares, meu porto seguro!

## AGRADECIMENTOS

Obrigada, Senhor, pela vida que se renova a cada amanhecer!

Sou grata aos meus pais, irmãos conselheiros, filhos “nerds” e espirituosos, sobrinhos inteligentíssimos e tecnológicos, tias e tios, primos consanguíneos e, mais ainda, aos familiares do coração por estarem ao meu lado a cada passo nesta conquista da vida.

À Universidade Federal da Bahia pela formação acadêmica, apoio e infraestrutura oferecidos.

Ao Instituto Federal do Sertão Pernambucano pelo incentivo ao crescimento profissional, oportunidade de pesquisar e o respeito ao tempo dedicado as tarefas do curso.

À Professora Doutora Márcea Sales, que trouxe a esperança do crescimento profissional, que cuidou de mim com seu abraço acolhedor e sorriso aberto, incentivo e ensinamentos. Você é muito querida, obrigada!

À Professora Doutora Inez Carvalho, Orientadora, pelo acolhimento e participação na ideia proposta e definição precisa dos caminhos experimentados na pesquisa. O aprendizado vai melhorar o meu trabalho pedagógico no Campus Petrolina.

À Professora Thaila Caldas, por toda dedicação e acolhimento durante a construção desta narrativa.

Aos coordenadores dos cursos superiores investigados, interlocutores da pesquisa, que aceitaram o convite e com os quais compartilhei momentos de discussão no grupo focal e nas conversas sobre gestão durante o tempo de acompanhamento do trabalho de coordenação.

Aos meus amigos e amigas e colegas de trabalho, um gigante obrigada pelo companheirismo, conselhos e acolhimento nas horas mais difíceis, vocês tornaram o dia mais produtivo e leve.

Por fim, agradeço a todos que, direta e indiretamente, contribuíram para que eu pudesse alcançar este grau na vida profissional.

A vida funciona em rede... Isso é bom demais!!!!

“O educador ou o coordenador de um grupo é como um maestro que rege uma orquestra. Da coordenação sintonizada com cada diferente instrumento, ele rege a música de todos. O maestro sabe e conhece o conteúdo das partituras de cada instrumento e o que cada um pode oferecer. A sintonia de cada um entre si, a sintonia de cada um com o maestro, a sintonia de todos é o que possibilita a execução da peça pedagógica. Essa é a arte de reger as diferenças, socializando os saberes individuais na construção do conhecimento generalizável e na formação do processo democrático” (FREIRE, 1998).

SANTOS, Mônica Mascarenhas. Os coordenadores dos cursos superiores de licenciaturas em ação no IF Sertão-PE Campus Petrolina: limites e perspectivas. 70 f. il. 2019. Projeto de Intervenção (Mestrado Profissional) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

## RESUMO

Este Projeto de Intervenção é o resultado do estudo realizado para conhecer o trabalho dos coordenadores de cursos superiores de licenciaturas, no Campus Petrolina, do Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), identificando seus limites e perspectivas para o desenvolvimento pedagógico dos cursos superiores em que atuam. Tem como finalidade a proposição de uma ação de intervenção para construir a fundamentação do trabalho de gestão em rede, o envolvimento de gestores em um trabalho colaborativo, voltado para o crescimento dos cursos superiores de licenciaturas e a reestruturação das normas internas que norteiam a ação destes coordenadores. O estudo pautou-se na ação coordenadora por ser a característica essencial do trabalho do coordenador de curso, e para entender esta ação de coordenar dentro do cenário educacional, foi preciso perceber a atividade administrativa do ato de gerenciar no trabalho cotidiano dos coordenadores de cursos de Licenciaturas em Computação, Física, Música e Química do Campus Petrolina. A metodologia utilizada privilegiou a abordagem qualitativa e os procedimentos e instrumentos utilizados para o levantamento de informações foram: análise documental, grupo focal e diário de campo. Para a realização desta pesquisa, buscou-se a fundamentação em: Barbour (2009) e Bogdan e Biclén (1994) para delinear a metodologia. Para conhecer a realidade sobre a ação coordenadora, estudou-se o tema através das pesquisas de Fernandes (2012), Fontoura (2017), Sabadia (1988) e outros teóricos do contexto dos coordenadores. Os suportes são as legislações federais e normativas do IF Sertão-PE. O estudo localizado de campo e o ato de ouvir através do grupo focal possibilitou destacar aspectos relevantes das coordenações de cursos e identificação do trabalho de coordenar solitário, intenso, imediatista, e, acima de tudo, leigo — ausência de formação em gestão e preocupação com a ética no cuidado com as pessoas (discentes, e servidores). Na perspectiva do desenvolvimento pedagógico, delimitou-se a ausência de prioridades para as ações cotidianas. Na esfera legal, constatou-se a imprecisão das normativas que regem o trabalho dos coordenadores de cursos superiores. No campo das ideias, revelou-se a incompreensão de uma lógica do trabalho de coordenação democrática, colaborativa e emancipadora. Este contexto demanda uma ação processual de (re) construção do pensar e do fazer na prática coordenadora, em conjunto com os coordenadores dos cursos de licenciaturas do Campus Petrolina, por isso este projeto de intervenção.

Palavras-chave: Coordenador de Curso. Ensino Superior. Instituto Federal. Sertão Pernambucano - Campus Petrolina.



SANTOS, Mônica Mascarenhas. The action of the higher education degree programs coordinators at Instituto Federal Sertão Pernambucano Campus Petrolina: limitations and perspectives. 70 f. il. 2019. Intervention Project (Mestrado Profissional) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to comprehend the work of the coordinators of undergraduate programs at the Petrolina Campus of the Federal Institute of Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), in order to identify their limits and the perspectives for the pedagogical development of the programs in which they work. This study was based on the coordinating action because it is the essential feature of the work of the program coordinator. To understand this action within the educational scenario it was necessary to perceive the administrative activity of the act of managing in the daily work of the coordinators of the programs in Computing, Physics, Music, and Chemistry at the Petrolina Campus. The methodology privileged the qualitative approach and the procedures and instruments used to collect information were: documentary analysis, focus group and field reports. The guidelines of the methodology were based on Barbour (2009) and Bogdan and Bicen (1994). To learn about the investigations on coordinating action, we studied Fernandes (2012), Fontoura (2017), Sabadia (1988) and other theorists on the context of the coordinators. Additional support was found in the Federal and regulatory norms of IF Sertão-PE. This study made it possible to highlight relevant aspects of course coordination and identify the solitary, intense, short-sighted and especially inexpert nature of the coordinators' work as well as the absence of management training and the lack of concern with ethics in the treatment of students and faculty staff. In the perspective of pedagogical development, a lack of priority in everyday actions was observed. In the legal sphere, the rules governing the work of coordinators of higher education weren't clear. It is also unclear what is the logic behind the whole process of a democratic, collaborative and emancipatory work of coordination. The expectations of modern social relations demand a process of continuity and enhancement of the debate just initiated by this research. In this text, it is proposed an intervention to build the foundation of the management work, the involvement of managers in a collaborative work directed towards the growth of the teacher training undergraduate courses and the restructuring of internal norms to guide the action of the coordinators of teacher training undergraduate courses at IF Sertão-PE.

Key-words: Program Coordinator. Higher Education Degree. Federal Institute. Sertão Pernambucano - Campus Petrolina.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Mapa de localização dos Campi e Centros de referências do IF Sertão-PE.....	20
Quadro 1	Cronograma de Ação da Pesquisa no Campus Petrolina - IF Sertão-PE.....	28
Tabela 1	Quantidade de discentes que responderam ao questionário de autoavaliação e proporção com relação ao total.....	36
Figura 2	Campus Petrolina.....	20
Quadro 2	Perguntas do Enade 2017 que avaliam o trabalho do coordenador de cursos superiores do Campus Petrolina.....	34
Figura 3	Convite do Grupo Focal.....	39
Quadro 3	Perguntas, respostas e conclusão da CPA 2016, que avaliam a ação coordenadora dos cursos superiores do Campus Petrolina, aplicada aos servidores do Campus Petrolina.....	36
Figura 4	Paisagem da janela no ambiente do Grupo Focal .....	39
Quadro 4	Perguntas, respostas e conclusão da CPA 2016, que avaliam a ação coordenadora dos cursos superiores do Campus Petrolina, aplicada aos discentes dos cursos superiores.....	37
Figura 5	Mosaico de fotografias do Grupo Focal.....	41
Quadro 5	Plano de Desenvolvimento do Projeto de Intervenção – Ano Letivo 2019.....	62
Figura 6	Coordenador de Licenciatura em Computação Registrando Entraves e Soluções	47
Figura 7	Coordenador de Licenciatura em Física Registrando Entraves e Soluções.....	47
Figura 8	Coordenador de Licenciatura em Música Registrando Entraves e Soluções.....	48
Figura 9	Coordenador de Licenciatura em Química Registrando Entraves e Soluções.....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior
ANPEd	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CPA	Comissão Permanente de Avaliação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
Conif	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DES	Departamento de Ensino Superior
EaD	Ensino a Distância
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ETF	Escola Técnica Federal
EPCT	Educação Profissional de Ciência e Tecnologia
IES	Instituições de Educação Superior
IFs	Institutos Federais
IF Sertão-PE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
FCC	Função de Coordenador de Curso
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
NAP	Núcleo de Ações Pedagógicas
NDE	Núcleo Docente Estruturante
PIBEX	Programa Institucional e Bolsas de Extensão
PIBIC	Programa Institucional e Bolsas de Iniciação Científica
PIBID	Programa Institucional e Bolsas de Iniciação a Docência
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIT	Plano Individual de Trabalho
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
RIT	Relatório Individual de Trabalho

SAGE	Sistema de Apoio a Gestão Escolar
SERES	Secretaria de Regulação e Supervisão
SICABS	Sistema de Controle de Aquisição de Bens e Serviços
SCA	Secretaria de Controle Acadêmico
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAE	Técnico em Assuntos Educacionais
UTF	Universidade Tecnológica Federal

## SUMÁRIO

<b>1 PRINCÍPIO DE TUDO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 ENTORNO DO CAMPUS PETROLINA .....</b>	<b>17</b>
2.1 A IMPLANTAÇÃO DOS CURSOS DE LICENCIATURAS NO CAMPUS PETROLINA ..	19
<b>3 ESMIUÇANDO A PESQUISA .....</b>	<b>23</b>
3.1 TRAJETÓRIA DA COORDENAÇÃO DE CURSOS SUPERIORES .....	27
3.2 A FUNÇÃO DO COORDENADOR SOB O OLHAR DA ANÁLISE DOCUMENTAL .....	28
3.3 AS VOZES DOS COORDENADORES OUVIDOS NO GRUPO FOCAL .....	36
<b>3.3.1 Coordenador de Licenciatura em Computação.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3.2 Coordenador de Licenciatura em Física .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.3 Coordenador de Licenciatura em Música .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3.4 Coordenador de Licenciatura em Química.....</b>	<b>46</b>
3.4 O COTIDIANO NO CHÃO DA COORDENAÇÃO DE CURSOS REGISTRADO ATRAVÉS DO DIÁRIO DE CAMPO .....	47
<b>3.4.1 O Dia a Dia do Coordenador de Licenciatura em Música.....</b>	<b>49</b>
<b>3.4.2 O Dia a Dia do Coordenador de Licenciatura em Física .....</b>	<b>53</b>
<b>4 GRANDES HORIZONTES: O PROJETO DE INTERVENÇÃO COORDENAÇÃO EM MOVIMENTO .....</b>	<b>56</b>
4.1 APRESENTAÇÃO.....	56
4.2 OBJETIVO GERAL .....	57
4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	58
4.4 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO COORDENAÇÃO EM MOVIMENTO .....	59
4.5 METAS PROPOSTAS E AÇÕES ARTICULADAS PARA O PROJETO DE INTERVENÇÃO COORDENAÇÃO EM MOVIMENTO.....	61
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL .....</b>	<b>68</b>

<b>ANEXO A - DOCUMENTO LEGAL.....</b>	<b>70</b>
---------------------------------------	-----------

## 1 PRINCÍPIO DE TUDO

Ao longo do tempo de dez anos de trabalho pedagógico no Departamento de Ensino Superior (DES) do Campus Petrolina no Instituto Federal do Sertão Pernambucano, tive a certeza de que no viver está “a beleza de ser um eterno aprendiz [...]”<sup>1</sup>. Neste contexto educacional, tive a oportunidade de viver as muitas modificações legais que aconteceram devido a expansão da Educação Profissional e Tecnológica. Novas concepções e diretrizes definidas pelo Ministério da Educação (MEC) trouxeram grandes desafios para a escolarização profissionalizante, principalmente, nas localidades distantes dos grandes centros urbanos.

O maior desafio que enfrentei, durante a vivência profissional no Campus Petrolina, como pedagoga, foi compor as comissões de implantação dos cursos superiores de licenciaturas, um novo modelo institucional, com gestão e infraestrutura completamente diferentes da tradicional rotina de cursos técnicos. Além disso, a abrangência territorial aumentou muito e o perfil dos alunos mudou. O Campus passou a receber muitos estudantes das localidades circunvizinhas e, também fazer pesquisa aplicada e se envolver com a comunidade através de projetos de extensão.

Portanto, através da oportunidade de realizar um projeto de intervenção para esta nova realidade, refleti sobre as ações necessárias ao trabalho institucional. Dediquei a pensar sobre a importância dos sujeitos que participam comigo de todos os dias de trabalho na gestão, nas atividades do Campus: os coordenadores de cursos superiores de licenciaturas. Escolhi, assim, como objeto de estudo o papel, a função e o desempenho dos coordenadores de cursos superiores de Licenciaturas em Computação, Física, Música e Química.

Desta forma, realizei a pesquisa através de abordagem qualitativa, sendo a coleta de informações realizada através dos seguintes procedimentos: análise documental, foram selecionados os documentos que definem a função, atribuições e direcionamento ao trabalho do coordenador de licenciatura dentro do Campus Petrolina; grupo focal, ação de pesquisa

---

<sup>1</sup> *O Que É o Que É?* Música de Gonzaguinha. Nesta composição de 1982, o compositor questiona a vida, ressalta suas alegrias e sofrimentos, enfatiza a aprendizagem constante e sua beleza.

que possibilita aos participantes explorarem seus pontos de vista e, ainda, o diário de campo, que mostra a ação cotidiana ocorrida no espaço da coordenação de cada curso.

Durante a narrativa desta experiência de mestrado, apresentarei e discutirei, através de reflexões pessoais e coletivas, impressões sobre as informações ouvidas e de diversos autores sobre o tema, trazendo os limites e as perspectivas dos coordenadores de licenciaturas do Campus Petrolina, com o objetivo de propor uma intervenção que venha a promover o crescimento do trabalho das coordenações. O que vai impulsionar o meu trabalho e a melhoria dos cursos superiores de licenciaturas deste Campus.

Neste relato, olhei o “Entorno do Campus Petrolina” e a chegada das licenciaturas. Em seguida, “Esmiuçando a Pesquisa”, detalhei a “Trajetória das Coordenações de Cursos Superiores”, analisei “A Função do Coordenador Sob o Olhar da Análise documental”, as avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e da Comissão Permanente de Avaliação (CPA). “As Vozes dos Coordenadores Ouvidos no Grupo Focal” a ação coordenadora, a dimensão, as atribuições, os limites e as perspectivas do trabalho dos coordenadores. Vivenciei o “Cotidiano no Chão das Coordenações de Cursos Registrado no Diário de Campo”, onde detalho a prática dos coordenadores. Após a investigação, proponho “Grandes Horizontes: Projeto de Intervenção coordenação em Movimento”, um caminho de interseção através do exercício de gestão democrática em rede, ou seja, pensar uma organização através de debate que supere a centralização e estimule a descentralização e a colaboração mútua.



## 2 ENTORNO DO CAMPUS PETROLINA

Compreender o Campus Petrolina olhando de dentro para fora me fez perceber o todo com suas partes, que se referem aos Campi que formam o Instituto Federal do Sertão Pernambucano, vinculadas a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, constituída de Institutos Federais (IFs), Universidade Tecnológica Federal (UTF), Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), Escolas Técnicas Federais (ETFs) e o Colégio Pedro II.

A criação da Rede Federal advém do programa de expansão da educação profissional tecnológica, o IF Sertão-PE foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que o define como instituição de ensino superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializado na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino.

Ramos esclarece que:

Com uma estrutura ‘pluricurricular’ e ‘multicampi’, os Institutos Federais (IF’s) são instituições que podem oferecer educação nos diferentes níveis e modalidades de ensino. O aspecto ‘pluricurricular’ é evidenciado a partir da possibilidade de ofertar educação básica, profissional e superior. A estrutura ‘multicampi’ deixa transparecer a importância da sua atuação no seu território de abrangência, tendo como missão o compromisso de intervir na região, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social. [...]. (RAMOS, 2011, p.13)

A legislação enfatiza que os IFs têm a finalidade de promover formação e qualificação dos cidadãos dentro das atuações profissionais, com foco no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional. Portanto, precisam ser organizados em bases territoriais que atendam a dimensão geográfica de uma mesorregião dentro de um mesmo Estado, caracterizados por identidades históricas, culturais, sociais e econômicas.

Atualmente, o Instituto Federal do Sertão Pernambucano tem sete Campi: Petrolina, Petrolina Zona Rural, Ouricuri, Floresta, Salgueiro, Serra Talhada e Santa Maria da Boa Vista. E, ainda, cinco Centros de Referência: Afrânio, Sertânia, Petrolândia, Araripina e Ibimirim.

**Figura 1.** Mapa de localização dos Campi e Centros de Referência do IF Sertão-PE



Fonte: [www.ifsertao-pe.edu.br](http://www.ifsertao-pe.edu.br)

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional, os cursos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano alcançam a população existente tanto na região do Sertão Pernambucano como em diversas cidades dos estados do Piauí e da Bahia, neste caso, abrangendo aproximadamente 20 municípios.

O Campus Petrolina contempla nove municípios do sertão de Pernambuco: Rajada, Pau Ferro, Afrânio, Dormentes, Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista, Cabrobó, Orocó e Terra Nova. Além de outras seis cidades da Bahia: Juazeiro, Casa Nova, Sobradinho, Senhor do Bonfim, Sento Sé e Pilão Arcado. Atendendo a 2005 alunos matriculados em 2018, segundo informações do Sistema de Apoio a Gestão Escolar (SAGE). (Vide Figura 2).

**Figura 2.** Campus Petrolina



Fonte: [www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/pet-o-campus](http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/pet-o-campus)

O Campus Petrolina está localizado, em um dos bairros da periferia chamado João de Deus, precisamente na Rua Maria Luiza de Araújo Gomes Cabral, na cidade de Petrolina. É o maior dos campi do IF Sertão-PE. Oferece 21 cursos, distribuídos nos níveis/modalidades Médio Integrado (Edificações, Eletrotécnica, Informática e Química), Subsequente (Edificações, Eletrotécnica e Informática), Subsequente EaD (Agente Comunitário de Saúde, Logística, Manutenção e Suporte em Informática e Segurança no Trabalho), Proeja (Edificações, Eletrotécnica, Informática), Superior (Licenciaturas em Computação, Física, Música, Química e Tecnologia de Alimentos), e Pós-graduação Lato Sensu (Processamento de Derivado de Frutas, Tecnologia Ambiental e Sustentabilidade nos Territórios Semiáridos e Tecnologias Digitais Aplicadas a Educação).

## 2.1 A IMPLANTAÇÃO DOS CURSOS DE LICENCIATURAS NO CAMPUS PETROLINA

Os cursos superiores de licenciaturas chegaram como exigência legal da criação dos IFs, no detalhamento a Lei nº 11.892, de 29/12/2008, Capítulo II, Seção III, que diz:

Art. 8º No desenvolvimento da sua ação acadêmica, o Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei, e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea b do inciso VI do caput do citado art. 7º. (BRASIL, 2008)

Na alínea b, do inciso VI, do caput do art. 7º, diz que os IFs também têm por objetivo:

VI – ministrar em nível de educação superior:

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional. (BRASIL, 2008)

Considerando que a expansão da rede federal com Institutos Federais iniciou timidamente entre 2002 e 2005, com a criação dos CEFETs, observa-se que os cursos superiores começam a sua implantação primeiramente pela oferta de cursos tecnológicos. Em seguida, com a força da implantação legal dos IFs, crescem em todo o território nacional as licenciaturas, ofertando cursos nas áreas mais carentes de professores do ensino básico brasileiro: biologia, física, matemática e química.

A oferta de formação de professores nos Institutos Federais possui algumas justificativas que fundamentam a implantação de cursos de licenciatura. Dentre elas, se destacam as consultas públicas realizadas pelos CEFETs nas localidades regionais para conhecer as expectativas das comunidades. Nas consultas públicas realizadas pelo IF Sertão-

PE, representantes dos órgãos locais: prefeituras, secretarias da educação, câmara de vereadores, gerencias regionais de educação, dentre outros participantes do cenário, foram ouvidos com objetivo de conhecer as necessidades de professores na educação da região. Conforme a legislação:

[...] promover uma reforma curricular que não se limitasse à elaboração apenas de novos currículos técnicos, mas que se construísse uma nova pedagogia institucional. O principal objetivo era alinhar as políticas e ações das instituições ao cenário, com destaque para aquele que demarcava as demandas sociais locais e regionais. As instituições federais de formação profissional e tecnológica revelam um movimento até então inédito, ou seja, incluir em seus debates as necessidades e aspirações do território em que estavam inseridas e o delineamento. (BRASIL, 2008b, p.14)

Foi preciso atender ao objetivo de interiorização da educação profissional, que necessita de professores licenciados nas áreas específicas, para a oferta de cursos de tecnologia e a carência de professores licenciados nas localidades. Ouvidas as comunidades em torno de cada um dos Campi, foram oferecidos, paulatinamente, os cursos de licenciaturas requeridos.

As licenciaturas ofertadas pelos IFs estão previstas nos documentos normativos do MEC, tanto na Lei anteriormente citada (BRASIL, 2008) quanto nas “Concepções e Diretrizes: Um Novo Modelo em Educação Profissional e Tecnológica”. Em todos eles, se propõem concepções baseadas em:

- a) Territorialidade: considerar as necessidades do contexto social, local e regional;
- b) Indissociabilidade da prática com a teoria, superação da dicotomia entre ciência e tecnologia, sintonia com os valores universais do homem, garantindo o lugar da arte e da cultura e integração entre ensino, pesquisa, extensão e inovação;
- c) Currículos pluricurriculares: trabalhar o conhecimento respeitando as vivências, extrapolando a teoria e interagindo com os espaços de aprendizagem e os diversos campos do saber, através dos componentes curriculares, estimula a construção de saberes;
- d) Inclusão social e distribuição de renda através do ato educativo.

Os Institutos Federais constroem os projetos Pedagógicos dos Cursos de licenciaturas baseados em diretrizes gerais, normatizadas pelo MEC por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para licenciaturas e do documento intitulado: “*Contribuições para o processo de construção dos cursos de Licenciatura dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*”, que orienta:

- a) Contemplar conhecimentos da esfera trabalho e educação geral e profissional, através de ações em rede, para contribuir com a rede federal;
- b) Formação docente para atuar na Educação Básica e/ou Profissional numa perspectiva integradora, dialógica e emancipatória, comprometida com a inclusão social;
- c) Currículo flexível organizado em bases conceituais e núcleos destinados a trabalhar conhecimentos relacionados às formações geral e específica, através de projetos integradores, permeados por atividades de Prática Profissional, contextualizadas e pela Monografia de conclusão de curso individual ou coletiva.

Segundo pesquisadores que discutiram em suas teses sobre o processo de implantação, desenvolvimento e avaliação das licenciaturas nos Institutos Federais, como Assis (2013), Lustosa e Souza (2015) e Lorenzet (2017), as licenciaturas precisam ser repensadas. Pois mesmo com concepções modernas e humanísticas e diretrizes que incentivam a multidisciplinaridade, transdisciplinaridade e contextualização desde 2008, em forma de leis e políticas educacionais, as licenciaturas continuam com necessidade de infraestrutura de qualidade, concepções desfragmentadas dos saberes, currículos organizados em disciplinas, formação de professores tradicionais e desarticulação entre os conhecimentos gerais, específicos e profissionais. Os IFs permanecem tradicionalmente preocupados com a formação para o mercado de trabalho, têm dificuldades de construção da sua identidade, que ainda continuam num “modelo híbrido” de escolas técnicas, universidades e institutos federais.

Com efeito, é preciso ter o cuidado de manter a relação entre o número de vagas e as porcentagens exigidas pelo MEC. Em decorrência disso, o Campus precisou reorganizar toda a estrutura física e de gestão para compor os cursos superiores.

A primeira destas mudanças foi a criação do Departamento de Ensino Superior (DES), com o objetivo de promover o desenvolvimento dos cursos superiores. Participei ativamente da construção do departamento. Atualmente, a equipe é constituída pelo professor (chefe), por duas pedagogas, um técnico em assuntos educacionais (TAE) e coordenadores de cursos superiores, tendo a função de:

1. Garantir a aplicação das diretrizes, regulamentos e normas acadêmicas do ensino superior;
2. Colaborar e zelar pelo cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional;

- 3.Elaborar o plano de metas geral anual para a educação de nível superior;
4. Acompanhar o processo de ingresso dos estudantes e as políticas de assistência ao educando nos cursos de nível superior;
- 5.Assistir a Direção de Ensino em assuntos educacionais dos cursos de ensino superior, bem como participar de reuniões quando convocada;
- 6.Orientar e acompanhar o Campus Petrolina na execução dos regulamentos, normas, plano de metas e ações educacionais referentes aos cursos de ensino superior;
- 7.Orientar e acompanhar os trabalhos das comissões, grupos de estudos e grupos de trabalhos, acerca de alterações e/ou proposta de implantação de cursos de educação de nível superior;
- 8.Acompanhar, orientar e avaliar a implantação dos novos cursos da educação superior;
- 9.Acompanhar a execução dos currículos dos cursos de educação superior bem como os índices de desempenho de seus estudantes;
10. Manter atualizados, junto aos órgãos governamentais, os credenciamentos e as informações dos cursos de ensino superior da Instituição;
11. Propor normas e editais relacionados às atividades de ensino superior;
- 12.Contribuir com as ações coordenações de cursos, colegiados e núcleos docentes estruturantes;
- 13.Incentivar ações ensino, pesquisa, pesquisa e inovação voltadas para o crescimento dos cursos de nível superior;
- 14.Colaborar com o processo de avaliação institucional. (DES, 2010, p. 2)

Demonstro, então, que minha proposição está entrelaçada com a minha vida profissional. Deste modo, investigar sobre o trabalho dos coordenadores de curso de licenciatura vai implicar em desconstruir e reconstruir o meu próprio fazer, a prática do DES e conhecer as reais e primordiais necessidades dos coordenadores. Esta proposta de intervenção é importante e possibilitará o crescimento dos cursos nas avaliações do MEC, na qualidade dos professores que formam nas licenciaturas e nas práticas educativas contextualizadas com o local.

Paralelamente às mudanças de gestão, foram acontecendo as melhorias de infraestrutura. O DES e os coordenadores optaram pela descentralização física das coordenações, que passaram a se localizar nos prédios de cada curso de licenciatura, reunindo também a sala dos professores, com atendimento aos alunos, as monitorias e os ambientes específicos de aprendizagem de cada área em particular: laboratórios de física, laboratórios de computação, salas apropriadas para instrumentos musicais e laboratórios de química. Assim, ao descentralizar a gestão e o espaço físico, as coordenações de cursos se integraram aos seus respectivos ambientes. Os coordenadores permaneceram mais perto do funcionamento dos cursos e as questões foram se resolvendo com mais agilidade no cotidiano escolar.

### 3 ESMIUÇANDO A PESQUISA

Enquanto Instituto Federal que oferece Educação Superior, o IF Sertão-PE passou a ser equiparado legalmente às universidades federais e às disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das Instituições de Educação Superior (IES). Inclusive, vinculada aos fins e aos interesses de pesquisa, extensão e inovação. Faço parte deste trabalho de gestão educacional, ao contemplar as coordenações de curso “Eu deço dessa solidão/ Espalho coisas sobre um chão de giz/ Há meros devaneios tolos/ A me torturar [...]”<sup>2</sup>, trabalho com interesses pedagógicos: as novas concepções e diretrizes postas para os IFs. Então, sou provocada “Amiúde!” (RAMALHO NETO, 1978).

Esta nova dimensão institucional, com concepções e diretrizes para o ensino superior, provoca muitas mudanças no trabalho de organização e gestão dos IFs. Este contexto de expansão requereu mudanças estruturais curriculares, consistentes e adequadas aos novos sistemas da educação superior, que são necessários para a qualidade do processo educativo institucional.

Em instituições de ensino superior, a coordenação de curso tem uma posição de destaque e relevância socioacadêmica no tocante à organização e gestão de cursos, principalmente, pelas possibilidades de intervenção em várias dimensões institucionais: pedagógica, administrativa, política, entre outras, e pelo intercâmbio entre estudantes, docentes e gestão superior. Entretanto, não é difícil perceber que se trata de uma função que enfrenta dificuldades pela sobrecarga de atribuições regimentais, ou não, presentes na dinâmica do cotidiano institucional.

Assim, busquei compreender o sentido etimológico da palavra “coordenar”, que tem origem do latim *coordinatō*. Segundo alguns dicionários nacionais, sua base está na palavra “ordenar”, formado a partir do substantivo “dispor em ordem”. O Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2008) define o termo como: “Reunir ou dispor segundo uma certa ordem, de modo a formar um conjunto organizado ou a atingir um fim determinado”. *Coordenar*, in Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa (2018), acrescenta a sua definição frases que

---

<sup>2</sup> *Chão de Giz*. Música de Zé Ramalho, composição de 1978. Relata a história verídica da vida do compositor. No trecho citado, desejo mostrar a importância de refletir sobre o viver pedagógico com os coordenadores, em que é preciso espalhar as lembranças para organizar as ideias e discutir a gestão educacional a partir da realidade, das pequenas práticas significativas no cotidiano escolar.

trazem indícios de concepções: “dispor obedecendo a determinadas relações com vista a um determinado fim”.

As concepções do sujeito (coordenador) estão pautadas em sua visão de mundo, crenças e (pré) conceitos. Interferindo, assim, na organização e gestão educacional que poderá ocorrer de forma centralizada, burocrática e alienante ou descentralizada, coletiva e emancipadora. Já que os valores são resultados da convivência com o cenário do qual o ser humano participa, sejam eles: sociais – a sociedade e sua organização coletiva, culturais – valores hábitos e atitudes, políticas – enquanto ato de governar para a busca de ações que organizem a convivência coletiva, ideológicas – conjunto de pensamentos ou ideias que demonstram a visão de mundo e estão implicadas no trabalho de coordenar.

A ação coordenadora é característica essencial do trabalho do coordenador de curso. Portanto, para entender esta ação de coordenar dentro do cenário educacional, é preciso perceber a atividade administrativa do ato de gerenciar. Assim, todo o trabalho desenvolvido, por pessoas ou organizações, necessita de uma gestão para planejar e reger sua execução e também de coordenação para ordenar as partes (pré-definidas ou definidas pela gestão) de modo a obter o melhor resultado dos sistemas estabelecidos (instituídos) e daqueles criados pela realidade do trabalho (instituintes).

Para entendermos o movimento entre as relações instituídas e instituintes, nos baseamos no conceito de instituinte e instituído que são termos de uso corrente na literatura de Política, de Sociologia e de Educação, que são aqui utilizadas para dar conotação aos momentos de instabilidade ou de conflito – instituinte – e às situações de estabilidade ou consensuadas/negociadas – instituído. (MEDEIROS, 2017, p. 13)

Destarte, investiguei as ações das coordenações nos aspectos da organização envolvendo o trabalho dos coordenadores. Com o olhar voltado para a (re) estruturação do trabalho nos cursos de licenciatura oferecidos no Campus Petrolina, refleti sobre as informações legais, aquelas disponíveis nos relatórios da CPA e do MEC, bem como sobre a organização e gestão educacional relatada pelos coordenadores.

Priorizei compreender quais são os desafios dos coordenadores de cursos superiores de licenciatura no Campus Petrolina. Partindo das observações trazidas pelos coordenadores dos cursos de licenciatura do Campus Petrolina, percebo a necessidade de analisar o papel, a função e o desempenho dos coordenadores de cursos superiores de licenciatura e relacioná-los com a legislação pertinente, os planos e projetos institucionais, e, ainda, o exercício do coordenador no cotidiano institucional.



Partindo deste contexto e do conhecimento produzido pela vivência laboral, percebo que as coordenações de cursos superiores em licenciatura realizam muito mais atribuições do que o prescrito legalmente. As atividades administrativas são priorizadas em detrimento ao acadêmico-pedagógico, causando sobrecarga gerencial, inviabilizando a visão macro da gestão e, por consequência, o seu crescimento.

As inquietações causadas pelas questões acima descritas impulsionaram a proposta de investigar as coordenações dos quatro cursos superiores de licenciaturas do Campus Petrolina, que surgiu em virtude da função pedagógica que exerço dentro do Departamento de Ensino Superior (DES). O que possibilitou estreita convivência com a dinâmica diferenciada da ação de cada uma das coordenações de cursos que pretendi compreender, para encaminhar uma proposta de intervenção que discuta soluções para uma gestão eficiente.

Para identificar como os coordenadores se organizam para realizar sua função, optamos por uma abordagem qualitativa e dialógica a fim de revelar os limites e perspectivas do trabalho de cada coordenação de curso de licenciatura. À vista disso, as técnicas metodológicas escolhidas para o levantamento de informações foram análise documental, grupo focal e diário de campo. Abaixo detalhados:

- A **análise documental** contribui para aprofundar o instituído sobre o tema de formação pedagógica, objetivando explicitar suas vinculações com as ações escolares e completar informações que obtive no grupo focal e no diário de campo. Dentre os Documentos Institucionais relevantes para este trabalho, destaco:
  - Resolução nº 25 do Conselho Superior de 09 de setembro de 2013, Anexo 01 e 02 – Portarias Normativas nº 02 e 04 de 09 de setembro de 2013, que regulamenta as Atribuições e eleições de Coordenadores de Cursos do IF Sertão-PE. ANEXO A.
  - O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018 do IF Sertão-PE estão previstas políticas de Capacitação e Qualificação dos servidores nas esferas docente e técnico-administrativos com base na legislação vigente.
  - Projeto Pedagógico Institucional – PPI: documento que delinea os eixos norteadores com os princípios e finalidades que constituem elementos de caráter político e filosófico para estabelecer os rumos institucionais.
  - Relatório da Comissão Permanente de Avaliação do IF Sertão-PE: documento de autoavaliação institucional.

- Relatórios Sínteses de Áreas: Computação, Física, Música e Química de Avaliação dos Coordenadores, emitido pelo Sinaes.
- O **grupo focal** representa uma técnica de pesquisa que parte da interação grupal. Promove uma ampla problematização sobre um tema, ou seja, se trata de uma entrevista em grupo, na qual a interação permitirá o diálogo com os participantes sobre a realidade do trabalho. Segundo Arantes e Deusdará (2017) “O diálogo e a negociação de sentidos com o campo já se inicia no momento mesmo de elaboração de objetivos, de escolha dos instrumentos de captação de textos, de articulação de referenciais teóricos.”. Assim, configura-se a perspectiva dialógica como parte integrante do método. O encontro grupal possibilita aos participantes explorar seus pontos de vista a partir de reflexões sobre determinados assuntos viabilizando estratégias de reflexão e ação, integrando tanto as potencialidades e fragilidades quanto as oportunidades e os desafios da prática.
  - O **diário de campo** é um caderno no qual são registrados os momentos de observações do cotidiano. Este registro deve ser detalhado e preciso, indicando datas e locais de todos os fatos, passos, descobertas e indagações, investigações, resultados e respectivas análises. Como o próprio nome diz, este é um diário preenchido ao longo de toda a pesquisa, trazendo as anotações, rascunhos e qualquer ideia que possa ter surgido no decorrer da observação do trabalho. Segundo Bogdan e Bicen (1994) “Isto são as notas de campo: o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha e reflectindo sobre os dados de um estudo qualitativo”. Nesta estratégia de observar os pesquisados no ambiente de trabalho, evidenciei os acontecimentos, os problemas e as soluções que enfrentaram durante a dinâmica das atividades cotidianas.

Realizei a pesquisa durante os meses de fevereiro a setembro do ano 2018, dentro do período letivo do Calendário de Referência Acadêmica 2018.1 do Campus Petrolina, conforme quadro abaixo:

**Quadro 1.** Cronograma de Ação da Pesquisa no Campus Petrolina - IF Sertão-PE

Item	Ação	Realização
1	Pesquisa documental	Fevereiro a outubro de 2018
2	Inserção e aprovação do Projeto na Plataforma Brasil	Março a maio de agosto 2018
3	Grupo Focal com os Coordenadores de licenciaturas – Campus Petrolina	20 de agosto de 2018

4	Diário de campo com Coordenadores dos Cursos de Licenciatura em Música e Física	22 de agosto a 10 de setembro de 2018
6	Produção final	Março 2019

Fonte: elaboração do autor (2018)

Na Educação Superior dos Cursos de Licenciatura do Campus Petrolina – IF Sertão-PE, a função de coordenador de curso é exercida por docentes escolhidos via eleição, na qual participam professores e alunos dos respectivos cursos. Nas atribuições que lhes são designadas, o coordenador abarca os trabalhos em variados espaços institucionais, sejam de caráter administrativo, acadêmico, financeiro, pedagógico e, ainda, outros mais psicológicos e culturais que não estão instituídos legalmente. Contudo, estão envolvidos no contexto de uma instituição que se dedica a educação.

Este trabalho envolveu os cursos de Licenciaturas em Computação, Física, Música e Química, com seus quatro professores responsáveis pelas coordenações, no exercício da Função de Coordenador de Curso (FCC).

A organização e gestão dos cursos pode enfatizar um espaço em detrimento de outros, a depender das vivências e contextos dos cursos e das coordenações. Partindo desta reflexão sobre o trabalho, questiono: Como a coordenação se desenvolve? Qual a relação entre as atribuições legais do coordenador e o trabalho cotidiano? Quais as dimensões do trabalho das coordenações? Quais os limites e as perspectivas da coordenação de curso? Posto isto, estudar o trabalho do coordenador de cursos superiores de licenciatura se torna importante para entender o alcance e as dificuldades presentes no seu cotidiano e intervir nos pontos importantes para o desenvolvimento dos cursos superiores.

Ao percorrer o caminho que levasse a compreender o papel, a função e o desempenho dos coordenadores de cursos de licenciaturas, voltei o olhar para a importância de analisar a relação entre as políticas educacionais e as condições de trabalho destas coordenações. Passei a refletir sobre as atribuições instituídas do trabalho prescrito dos coordenadores e a ação desenvolvida na organização do trabalho cotidiano institucional, que limitam a sua atuação, indicando oportunidades de crescimento local através de um projeto de intervenção, com ações que propiciarão formação e ajustes necessários para o trabalho do coordenador.

### 3.1 TRAJETÓRIA DA COORDENAÇÃO DE CURSOS SUPERIORES

A função de coordenação nos cursos superiores de instituições públicas federais foi implantada oficialmente pelas Reforma Universitária de 1968, através da Lei 5.540, de 28 de

novembro de 1968, durante o regime militar. Norteada pelo princípio do controle político das universidades públicas brasileiras, que enfatizou a racionalização administrativa das universidades, definiu a estrutura organizativa em reitoria e campi. Estrutura gerencial organizada em departamentos e coordenações de cursos.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, nº. 5692/71, a função de coordenador de curso tinha o encargo de cumprimento das orientações normativas, administrativas e didáticas provenientes do poder central e dos departamentos, sendo entendida como uma instância de controle e execução de ordens.

No artigo 56 da LDB, n.º 9.394/96, são orientados princípios democráticos de gestão institucional: “As instituições públicas de ensino superior obedecerão ao sistema de gestão democrática, através de órgãos colegiados deliberativos” que devem conduzir a prática da ação coordenadora nas IES, dentre elas, os IFs.

Dentro dos processos de expansão das Escolas Técnicas para CEFETs, as coordenações de cursos já existiam como instâncias que cuidavam dos cursos mediante professores indicados pelos dirigentes de cada campus e sem função gratificada. Posteriormente, a mudança de estrutura dos IFs, para reitoria e seus Campi, com autonomia instituiu legalmente as coordenações de cursos, que, por sua vez, passam a construir suas normativas, sendo a base para que se construam as atribuições dos coordenadores.

No IF Sertão, o Departamento de Ensino Superior (DES) organiza os coordenadores de cursos superiores voluntários para discutir e construir as atribuições de coordenadores com a implantação da Lei nº. 12.677 de 25/06/2012, que dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinado às instituições federais de ensino, tornando a função de coordenador de curso gratificada. Diante desta legislação, o IF Sertão-PE, através de seus órgãos consultivos, aprova a Resolução nº 25 do Conselho Superior, de 09 de setembro de 2013, anexo 01 e 02 – Portarias Normativas nº 02 e 04, de 09 de setembro de 2013, que regulamentam as Atribuições e Eleições de Coordenadores de Cursos do IF Sertão-PE.

### 3.2 A FUNÇÃO DO COORDENADOR SOB O OLHAR DA ANÁLISE DOCUMENTAL

A princípio, é importante salientar que função é um conjunto de responsabilidades e atribuições que se requer de indivíduos. Ao atrelar este conceito ao cargo administrativo de

coordenador, estabelecido pela Lei de FCC (Lei nº 12.677 de 25/06/2012), esta função passa a fazer parte da gestão administrativa instituída, que compõe o organograma institucional.

Segundo Serravale (2015), coordenações nasceram do modelo administrativo de Frederick W. Taylor com o objetivo de organizar a divisão do trabalho. Portanto, o coordenador é parte do funcionamento da gestão escolar e, por isso, tem uma variedade de tarefas a desempenhar dentro da escola, em favor do curso que representa.

Para Rodrigues (2012), Vice-Presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), enfatiza que as tarefas do coordenador de curso se baseiam nos critérios definidos na avaliação do Sinaes, através do questionário do coordenador no Enade. Sendo parâmetros:

- a) Participação do coordenador nos colegiados acadêmicos das IES e Núcleos Docentes Estruturantes (NDE);
- b) Organização dos documentos obrigatórios dos professores que ministram aulas nos cursos;
- c) Percorso profissional com títulos e experiências do coordenador dentro das atividades do curso, tanto quanto na experiência não-acadêmica e administrativa;
- d) Relação participativa entre coordenadores e alunos.

As atribuições sob a responsabilidade do coordenador de cursos superiores do IF Sertão-PE são muito mais abrangentes do que apenas contemplar as expectativas do Sinaes.

Segundo Marquesin, Penteado e Baptista (2008), “o coordenador busca coordenar e centralizar as configurações da instituição e do grupo assegurando as ideias e os princípios educativos”. Desenvolvendo atribuições de colaboração no projeto Político Pedagógico Institucional (PPI), propicia assistência didático-pedagógica, é um mediador nas relações interpessoais dos professores e alunos diante de conflitos no trabalho, discute e propõe formação contínua para os professores e trata acerca dos planos de curso e a atualização do PPC. Em suma, assumindo uma grade responsabilidade para a melhoria do processo educativo.

A normatização para atribuições dos coordenadores de cursos do IF Sertão-PE foi construída a partir de agosto de 2012, após a publicação da legislação de base (Lei FCC) pelo Departamento de Ensino Superior que se reunia semanalmente. Em seguida, a proposta foi encaminhada para Pró-Reitoria de Ensino, que discutiu e ajustou a proposta com gestores desta instituição, seguindo diretamente para o Conselho Superior, onde foi aprovada e adotada

para todos os Campi como Resolução nº 25 de 09 de setembro de 2013, sistematizada em vinte e quatro itens:

Art 2º - São atribuições do coordenador (a) de curso de graduação:

- I - promover a implantação da proposta curricular do curso, em todas as suas modalidades;
- II - avaliar continuamente a qualidade do curso, em conjunto com o corpo docente e discente;
- III - formular diagnósticos sobre os problemas existentes no curso e promover ações visando sua superação;
- IV - convocar reuniões ordinárias e extraordinárias conforme a necessidade dos serviços;
- V - garantir a execução das atividades previstas no Calendário Acadêmico de Referência;
- VI – solicitar periodicamente dos professores os planos das disciplinas ministradas em cada curso, em conformidade com a ementa da respectiva disciplina, contendo conteúdo programático, objetivos, metodologia, critérios de avaliação, bibliografia básica e complementar;
- VII – articular a divulgação dos planos de disciplinas entre os docentes, permitindo a multidisciplinaridade;
- VIII- disponibilizar o projeto de curso em meios eletrônicos;
- IX- promover a adaptação acadêmica de alunos ingressantes semestralmente;
- X - relatar semestralmente a Direção de Ensino do Campus de origem do IF Sertão PE, os resultados gerais das atividades desenvolvidas pela coordenação de curso;
- XI - colaborar com os processos avaliativos de desempenho docente;
- XII – orientar os alunos na organização e seleção de suas atividades curriculares do curso;
- XIII – acompanhar as atividades do (a) supervisor (a) de estágio de formação profissional;
- XIV – organizar e distribuir recursos materiais e espaço físico de acordo com as necessidades do curso;
- XV – interagir com o setor de Controle Acadêmico na oferta de disciplinas curriculares e nos Processos Acadêmicos Discentes;
- XVI – participar da comissão de horário escolar;
- XVII – acompanhar os prazos das atividades desenvolvidas pelos Docentes, sejam eles: comissões, plano e relatório individual de trabalho, entrega de notas e registro de frequência discente, entre outras solicitadas pela gestão acadêmica;
- XVIII – representar o curso que coordena perante órgãos superiores do IF Sertão PE quando necessário;
- XIX – compartilhar com a Comissão Institucional de Formatura, os procedimentos de conclusão de curso;
- XX – coordenar eventos internos e externos relacionados ao curso;
- XXI – colaborar com o sistema de avaliação nacional de cursos: Enade, CPA, Senso da Educação Superior e/ou outros que estejam em vigência;
- XXII – acompanhar a frequência do curso;
- XXIII – assistir à comissão supervisora das Atividades Acadêmicas, Científicas e Culturais (AACC);
- XXIV – Presidir o colegiado de curso. (CONSUP, 2013)

Contudo, as atribuições dispostas na Resolução CONSUP nº 25 não estão organizadas ou classificadas por critérios, áreas e dimensões. Elas são uma lista de tarefas descritas a partir

de ações de responsabilidades que exigem o esforço do coordenador. Assim, entendi necessário compreender como o coordenador organiza estas atividades, quais dimensões abarcam, se as realiza total ou parcialmente e quais instrumentos de apoio utiliza. Na prática dos coordenadores, estas tarefas já estão instituídas. Esse projeto pretende intervir nesta situação de conflito e debater sobre elementos instituídos e aqueles instituintes que podem transformar o que é posto através da crítica ao que é instituído.

Segundo Franco (2002), através da área de avaliação e regulação de cursos superiores, o MEC classifica quatro áreas distintas que podem orientar as dimensões do trabalho do coordenador de curso de graduação: políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais.

A dimensão política abrange a função da qualidade interpessoal, reconhecimento e liderança do coordenador de curso. A dimensão gerencial engloba a infraestrutura necessária ao curso, sua organização e manutenção, condições ambientais e técnicas de funcionamento, dotação orçamentaria do curso, controle e frequência dos docentes, celeridade e decisões necessárias aos requerimentos, processos documentais e avaliação do curso envolvendo as ações da coordenação.

A dimensão acadêmica envolve tudo que for necessário para o sucesso e a qualidade do Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Desde a sua elaboração, até a execução e avaliação constante. Neste contexto, estão envolvidos a articulação da teoria e da prática profissional, o avanço tecnológico e o cuidado com alunos para que as interferências no processo de ensinar e aprender sejam minimizadas por meio de monitorias e integralização curricular. Bem como o cumprimento do calendário escolar e de eventos que promovam o avanço, a inovação e a socialização das ações e práticas profissionais, o incentivo à produção e integração entre ensino, iniciação científica através de pesquisa e extensão. Sempre se preocupando com as responsabilidades sociais e o sucesso profissional do egresso.

A abrangência da dimensão institucional está direcionada ao sucesso do curso nas avaliações e regulações exigidas como parâmetro de qualidade do MEC/Inep. Nesta área, o coordenador deve ser responsável pelo reconhecimento, renovação e representações do curso que lidera.

Do ponto de vista de Fernandes (2012), ao analisar as dimensões da ação de coordenadores de graduação nas IES, com foco na repercussão do trabalho do coordenador de curso de graduação para o trabalho pedagógico, salienta que este profissional organiza as dimensões em administrativo-financeira e acadêmico-pedagógica. A primeira envolve

trabalho técnico específico e a segunda se dedica ao trabalho voltado para as especificidades do PPC. Destaca que as dimensões são inter-relacionadas, visando a qualidade dos cursos, as interações humanas, ações colegiadas, intervenções na realidade de cada IES e na sociedade, enfatizando a influência mútua entre as dimensões.

Neste trabalho, priorizei as avaliações dos cursos superiores, realizadas por intermédio do Inep e da CPA, que emitem Relatórios Síntese da Avaliação do Enade por área de formação dos cursos superiores do Brasil, contendo uma análise do perfil dos coordenadores de cursos, focadas no trabalho do coordenador de cada curso superior em cada IES. Estas análises/avaliações são marcantes no cotidiano da ação coordenadora.

O MEC avalia os coordenadores através da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) é a unidade do responsável pela organização do sistema de avaliação e regulação da educação superior (Sinaes). O CONAES coordena, normatiza e supervisiona a avaliação, porém, a operacionalização é do Inep, que avalia as instituições, os cursos superiores e o desempenho dos estudantes *in loco*.

A Comissão Permanente de Avaliação (CPA) é a instância avaliativa interna. Também faz parte do Sinaes. A diferença do trabalho é que avalia a instituição internamente, é conduzida por servidores institucionais eleitos pela comunidade e têm representantes dos alunos, dos servidores administrativos e dos professores. Neste processo, a própria escola se envolve com a avaliação e se compromete com os resultados.

Todos os cursos de licenciatura do Campus Petrolina foram avaliados em 2017, pelo Inep. Através do Questionário do Estudante, aplicado no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), analisei as perguntas que dizem respeito à ação coordenadora que estão contidas nas atribuições dos coordenadores do Campus Petrolina. No quadro abaixo, resumo as perguntas e a apreciação dos alunos por curso.

**Quadro 2.** Perguntas do Enade 2017 que avaliam o trabalho do coordenador de cursos superiores do Campus Petrolina.

Questões	Licenciatura Computação	Licenciatura Física	Licenciatura Música	Licenciatura Química
41. A coordenação do curso esteve disponível para orientação acadêmica dos estudantes.	Concordam 53,5%	Concordam 71,5%	Concordam 81%	Concordam 68,3%



43. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes participarem de programas, projetos ou atividades de extensão universitária.	Concordam 97,9%	Concordam 79,7%	Concordam 96%	Concordam 90,2%
44. Foram oferecidas oportunidades para os estudantes participarem de projetos de iniciação científica e de atividades que estimularam a investigação acadêmica.	Concordam 74%	Concordam 79,7%	Concordam 88%	Concordam 87,8%
45. O curso ofereceu condições para os estudantes participarem de eventos internos e/ou externos à instituição.	Concordam 98%	Concordam 71,5%	Concordam 96%	Concordam 95,1%
46. A instituição ofereceu oportunidades para os estudantes atuarem como representantes em órgãos colegiados.	Concordam 71,4%	Concordam 71,5%	Concordam 96%	Concordam 92,7%
47. O curso favoreceu a articulação do conhecimento teórico com atividades práticas.	Concordam 89,9%	Concordam 85,8%	Concordam 96%	Concordam 90,3%
48. As atividades práticas foram suficientes para relacionar os conteúdos do curso com a prática, contribuindo para sua formação profissional.	Concordam 87,7%	Concordam 71,5%	Concordam 92%	Concordam 70,7%

Fonte: Enade 2017, Relatório de Curso. Distribuição das respostas às questões do Questionário do Estudante relativa aos concluintes do Curso.

Em conformidade com os índices do Inep, mediante o Enade 2017, é perceptível que mesmo ressaltando as dificuldades que os cursos têm, seja na dimensão administrativa ou na dimensão pedagógica, o trabalho do coordenador tem boa avaliação por parte dos alunos. Considerei, na seleção das questões acima, aquelas em que a coordenação desenvolve em parceria com o NDE e o colegiado, por entender que o coordenador é o líder destas equipes de trabalho.

Ao analisar as questões realçadas pela CPA, utilizei o mesmo critério da análise do Inep e escolhi as que envolvem a ação coordenadora. As questões foram abordadas no Eixo 4 - Políticas de Gestão, dentro do Relatório da CPA 2016. Os servidores e estudantes do ensino superior de cada Campus do IF Sertão-PE, foram questionados separadamente. Recortei os

resultados do Campus Petrolina e manteve as conclusões da CPA que envolvem todos os campi. Assim, destaco os quadros abaixo:

**Quadro 3.** Perguntas, respostas e conclusão da CPA 2016, que avaliam a ação coordenadora dos cursos superiores do Campus Petrolina, aplicada aos servidores do IF Sertão-PE.

Item	Desenvolvimento	Classificação	%
Tabela 44 CPA	Nesse contexto, como você avalia o trabalho realizado por esses Colegiados no seu campus?	Bom	36,3%
		Regular	31,46%
Conclusão CPA	De acordo com os dados apresentados, os servidores avaliam de bom a regular (66,33 %) o trabalho desenvolvido pelo Colegiado de curso nos Campi.		
Tabela 45 CPA	Nesse contexto, como você avalia o trabalho realizado pelo NDE no seu Campus?	Bom	21,35%
		Regular	25,84%
Conclusão CPA	Com relação a avaliação do trabalho desenvolvido pelo NDE nos Campi, 46,86 dos respondentes consideram de o trabalho desenvolvido pelo NDE de regular a bom.		

Fonte: Relatório da Comissão Permanente de Avaliação do IF Sertão-PE, ano 2016.

No segmento discente, a CPA ouviu 815 alunos dos cursos superiores no Campus Petrolina. Desse total, participaram 634 licenciandos regularmente matriculados, assim distribuídos:

**Tabela 1.** Quantidade de discentes que responderam ao questionário de autoavaliação e proporção com relação ao total.

Curso	Nº de alunos	Respostas	Respostas/Nº de alunos
Licenciatura em Computação	228	76	33,3%
Licenciatura em Física	93	23	24,7%
Licenciatura em Música	109	38	34,9%
Licenciatura em Química	204	58	28,4%

Fonte: Relatório da Comissão Permanente de Avaliação (CPA) do IF Sertão-PE, ano 2016.

Organizei o quadro abaixo a partir das informações coletadas pela CPA, ano 2016, com objetivo de avaliar a ação coordenadora do Campus Petrolina. Ressalto que dos quatro coordenadores participantes do grupo focal e do diário de bordo, três não eram coordenadores no ano 2016. Porém, faziam parte do Colegiado ou do NDE, compondo o trabalho da

coordenação de curso. Destaco, assim, o quadro abaixo, que foi construído com os resultados do Relatório 2016 da CPA.

**Quadro 4.** Perguntas, respostas e conclusão da CPA 2016, que avaliam a ação coordenadora dos cursos superiores do Campus Petrolina, aplicada aos discentes dos cursos superiores do IF Sertão-PE.

Item	Desenvolvimento	Classificação	%
Tabela 67 CPA	Nesse contexto, como você avalia o trabalho realizado pelo Colegiado do seu Curso?	Bom	36,3%
		Regular	25,0%
Conclusão CPA	A maioria dos alunos do IF Sertão-PE (66,9%) considera o trabalho realizado pelo Colegiado de Curso como bom a regular. Atribui-se a esse quantitativo a falta de autonomia, obrigatoriedade e divulgação dos respectivos colegiados, uma vez que existe por parte da comunidade acadêmica um desalinho de ideias entre as atribuições de colegiado e coordenações de curso.		
Tabela 68 CPA	Nesse contexto, como você avalia o trabalho realizado pelo NDE do seu Curso?	Bom	30,6%
		Regular	29,8%
Conclusão CPA	Considerando que as demandas do NDE são geradas pelo Colegiado de curso, a falta de interação do representante discente com os demais alunos dos cursos pode corroborar com esse desconhecimento apresentado pelos 28,4% dos respondentes.		

Fonte: Relatório da Comissão Permanente de Avaliação (CPA) do IF Sertão-PE, ano 2016.

Os resultados reforçam que o trabalho da coordenação de curso tem um bom resultado. Contudo, a avaliação regular se aproxima da avaliação bom em percentagem, deixando os estudantes divididos e requerendo a análise da coordenação de curso. Nas decisões do NDE e do colegiado, há participação discente, seja com um representante obrigatório eleito para o colegiado de curso, seja pelos encontros realizados pelo DES, que têm o objetivo de consultar todos os alunos sobre as reformulações do PPC. Qual será a dificuldades que os estudantes apontam? Esta dúvida precisa ser entendida. À vista disso, a proposta de Projeto de Intervenção desta pesquisa precisará envolver os alunos para desenvolver um trabalho democrático.

A avaliação do Inep e da CPA trazem as classificações dos cursos e, concomitantemente, revelam quais mudanças precisam ser feitas no Campus Petrolina. A decisão final indica que a questão se trata do desafio de construir a identidade do IF Sertão-PE, enquanto IES, ao mesmo tempo em que traz a necessidade de luta pelo reconhecimento das suas peculiaridades. Nesse sentido, uma vitória muito representativa foi a criação do

Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif), que tem a finalidade de representar seus participantes perante o sistema de ensino nacional.

Há uma ênfase na importância da autoimagem do Campus, que compreendo ser também dos cursos. Ao observar o resultado das pesquisas, fica claro que o trabalho dos coordenadores precisa ser divulgado, tendo suas práticas democráticas ampliadas. Semelhantemente, a integralização do aluno ao seu curso deve ser acompanhada por todos que fazem parte da coordenação, e, sobretudo, os problemas de infraestrutura física e humana, que precisam se ajustar a realidade de cada curso.

Todos estes pontos refletem na qualidade do trabalho do coordenador. Logo, é na ação da coordenação de todos os cursos que se deve começar o debate e a evolução institucional. O Projeto de intervenção deste trabalho precisa de fundamentação nas questões democráticas para construir pilares fortes que sejam a base da identidade dos IFs.

Nos documentos analisados e nos autores citados, reconheço a importância das pesquisas para estruturar a fundamentação teórica e compreender o tema deste estudo para além do conhecimento documental, através da técnica de pesquisa grupo focal, busquei compreender como os coordenadores de curso de licenciatura do IF Sertão-PE dimensionam suas atribuições. Com a convivência nas coordenações durante meu trabalho ao longo dos anos, por intermédio do diário de campo, eu vi as movimentações/ações dos coordenadores no dia a dia. Então, obtive parâmetros para elaborar este projeto de intervenção.

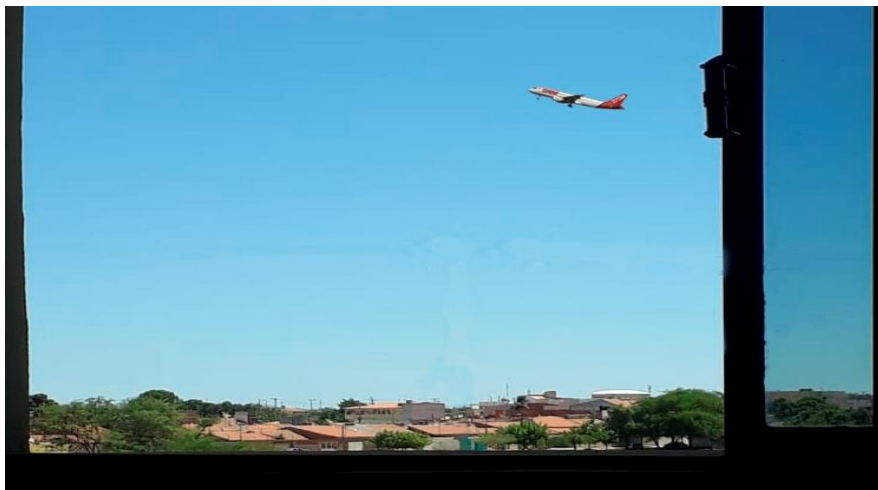
### 3.3 AS VOZES DOS COORDENADORES OUVIDOS NO GRUPO FOCAL

O grupo focal foi planejado através de um roteiro e o momento foi tratado como um encontro para conversar sobre a realidade do trabalho na coordenação. Os coordenadores foram convidados verbalmente um a um, consultando sobre as possibilidades de locais e datas para o encontro. Apresentei várias propostas em ambientes confortáveis e agradáveis: café da manhã ou da tarde e hotéis ou confeitarias da cidade; ambientes agradáveis na beira do Rio São Francisco, que margeia a região. Os coordenadores escolheram uma manhã no Campus Petrolina, preferencialmente no horário de trabalho matutino, reservado para reuniões dos coordenadores na segunda-feira.

**Figura 3.** Convite do Grupo Focal

Fonte: elaboração do autor (2018)

A realização do grupo focal aconteceu no Campus Petrolina, na segunda-feira, dia 20/08/2018, na Sala de Reuniões da Diretoria de Ensino, andar superior do Bloco Administrativo. Compareceram todos os convidados: coordenadores de Licenciatura em Computação (C1) Licenciatura em Física (C2), Licenciatura em Música (C3) e Licenciatura em Química (C4). O ambiente é agradável, com cores suaves, móveis amadeirados e confortáveis, climatizado. Com uma janela ampla, que oferece vista panorâmica para os bairros vizinhos e, ao mesmo tempo, um céu azul, costumeiramente sem nuvens devido ao clima quente e seco da região. A única coisa que interrompe a tranquilidade é a subida lenta do pesado avião cargueiro de frutas de exportação. Movimenta-se lentamente, apontando para o azul do infinito e vai desaparecendo na paisagem, restando somente o céu azul. É uma sala que retira das pessoas a sensação de ambiente fechado. O trânsito de carros e de pessoas do lado de fora é invisível e a paisagem sossegada.

**Figura 4** – Paisagem da janela no ambiente do Grupo Focal

Fonte: o autor (2018)

O encontro foi marcado dentro do horário que os coordenadores se reúnem usualmente, às nove horas da manhã. Ofereci uma refeição com iguarias, doces e salgadas, respeitando algumas restrições alimentares dos coordenadores convidados, considerando que conheci algumas preferências e restrições durante o convívio na rotina do trabalho no DES. Tive o cuidado de organizar a mesa grande de reunião com os utensílios necessários à mão de cada um. Para evitar distrações, escolhi louças discretas, sucos individualizados em garrafas pequenas, toalhas do tipo jogo americano: claras e sem desenhos, bandejas de vidro transparentes distribuídas em vários lugares, de forma que não precisassem interromper a conversa para pedir que o outro repassasse os alimentos (Figura 5). De modo que dispensei outra pessoa que estivesse presente no local, com o objetivo de deixá-los à vontade para conversar tranquilamente.

Dentro do mesmo critério de respeitar os coordenadores e criar um ambiente tranquilo de conversa, realizei a filmagem do encontro com equipamentos modernos e automáticos, dispensando a presença e circulação de um operador. Disponibilizei os documentos de assinatura e estojo, contendo material necessário ao momento, organizados individualmente. A intenção foi mantê-los no foco da conversa sobre seu trabalho sem restrições.

O grupo focal foi organizado de forma simples, provoqueei a releitura do documento construído: Resolução nº 25 e seus anexos 01 e 02, que regulamenta as Atribuições e Eleições de Coordenadores de Cursos do IF Sertão-PE. Baseados nas atribuições, os interlocutores discutiram as dimensões da ação coordenadora, fluindo tranquilamente como uma conversa natural, de forma que todos participaram dos assuntos.

Durante a pesquisa, os coordenadores relataram que a Resolução nº 25 é um documento que não atende a realidade atual do trabalho desenvolvido: “Se formos fazer o que está aqui, não dá tempo de fazermos mais nada!” (informação verbal, C4), expressa o coordenador, pois as atribuições descritas têm muitas tarefas que os coordenadores não conseguem fazer porque estão assoberbados pelas tarefas cotidianas. Ressaltaram a dificuldade para fazer o relatório semestral do trabalho da coordenação, bem como acompanhar semestralmente a matrícula e integralização dos alunos e acompanhar as atividades do supervisor de estágio profissional: “Sempre tem uma demanda tão grande...” (informação verbal, C4).

**Figura 5.** Mosaico de fotografias do Grupo Focal



Fonte: o autor (2018)

No decorrer do grupo focal, os coordenadores foram comentando as atribuições, inspirados pela releitura, e fazendo comentários importantes sobre as dificuldades de atender as atribuições dispostas na Resolução nº 25. Exemplificaram a dificuldade no cumprimento de prazos estabelecidos por instâncias superiores para enviar a folha de ponto dos professores da coordenação, além dos diversos pedidos de outros setores institucionais que o coordenador necessita atender rapidamente: “Aparentemente, muita coisa aqui é uma reação que a gente tem. Então, alguém chega pra gente e faz assim ‘nós precisamos...’ e a gente vai e faz. Necessariamente, a gente não tem mesmo é tempo.” (informação verbal, C4). O coordenador descreve detalhadamente as diversas ações para a emissão de um memorando, gesticulando passinhos miúdos com as mãos lado a lado, bem juntinhas na mesa, os dedos vão de um lado para outro, às vezes, tropeçando uns nos outros de tão apressados.

Ressaltaram a necessidade de requerer tudo por documentos, que chamaram de memorandos, que eles mesmos precisam digitar, imprimir e entregar por não ter um servidor administrativo que os auxilie nas rotinas básicas dos serviços de secretaria para cada coordenação de curso: “Perco tempo com tarefas de secretaria!” (informação verbal, C1),

desabafa. Igualmente, descreveram ações como: entrega de documentos, pedidos de água, chamados para manutenções de equipamentos e enfatizaram que: “Perco tempo fazendo coisas insignificantes” (informação verbal, C4), ressaltando que outros professores poderiam ajudar.

Os coordenadores relataram que se organizam de formas diferentes. Um se organiza por anotações em listas de papel, outro por planilhas de informática e o terceiro anota no computador. As prioridades se baseiam em datas de entrega e urgências. Sendo assim, quando a necessidade da entrega precisa ser rápida, a tarefa se torna prioridade: “Foram muitas exigências na mesma semana e não tive tempo [...]” (informação verbal, C4). Acrescentam que fazem as tarefas sozinhos e que o apoio do vice-coordenador é solicitado apenas quando é extremamente necessário, pois somente o coordenador recebe a gratificação pela função (gratificação definida na Lei de FCC).

Após a análise das informações relatadas no grupo focal, concluí que o trabalho dos coordenadores é solitário. O excesso de tarefas burocráticas diárias influencia no distanciamento de uma visão mais ampla das dimensões do encargo de coordenar uma equipe, dentro de uma instituição complexa, e impede os encontros para discussões de conceitos importantes em que se baseiam o próprio trabalho. Afastando-os dos processos de avaliação dos resultados e das próprias reflexões sobre a gestão.

Durante o grupo focal, ficou claro que o acúmulo de trabalho causa também estresse, houve relatos de que, mesmo no ambiente familiar, os coordenadores continuam trabalhando. Ora mentalmente, preocupados com os assuntos da gestão; ora fisicamente, com a organização do trabalho documental ou com respostas para as demandas do cotidiano, já que o trabalho de coordenar invade o tempo da vida pessoal. O efeito da ação do coordenar se acumula com as funções do ser professor, pois os coordenadores continuam ministrando aulas, envolvidos nos trabalhos de extensão e pesquisa. Em síntese, este contexto cumulativo de trabalho torna as pessoas ainda mais solitárias.

Experiências de cobranças fazem parte do trabalho do coordenador. Sejam aquelas que fazem a eles ou as demais que precisam ser feitas para atender as atribuições que, segundo os depoimentos, trazem conflitos que resultam em inimizades que interferem nas relações interpessoais e, futuramente, podem afastá-los do grupo. Ressalto que o trabalho de coordenação é temporário, são dois anos de atividades gerenciais que podem destruir amizades importantes. Sendo assim, a relação interpessoal pode ficar comprometida e pode trazer, como consequência, o distanciamento de colegas de trabalho e, então, a solidão.



As situações de intensidade do trabalho são relatadas com palavras significativas pelos coordenadores: “Um turbilhão de trabalhos, e trabalhos importantes!” (informação verbal, C1). Em vários momentos do grupo focal, eles enfatizam as grandes proporções do trabalho, a velocidade rápida exigida das urgências, a grande quantidade de tarefas e o ritmo frenético em que o trabalho acontece: “Em todos os inícios de semestre tem muita coisa pra fazer” (informação verbal, C3).

A intensificação pela qual passa e aflige o coordenador de curso das licenciaturas indica que a coordenação de curso passa por pressões no Campus Petrolina, tanto pelas demandas internas como externas.

Aspectos do processo de intensificação do trabalho docente relacionam-se à sobrecarga de trabalho, pois aumenta sempre a exigência com menos tempo para a sua realização. Assim, o aspecto de simultaneidade das atividades demandadas chega tempestivamente e interfere na organização e no planejamento da ação coordenadora. Interrompem as ações que precisam de continuidade, prejudicam no andamento do trabalho escolar e, acima de tudo, tumultuam o trabalho e as relações interpessoais do coordenador, pois fragmentam esse trabalho e desviam do foco estrutural que a coordenação precisa para coordenar.

A variedade de dimensões do trabalho da coordenação é outro aspecto que compõe o processo de intensificação. As diversas atribuições que competem ao coordenador são entrelaçadas de modo que uma responsabilidade superpõe à outra de forma tal que estabelecem uma relação de causas e consequências. Resultando em alta carga de cobranças intermináveis ao coordenador, dificuldade de planejamentos e atendimento aos prazos.

A ação de coordenar abrange espaços diversificados. Diante do fazer exigido pela Resolução nº 25 do CONSUP, é perceptível a mistura descoordenada de tarefas e a confusão causada no entendimento dos interlocutores durante o desenvolvimento do grupo focal desta pesquisa. Assim, partindo do princípio de um ordenamento, propus aos coordenadores que analisassem as atribuições instituídas na normativa que os rege, discutissem e definissem quais as dimensões que atendem as especificidades do trabalho do coordenador.

O resultado deste trabalho mostrou que os coordenadores participantes da pesquisa dividiram as dimensões em duas áreas: dimensões pedagógica e administrativa. Os coordenadores reconhecem que há subdivisões do trabalho. Contudo, essas duas áreas se destacam e têm mais tarefas que são executadas na rotina do trabalho. Durante este encontro,

eles repetem constantemente que não há tempo para fazer tudo o que há na normativa, pois o cotidiano os envolve com muitas requisições e que têm afazeres que não estão escritos, mas implícitos neste fazer. Concluo, então, que há a necessidade de redimensionar a Norma em questão, discutir concepções e construir novas dimensões do trabalho a partir de cada contexto.

A área administrativa dimensionada pelos interlocutores se volta para o trabalho burocrático de organização. Tais como a confecção e entrega de memorandos, cobranças de documentos institucionais como planos de curso, requisição de manutenção de equipamentos e das salas de aula, fiscalização de serviços realizados, controle de saída e entrada de equipamentos; solicitação de reabastecimento de água mineral e compras de materiais permanentes e de consumo para ambientes de ensino, pesquisa e extensão. Além daqueles necessários ao funcionamento da coordenação, análise, parecer e relatório do ponto eletrônico, que registra a frequência dos professores coordenados; listar e organizar as tarefas do cotidiano por prioridade, fazer agenda dos compromissos do coordenador e da coordenação; realizar reuniões ordinárias e extraordinárias, participar de outras necessárias ao serviço, seja com NDE, colegiado ou outras instâncias externas e internas. E, ainda, organização do horário docente e calendário escolar.

A área pedagógica é diferenciada da área administrativa por ser voltada ao aluno e ao curso. Nas discussões, os coordenadores definiram como questões pedagógicas: os conflitos didáticos nas disciplinas, impasses de relacionamentos entre professores e alunos, acompanhamento dos estudantes no seu percurso curricular, avaliação dos cursos, discussão dos planos e da estrutura de ensino dos cursos com o NDE, além da organização e preparação para o Enade.

Durante o grupo focal, os coordenadores se referiram ao Núcleo Docente Estruturante (NDE) e ao colegiado de curso como integrantes que auxiliam o trabalho da coordenação de cursos. Têm dificuldade de diferenciar a função do NDE e do colegiado, enfatizam que a dúvida tem origem desde a ausência de formação do coordenador do curso e continua durante o desempenho da função do núcleo, pois as pautas envolvem a própria dinâmica do curso. Segundo C1, mesmo as reuniões sendo em momentos diferentes, os assuntos estão imbricados.

Classificaram o NDE como equipe de professores que se dedicam a dimensão pedagógica, especialmente aos assuntos que dizem respeito ao PPC e àqueles correlacionados ao desenvolvimento do curso. Esta percepção corresponde à visão da CONAES (2010, p. 1)

“O NDE é caracterizado por ser responsável pela formulação do projeto pedagógico do curso – PPC, sua implementação e desenvolvimento[...]”.

A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) reconhece a importância da ação coordenadora no processo pedagógico quando enfatiza “[...] ainda que muitas vezes o coordenador do curso seja um professor que ajuda a dar identidade ao curso, outras tantas vezes o coordenador é um professor que exerce a importante função de fazer os fluxos não serem interrompidos [...]”. (CONAES, 2010, p. 2).

Os participantes do grupo focal enfatizaram que o colegiado é instância de poder deliberativo, sendo importante para a ação coordenadora, pois suas decisões definem muitos trabalhos da coordenação de curso. Quanto ao colegiado de curso, a Portaria nº 03 de 09/09/2013 explica sua definição no “Art 1º- o colegiado de curso é um órgão normativo, executivo, consultivo e de planejamento acadêmico de atividades de ensino, pesquisa e extensão, que será constituído para cada um dos cursos do IF Sertão-PE [...]”. No entanto, sua função está mais direcionada a questões administrativas, pois mesmo definindo questões pedagógicas, o colegiado ainda tem maior foco nas situações administrativas. Concluo, assim, que as decisões do colegiado são de cunho administrativo não por causa de seu caráter deliberativo, mas por causa das próprias demandas administrativas, que são apresentadas no decorrer da ação coordenadora.

Ouvir atentamente a voz de cada coordenador ao relatar sobre o seu trabalho cotidiano mostrou a tensão que existe entre o poder instituído pelas normas e o poder instituinte (que tem origem no fazer concreto). Como se fosse um jogo de forças que integra um sistema de regras, às vezes, explícitas, e outras, implícitas, onde há vencedor e perdedor. Esta imprevisibilidade está na ideia de disputa, porém, quando se trata de instituições, Paiva e Filho (2016) esclarecem que o jogo é interminável:

No caso das organizações públicas, entretanto se deve considerar, que o jogo de forças se coloca como forma de relação que atravessa a organização, que não começa nela, nem tem ali seu fim último. Este jogo de forças, especialmente o poder instituído nasce do Estado, na sua força e na sua direção, e se dirige a sociedade como um todo. As organizações públicas, através de seus agentes, seriam, portanto, mediadores de um conflito que existe desde sempre. (PAIVA, FILHO, 2016, p. 171)

Ainda no grupo focal, pedi aos coordenadores que definissem os entraves, as ações e os avanços das dimensões administrativas e pedagógicas, classificando-os em mais ou menos importantes para o despenho no trabalho cotidiano. Cada coordenador refletiu diante do contexto de sua coordenação e apontou as conjunturas abaixo, que organizei por curso.

### 3.3.1 Coordenador de Licenciatura em Computação

O coordenador de Licenciatura em Computação definiu como entraves ao trabalho do coordenador na dimensão administrativa: a falta de uma secretária para auxiliar o coordenador, o controle da frequência docente que causa conflitos pessoais, as dificuldades de fazer o documento escrito sobre o relatório do ponto eletrônico mensalmente, a necessidade de manter laboratórios e salas de aula em ordem como deveriam, a falta de tempo para realizar a avaliação de problemas do curso e a condução dos problemas éticos da coordenação.

As ações prioritárias são: a contratação de uma secretária para auxiliar nas tarefas burocráticas do curso; que os relatórios e eventuais descontos de cada professor fossem realizados pelo Departamento de Gestão de Pessoas, bem como a definição de outro setor para a organização das salas de aula e dos laboratórios, retirando esta atribuição do coordenador, que precisa aplicar questionário com os alunos para avaliar os problemas do curso. Em seguida, registra que o maior avanço administrativo foi a implantação do ponto eletrônico, pois faz com que os professores permaneçam mais tempo na instituição, e o Sistema *HelpDesk*<sup>3</sup> *Demandas Pedagógicas*, que facilita a condução de problemas pedagógicos.

Na dimensão pedagógica, apontou que os entraves são: a implantação do Plano Individual de Trabalho (PIT) e o Relatório Individual de Trabalho (RIT), eletrônicos. Em primeiro lugar, ao mesmo tempo ressalta o avanço destes registros para o acompanhamento das atividades docentes por parte da gestão escolar. Em segundo lugar, as mudanças que deveriam ter sido feitas foram esquecidas ou deixadas de lado no PPC, o que dificulta a ação de transição curricular dos alunos. Por outro lado, as inovações curriculares realizadas atendem as novas legislações e podem trazer melhorias para a qualidade do curso de Licenciatura em Computação. Em terceiro lugar, assinala que pouca coisa é feita para realizar a adaptação acadêmica discente e que a ação necessária precisa iniciar no primeiro semestre em que o aluno ingressa com nivelamento e apoio do programa de monitoria. Nesta etapa, é fundamental o acompanhamento psicológico e familiar.

---

<sup>3</sup> *HelpDesk*: denominação do Sistema especializado no atendimento de chamados *on line* do IF Sertão-PE – Campus Petrolina. O *HelpDesk* recebe registros das demandas pedagógicas, interligando o trabalho institucional no âmbito pedagógico, através da Direção de Ensino, DES e NAP,

**Figura 6.** Coordenador de Licenciatura em Computação Registrando Entraves e Soluções.



Fonte: o autor (2018)

### 3.3.2 Coordenador de Licenciatura em Física

O coordenador de Licenciatura em Física registrou os maiores entraves na dimensão administrativa, sendo eles: o ponto eletrônico que controla a frequência docente, a direção escolar, tendo um posicionamento nos assuntos administrativos da coordenação e a divulgação, controle e conferência dos planos de disciplinas. Como ação importante para o coordenador, seria delegar e coordenar eventos internos e externos da coordenação. Como avanço do trabalho do coordenador, citou a transparência das atividades da coordenação, a predisposição da coordenação nas implementações curriculares, a orientação dos alunos na vida acadêmica e a oferta das disciplinas necessárias ao ajuste acadêmico.

**Figura 7.** Coordenador de Licenciatura em Física Registrando Entraves e Soluções.



Fonte: o autor (2018)

### 3.3.3 Coordenador de Licenciatura em Música

O coordenador de Licenciatura em Música definiu prioridades iguais para os entraves administrativos e pedagógicos. Na área administrativa, registrou como grande problema a ausência de um servidor para auxiliar nas tarefas burocráticas. Neste caso, a ação imediata será a contratação deste servidor e o avanço necessário é reconstruir a normatização da função do coordenador, tornando-a mais efetiva. Na área pedagógica, indicou como maior dificuldade acompanhar o desempenho dos alunos semestralmente. Sendo assim, a ação para minimizar os problemas de rendimento escolar discente propõe selecionar melhor os alunos ingressantes. Entende que um avanço para o trabalho de coordenador seria ter um pedagogo atuando em cada coordenação para auxiliar os alunos que necessitam de apoio pedagógico.

**Figura 8.** Coordenador de Licenciatura em Música Registrando Entraves e Soluções



Fonte: o autor (2018)

### 3.3.4 Coordenador de Licenciatura em Química

No trabalho do Coordenador de Licenciatura em Química, as questões de maior importância estão centradas na dimensão administrativa e, posteriormente, na dimensão pedagógica.

Na dimensão pedagógica, o primeiro e maior entrave do trabalho de coordenar a equipe de Licenciatura em Química pertence à dimensão administrativa: é a dificuldade de acompanhar as atividades dos docentes. Para minimizar o problema, realizam reuniões de coordenações, nas quais os professores apresentam e discutem seus trabalhos com os demais colegas.

O segundo entrave também pertence à dimensão administrativa e se refere ao relatório de ponto eletrônico, que deve ser entregue mensalmente. Neste item, foi esclarecido que o sistema eletrônico de ponto foi criado pela equipe de Sistema de Informação do IF Sertão-PE e que, mesmo ele trazendo um relatório eletrônico detalhado da frequência docente, a administração escolar ainda exige a realização de um relatório escrito mensal, assinado e enviado ao Departamento de Gestão de Pessoas.

O Terceiro entrave da dimensão administrativa é fazer a cobrança de obrigações aos professores das coordenações. Para resolver e evitar conflitos, a frequência docente deveria ser controlada pelo Departamento de Gestão de Pessoas, considerando que conhecem as normativas legais internas e externas do servidor. Além disso, a Direção de Ensino deveria realizar palestras com orientações específicas sobre o assunto e, quando necessário, tratar determinadas situações com o próprio docente.

Quanto à dimensão pedagógica, o maior entrave é promover a adaptação acadêmica dos alunos durante a integralização curricular. A ação que pode resolver esta questão é a interação com o Setor de Controle Acadêmico.

**Figura 9.** Coordenadora de Licenciatura em Química Registrando Entraves e Soluções.



Fonte: o autor (2018)

### 3.4 O COTIDIANO NO CHÃO DA COORDENAÇÃO DE CURSOS REGISTRADO ATRAVÉS DO DIÁRIO DE CAMPO

Para a realização desta etapa da pesquisa, utilizei o diário de campo, como forma de registrar o trabalho dos coordenadores dos cursos de licenciaturas. Foi escolhido um curso

que representasse a área de ciências humanas<sup>4</sup> – Música, e outro curso da área ciências exatas<sup>5</sup>- Física, aos quais foram dedicados cinco dias de acompanhamento das atividades cotidianas na coordenação dos cursos no Campus Petrolina do IF Sertão-PE.

O diário de campo reflete o caráter descritivo, investigativo, e personificado do investigador qualitativo, segundo Bogdan e Biclén (1994):

- Descritivo quando “Os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números”. (BOGDAN, BICLEN, 1994).
- Investigativo, quando as “notas de campo destinadas ao registo do que o investigador vai pensando e sentindo, medida que faz as suas observações”. (BOGDAN, BICLEN, 1994).
- Personificado, pois “As notas de campo podem originar em cada estudo um diário pessoal que ajuda o investigador a acompanhar o desenvolvimento do projecto, a visualizar como que o plano de investigação foi afectado pelos dados recolhidos”. (BOGDAN, BICLEN, 1994).

Saliento que cada coordenador tem o seu jeito pessoal de conduzir as tarefas no cotidiano da coordenação de curso. Tento analisar os dados preservando a riqueza do momento, com o objetivo de apresentar resultados que venham da realidade do trabalho de coordenar. As anotações do diário de campo foram descritas detalhadamente: o espaço físico, as ações, pessoas, conversas e tudo o que aconteceu no local. Este registo foi muito importante, pois as várias releituras trouxeram reflexões das ideias e preocupações dos coordenadores.

Os relatos do período de investigação através do diário de campo estão organizados em ordem cronológica. Inicialmente, faço um breve histórico de como o curso foi criado com a intenção de articular com os recortes da história do IF e a criação das licenciaturas. Logo depois, descrevo os encontros e finalizo com os resultados que alcancei.

---

<sup>4</sup> *Ciências Humanas*: refere-se as ciências que têm o ser humano como seu objeto de estudo ou foco são apoiadas na beleza (artes em geral, relacionadas ao entretenimento ou à cultura).  
Fonte: <https://www.guiadacarreira.com.br/cursos/ciencias-humanas/>. (Consultado em 31-01-2019).

<sup>5</sup> *Ciências Humanas*: refere-se as ciências que tem o estudo da matemática, física e química como como peças fundamentais. A principal característica deste profissional é o raciocínio lógico.  
Fonte: <https://www.guiadacarreira.com.br/cursos/ciencias-exatas/>. (Consultado em 31-01-2019).



### 3.4.1 O Dia a Dia do Coordenador de Licenciatura em Música

O curso de Licenciatura em Música foi implantado em 2012, a partir da criação do trabalho da Orquestra Sinfônica do IF Sertão-PE, que abriu a oportunidade de conhecer o potencial de música regional. Além de preencher a lacuna de cursos de formação de professores de música para atender ao ensino local.

A comissão foi criada em 2011 para desenvolver e implantar o curso, promovendo um processo seletivo próprio. A partir de um edital com aproveitamento de notas do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e da participação em prova de certificação musical, foram selecionados sessenta candidatos para compor duas turmas de trinta alunos, nos turnos matutino e noturno, com entradas semestrais diferenciadas. A primeira no turno da tarde e a segunda no turno da noite.

A construção do PPC e a implantação foram coordenadas pelo professor de artes responsável pela orquestra, com apoio do DES. Posteriormente, o trabalho foi conduzido pelo coordenador eleito, que fundou o colegiado de curso e o Núcleo Docente Estruturante, dando nova dinâmica ao trabalho, tornando-o mais institucionalizado no modelo exigido pelo MEC.

A convivência com o cotidiano do coordenador aconteceu no período de 22 a 29 de agosto de 2018, no Campus Petrolina, na Coordenação de Licenciatura em Música, situada no Bloco A, Sala A 05, pavimento térreo. O ambiente é organizado, climatizado, com móveis adequados para reuniões, equipamentos de informática e comunicação, televisão para apresentações, *internet*<sup>6</sup> cabeada e sem fios. No mesmo ambiente, estão duas mesas para estações de trabalho, uma para uso do coordenador e outra do técnico em equipamentos musicais.

O primeiro dia acompanhando o trabalho do coordenador de Licenciatura em música foi muito intenso e longo, envolvendo os turnos vespertino e noturno. A primeira tarefa do coordenador foi resolver a questão de contrato do professor substituto, interligado com o retorno de um professor efetivo que estava afastado para licença capacitação. O coordenador apresentou o problema e convidou-me para participar da discussão com o professor efetivo, em busca de solução para o caso. Durante a conversa informal entre nós três, houve interrupções constantes de alunos e professores que vinham tirar dúvidas, discutir outras

---

<sup>6</sup>“*internet*”, in *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa* [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/chave>. (Consultado em 11-01-2018).

ideias, registrar o ponto eletrônico no computador disponível na coordenação, ou, simplesmente, passavam para cumprimentar os colegas. Mesmo assim, conseguimos definir ações que deveriam ser realizadas para resolver a questão docente.

Em seguida, outros assuntos foram trazidos ao coordenador por professores que desejavam organizar sua carga horária para o semestre letivo 2018.2, como reformular ou confirmar distribuições e horários de disciplinas. No processo de resolução desta questão, foi necessário fazer um levantamento de alunos retidos no curso e, junto ao Setor de Controle Acadêmico (SCA), utilizar a ferramenta SAGE para emitir relatórios e fluxogramas de alunos com dependências desde 2012. Em seguida, o Chefe do SCA pediu apoio ao Núcleo de Ações Pedagógicas (NAP) para fazer o levantamento de entrada dos alunos do ano 2014 (novo PPC), reunir os estudantes para discutir sua própria situação acadêmica e realizar um plano de integralização curricular. Deste trabalho, resultaram reuniões com os alunos, a construção de questionário para conhecer as dificuldades de cada um, definição do planejamento para conclusão de curso e oferta de disciplinas extras para tornar mais ágil a conclusão de curso dos alunos retidos. Neste dia, houve reuniões sem prévio agendamento com pedagogos, Técnico e Assunto Educacionais e o Chefe do Departamento de Ensino Superior para definir as ações.

No decorrer da tarde, foi publicado pelo SCA o resultado de candidatos classificados para a nova turma com entrada prevista para o semestre 2018.2, em setembro. Imediatamente, se formou um pessoal de apoio ao SCA, realizando uma maratona de telefonemas para que os alunos confirmassem o comparecimento para a matrícula, organizassem os documentos e, em dois dias, a efetivassem. O trabalho conjunto surtiu efeito, preenchendo a maioria das vagas oferecidas, contudo, ainda restavam seis ociosas. Decidiu-se convocar o colegiado de curso para uma reunião em quarenta e oito horas, com o propósito de discutir e aprovar nova chamada através do edital de vagas remanescentes.

Neste expediente prolongado, o coordenador ainda necessitou atender ao professor que passou mal e a outro que não realizou registro eletrônico, enviando um *e-mail*<sup>7</sup> com a normatização sobre registro de ponto eletrônico. Recebeu e resolveu os problemas de alunos

---

<sup>7</sup> “*e-mail*”: palavra inglesa que representa correio eletrônico. É um sistema de envio e recebimento de mensagens transmitidas via *internet*, in *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa* [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/chave> (consultado em 11-01-2018).

que precisavam de documentos para inscrição no Programa de Iniciação a Docência (PIBID) e acolheu aos pedidos de mudanças de horários solicitados pelos professores da coordenação.

Com este ritmo agitado, o ser coordenador se misturou com o ser professor. Assim, atendeu um aluno de Projeto de Iniciação Científica (PIBIC) e ministrou aulas. Concluiu a ação de coordenar participando de uma palestra promovida pelo Setor de Pesquisa do Campus Petrolina e retornou para ministrar três horas seguidas de aulas de instrumento – violão. No final deste dia, o coordenador precisou levar serviço para casa, pois tinha que apresentar uma proposta para o edital de vagas remanescentes.

No dia seguinte, o coordenador fez mudanças manualmente nos horários dos professores que pediram ajustes. Ressalto que as mudanças de horário docente têm efeito dominó — quando modifica um, interfere na vida de outros — é trabalhoso e demorado. O processo de levantamentos para integralização iniciado no dia anterior através dos relatórios do Sistema SAGE, também provocou mudanças no horário docente, pois apresentou a necessidade de oferta de disciplinas extras. Durante este trabalho, uma aluna chegou precisando conversar a sós com o coordenador, mas como não há espaço privativo na sala da coordenação, tiveram que sair para procurar outro ambiente. Após meia hora, o coordenador acionou o NAP para discutir a questão e decidiu encaminhar o caso da aluna ao serviço de psicologia do Campus Petrolina. Houve pronto atendimento por parte da enfermeira, da psicóloga e do serviço social, que acionou os familiares com as devidas orientações.

O coordenador retomou os ajustes de horários e confirmou as mudanças através de *Whatsapp*<sup>8</sup>. Logo depois, outra estudante chegou pedindo autorização para estudar violão. O professor, prontamente, a encaminhou para a sala de estudo de instrumentos e tirou as dúvidas de forma que a aluna se preparasse para avaliação logo mais, à noite. Em seguida, relatou as dificuldades de concentração da aluna, sua situação de pobreza e falta de condições de estudar. Esclareceu que a estudante passa o dia na escola para estudar, se alimentar (o campus oferece três refeições para o alunado no decorrer do dia), que precisou acionar o serviço social para ajuda financeira e acolher a aluna nos programas de iniciação científica com bolsa. Elogiou suas habilidades musicais com o violino e lembrou que a aluna tem dificuldades de aprendizagem e relacionamento. Por este motivo, foi encaminhada ao serviço de psicologia do

---

<sup>8</sup>“*Whatsapp*”: é um software para smartphones utilizado para troca de mensagens de texto instantaneamente, além de vídeos, fotos e áudios através de uma conexão a *internet*.” <https://www.significados.com.br>. (Consultado em 28-10-2018).

campus e que o acompanhamento já foi iniciado. Acrescentou que este acompanhamento é registrado no Sistema *HelpDesk* de Demandas Pedagógicas.

Outro dia de trabalho do coordenador chegou e a intensidade de atendimentos docentes, discentes e visitantes ocuparam o turno vespertino inteiro. Prosseguindo as atividades, discorreu acerca do edital de vagas remanescentes com o NAP, relatando que os professores do NDE estão discutindo a baixa concorrência deste último processo seletivo e procurando soluções para atender a comunidade regional. Uma das resoluções é a diversificação de cursos de instrumentos musicais em níveis diferentes, que envolvam a juventude. Outra possibilidade são cursos de especialização em instrumentos musicais para docentes egressos.

Este dia de acompanhamento do trabalho do coordenador foi muito interessante, pois aconteceu a reunião com o colegiado de curso, onde se abordou com muita animação o edital de vagas remanescentes. Várias ideias e propostas foram apresentadas e concluíram o edital com a proposta de inclusão de alunos que já haviam sido selecionados desde o ano de 2012, mas não entraram porque a concorrência era muito alta. A reunião prosseguiu com outros assuntos. Dentre eles, a criação de um núcleo de artes — que entusiasmou os docentes de modo que vários desejaram participar do trabalho. Posto isso, se decidiu criar uma comissão multidisciplinar para construir o projeto.

O último assunto tratado foi sobre uma solicitação de serviço que esteve aberta através do Sistema de Compras (SICABS). Neste tema, houve uma tensão entre todos, pois o coordenador enfatizou que não havia recebido respostas dos *e-mails* que tratavam do assunto e, como não precisava dos serviços disponíveis, não enviou solicitações. Os professores se entreolharam e houve uma discussão acerca do trabalho coletivo e da importância de atender aos pedidos para que não haja reclamações sobre ter dificuldades nos recitais, festivais ou, até mesmo, na finalização de disciplinas. O assunto circulou em torno do que é coletivo e definiram por fazer requisições grupais para o curso e que todos os professores envolvidos precisariam participar. Este dia também foi repleto de atividades administrativas, pedagógicas e docentes, pois o coordenador foi ministrar aulas no final da noite.

O penúltimo dia de trabalho foi dedicado ao edital de vagas remanescentes, buscando a aprovação de instâncias superiores, bem como a finalização e divulgação no sítio institucional. Em seguida, o coordenador, junto ao NAP, dedicou-se a preparar o encontro de alunos retidos. Definiu a oferta de disciplinas em caráter extra, testou o questionário eletrônico que seria respondido pelo aluno no encontro e confirmou a presença dos

participantes por telefone e *Whatsapp*. Ao término do dia, recebeu um registro no Sistema *HelpDesk*, no qual um professor registrou conflito com outro devido a um evento realizado por participantes do Projeto de Extensão (PIBEX). O coordenador decidiu encaminhar a situação de conflito para o NAP conversar com os docentes, a fim de resolver a questão.

No último dia de acompanhamento do trabalho do coordenador de Licenciatura em Música, houve a reunião com os alunos retidos. Em conjunto com o NAP, foi definido um planejamento de integralização curricular para cada aluno. Todos gostaram muito, pois a proposta da coordenação já trouxe diversas disciplinas extras em turnos variados, atendendo aos interesses dos alunos de conclusão do curso em um tempo menor. Deste trabalho, resultou um planejamento da coordenação para os anos de 2018 a 2020, prevendo um aumento significativo no número de alunos diplomados.

Durante este tempo de trabalho dedicado a pesquisa, o coordenador de curso estava sempre tranquilo, atendendo a todos com bom humor e presteza. Com agilidade, foi organizando e concluindo o trabalho, realizando suas anotações de controle em uma folha de papel e, ao final de cada tarefa, ia riscando o item.

É interessante ressaltar que o ritmo do trabalho da Coordenação de Licenciatura em Música é muito intenso, cansativo e tumultuado. Há interrupções a todo o momento com novas e diversificadas demandas. Constatei a necessidade urgente de uma infraestrutura para assuntos administrativos, com um servidor que realize a organização, o trânsito e arquivo dos documentos. Ademais, é necessário que esteja presente para atender aos telefonemas, anotar recados e manter o ambiente pronto para as reuniões, bem como disponibilizar informações simples, fazer o primeiro atendimento aos usuários e dar o apoio às tarefas cotidianas. Nesta infraestrutura, um ambiente dividido com recepção e sala para atendimentos privativos é essencial.

### **3.4.2 O Dia a Dia do Coordenador de Licenciatura em Física**

O curso de Licenciatura em Física iniciou suas atividades em 2006, com organização semestral, sistema de créditos e oferta de sessenta vagas, funcionando nos turnos vespertino e noturno. Por meio de um vestibular organizado pela própria instituição, foram recebidos sessenta alunos. Trinta foram distribuídos no turno vespertino, com primeira entrada no primeiro semestre letivo, e trinta para o turno noturno, iniciando no segundo semestre letivo.

O curso iniciou o seu trabalho dentro do contexto de criação e implantação do CEFET. Através de pesquisa de campo na região de abrangência regional, se constatou que havia poucos professores licenciados em física para atender a educação básica local.

Inicialmente, o coordenador foi indicado pelo Diretor Geral e, posteriormente, escolhido pelos seus pares e alunos — conforme a Resolução nº 25 do Conselho Superior, de 09 de setembro de 2013, que regulamentou as Atribuições e Eleições de Coordenadores de Cursos do IF Sertão-PE. O coordenador em exercício, neste ano de 2018, foi eleito em 2014 e reeleito posteriormente, permanecendo no exercício desta função há quatro anos.

O acompanhamento do trabalho do Coordenador do Curso de Licenciatura em Física aconteceu no período de 03 a 10 de setembro de 2018, no Campus Petrolina, precisamente na coordenação de Licenciatura em Física, situada no pavimento superior, Bloco D, Sala D 09. A infraestrutura física de trabalho do coordenador envolve sala ampla, climatizada e dividida em dois ambientes: um para reuniões, com móveis confortáveis, e outro com mesas para trabalho e atendimentos diversos, contendo móveis apropriados e equipamentos tecnológicos e de comunicação como telefone fixo, *internet* cabeada e sem fio, a fim de apoiar os serviços da coordenação.

Inicialmente, o coordenador participou de uma reunião no período matutino envolvendo todos os coordenadores de cursos superiores, sendo eles: Cursos de Tecnologia em Alimentos, Licenciaturas em Computação, Física, Música e Química. Neste encontro, o chefe do Setor de Controle Acadêmico apresentou um sistema de informatização para o Processo Seletivo de alunos, diplomados e transferidos, que o Campus recebe semestralmente e tem o objetivo de preencher as vagas ociosas. O sistema permite a inscrição do candidato, o recebimento de documentos através de anexos, sua avaliação e seleção pelo coordenador e realiza o relatório final de classificação, conforme as regras do Edital em vigor.

Os coordenadores aprovaram o sistema com ressalvas. Na simulação, perceberam erros de programação que ainda precisavam de ajustes. As sugestões foram discutidas online, através da ferramenta de *Whatsapp* com o analista do sistema.

No decorrer dos encontros, o coordenador analisou as pendências de notas e a frequência dos docentes que ministraram disciplinas no curso de Licenciatura em Física. Por intermédio do Sistema Acadêmico de Gestão Escolar (SAGE), que disponibiliza relatórios desde o ano de 2017, identificou a situação de cada um e concluiu que conversaria pessoalmente com os professores, pedindo ajustes.

Nos dias seguintes, trabalhou durante os turnos da tarde e noite, alternando atividades da coordenação de curso e de professor. Participou de um encontro com o Diretor de Ensino para finalizar a documentação de empréstimo de um grande telescópio para outro Campus. Fez ajustes no horário docente antes da publicação. Realizou uma palestra de divulgação do curso, para alunos de escolas estaduais que visitaram o Campus. Aplicou provas finais, fez as correções e, por fim, lançou as notas; encerrando o período letivo e entrando de férias.

Neste acompanhamento, foi possível verificar o acúmulo de tarefas administrativas com as atividades docentes. Assim como a necessidade de uma pessoa dedicada às tarefas burocráticas da coordenação, pois há diversidade de ações que o trabalho requer num curto espaço de tempo, bem como as requisições urgentes, que precisam de um posicionamento do coordenador. Ao longo do dia, o coordenador se apresentou sempre tranquilo, conquanto fatigado. Atribuo esse fato ao término do semestre letivo, com muitas demandas de coordenador e professor.

As ferramentas de tecnologia estão presentes no apoio das atribuições dos coordenadores de todos os cursos, tem grande importância e facilitam as demandas cotidianas. Utilizaram ferramentas internas como o Sistema SAGE de organização acadêmica; o Sistema *HelpDesk*, que é subdividido em três áreas: acadêmica, administrativas e tecnologia da informação, com o objetivo de facilitar a requisição de serviços; o sistema de construção do horário escolar, no qual o coordenador envia a composição do horário docente e a indicação de disciplinas e salas de aula ou laboratórios. Bem como outras ferramentas externas, como o aplicativo *Whatsapp*, sendo um meio de comunicação rápido para resolver problemas; e o *e-mail* institucional, para o envio de mensagens e documentos.

Este Projeto de Intervenção pretende proporcionar estudos colaborativos pra pensar e propor mudanças na ação coordenadora e tornando-a agradável e ideal para relacionamentos humanos de qualidade e a potencialidade da produtividade acadêmica. Assim, discutir os valores de uma boa gestão é imprescindível durante a realização deste projeto.

## **4 GRANDES HORIZONTES: O PROJETO DE INTERVENÇÃO COORDENAÇÃO EM MOVIMENTO**

### **4.1 APRESENTAÇÃO**

Este trabalho apresenta um Projeto de Intervenção para atuações de gestão democrática em rede nas Coordenações de Cursos de Licenciaturas para o Campus Petrolina no IF Sertão-PE, que venha a criar oportunidades para que os coordenadores elaborem propostas concretas de gestão democrática para os cursos de licenciaturas, de forma que possam gerir suas coordenações a partir da própria realidade, envolvendo todos que participam destes cursos, formando uma rede que se interligará com práticas democráticas, integradoras, participativas e inovadoras.

Para tanto, foi necessário realizar pesquisas através da análise documental, grupo focal e do diário de campo, aliadas as minhas próprias vivências profissionais, que proporcionou a identificação dos aspectos delimitadores e reflexões de perspectivas referentes à ação cotidiana dos coordenadores de cursos de licenciaturas do Campus Petrolina no IF Sertão-PE, que serviram de base para a formulação do Projeto de Intervenção Coordenação em Movimento.

As dificuldades do trabalho do coordenador de cursos superiores de licenciaturas do Campus Petrolina são, prioritariamente, de caráter administrativo e burocrático. O envolvimento com a área pedagógica é colocado em segundo plano pelos coordenadores, como consequência das demandas administrativas tempestivas que exigem a atuação do coordenador. A intensidade das solicitações administrativas é tão grande que interfere nas relações interpessoais do coordenador a nível profissional e familiar, foge ao controle e atrai o estresse, que perturba o viver do coordenador, tornando-o solitário, dificultando a dedicação ao trabalho de coordenar.

Provocou-se a reflexão sobre a normativa de atribuições de coordenadores que vigoram no Campus Petrolina, os interlocutores definiram duas grandes dimensões consistentes que compõem as atribuições do coordenador: a dimensão administrativa e a dimensão pedagógica. Às vezes, as questões administrativas atuam de forma perniciososa sobre a dimensão pedagógica, fazendo com que se perca de vista o caráter dinâmico da ação pedagógica — do qual depende a qualidade educativa institucional.

A inexperiência de todos os coordenadores pesquisados no processo de gestão e o desconhecimento das normativas faz com que o coordenador se depare com muitas



atribuições de uma vez, dificultando o planejamento e a organização da ação de coordenar. Ao estudar as atribuições do coordenador com os participantes e atores da relação de convivência com as leis e a prática delas, através das técnicas de pesquisa qualitativas, constato a grande distância entre o pensar e o fazer instituído. As atribuições precisam ser reorganizadas a partir de uma concepção clara dos objetivos dos IFs, da sua abrangência, ou seja, do seu entorno e das experiências do cotidiano institucional.

Este Projeto de Intervenção Coordenação em Movimento propõe a (re) formulação para gestão de coordenação de cursos de licenciaturas que será concretizada através de estudos e discussões com a equipe do DES, professores e alunos dos cursos superiores através da dinâmica de gestão em rede. Segundo estudiosos como Dalcorso (2017), Ferreira (2008) e Lück (2011), o processo democrático é desafiador no cotidiano educacional, pois exige práticas colaborativas coerentes com os discursos, medidas assertivas, conciliação entre ideias e percepções diferentes, de modo que todos se comprometam e compreendam sua parcela de contribuição nas soluções educativas.

As atitudes e princípios para compreender as concepções envolvidas no contexto. Serão tratadas no “Movimento” desta Intervenção, será preciso compreender que:

Ao se adotar o conceito de gestão, assume-se uma mudança de concepção a respeito da realidade e do modo de compreendê-la e de nela atuar. Cabe ressaltar, portanto, que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova ótica de organização e direção de instituições, tendo em mente a sua transformação e de seus processos, mediante a transformação da atuação, de pessoas e de instituições de forma interativa e recíproca, a partir de uma perspectiva aberta, democrática e sistêmica. Esta se constitui em condição para a melhoria de funcionamento do sistema de ensino e suas instituições escolares, de modo que sejam efetivas na promoção da educação dos alunos. (LÜCK, 2011, p.109)

A proposta de realizar uma intervenção nesta vertente da gestão de coordenação de cursos superiores tem a pretensão de provocar o (re) direcionamento do trabalho no DES. A nova visão da realidade do trabalho dos coordenadores de cursos superiores de licenciaturas do Campus Petrolina, que será proposta, pretende “*altera a visão anterior e ao mesmo tempo ajusta-la para incorporar-se a nova visão*” (LÜCK, 2011, p.102), na busca da efetividade e da qualidade educacional dos cursos superiores de licenciatura do Campus Petrolina.

#### 4.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse Projeto de Intervenção, conforme disposto ao longo desse trabalho é promover o crescimento das coordenações de cursos superiores de licenciaturas

através de gestão em rede, criando um ambiente que propicie interações colaborativas e democráticas construídas pelo diálogo com os partícipes dos cursos superiores, representando a vontade de todos para realização dos objetivos educacionais no contexto acadêmico do Campus Petrolina IF Sertão-PE.

#### 4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos propostos representam as ideias iniciais a respeito das ações previstas para a implementação do processo de gestão em rede no contexto acadêmico dos cursos superiores do Campus Petrolina. São ações direcionadas e específicas, mas que se relacionam umas com as outras, de forma a apresentarem o caminho a ser percorrido de maneira sistematizada (mas não inflexível) e que, inclusive, podem ser acrescidos de outros caminhos, conforme o surgimento de novas ideias, possibilitando a instalação de uma instância deliberativa.

O Projeto de Intervenção Coordenação em Movimento tem a intenção de promover estudos coletivos para uma gestão democrática nas coordenações de cursos superiores do Campus Petrolina, de forma que seus coordenadores possam gerir suas coordenações a partir da própria realidade, envolvendo todos que participam dos cursos de licenciaturas, formando uma rede que se interligará com práticas democráticas, integradoras, participativas e inovadoras.

Na perspectiva do crescimento das coordenações, prevê ampliar do envolvimento de departamentos, professores, servidores e alunos e o direcionamento para práticas democráticas envolverá a comunidade escolar na construção de soluções e criar um sentimento de pertencimento com ações coletivas.

A reestruturação das normativas que orientam o trabalho do coordenador proposta neste Projeto tem a intenção de fortalecer, organizar e aprimorar os processos cotidianos da ação de coordenar a partir de diretrizes voltadas para as dimensões definidas com clareza e comprometimento nos encontros conjuntos propostos.

Além do mais, espera-se que o Projeto de Intervenção Coordenação em Movimento consiga fomentar a reflexão processual da ação coordenadora e que, no decorrer de todo o processo possam ser organizados momentos formativos com a comunidade acadêmica, fortalecendo as atividades em rede e estimulando o trabalho colaborativo.

#### 4.4 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO COORDENAÇÃO EM MOVIMENTO

Diante da proposta de (re) fazer um trabalho gerencial em rede, os autores abaixo ressaltam cuidados que devem ser respeitados, considerando os preceitos democráticos, aproximando este Projeto de Intervenção Coordenação em Movimento do conceito de Gestão em Rede definida por Whitaker:

Uma estrutura em rede – que é uma alternativa à estrutura piramidal – corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há um “chefe”, o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo. (WHITAKER, 1993, p.2)

Segundo Whitaker (1993), as redes têm estruturas horizontais. Por ser um trabalho de equipe não hierárquico, há circulação de informações, divisão de tarefas e responsabilidades, prevê igualdade de função sem perder as diferenças características de cada um, pois existe conflito de ideias que são discutidas distante da cultura de manipulação tão característica das relações de poder hierárquicas.

A própria noção de gratuidade e desinteresse pessoal, essencial para o desenvolvimento da solidariedade, ganha uma dimensão social mais realista: ela pode ser entendida numa perspectiva de reciprocidade aberta, na troca de informações – que é poder – feita através da rede. (WHITAKER, 1993, p. 6)

Destaco princípios de cooperação, interação, integração, compartilhamento de informações, fluidez de liderança e ainda atitudes que são válidas para este Projeto de Intervenção:

- ✓ Dialogar para propor mudanças de paradigmas;
- ✓ Estabelecer uma comunicação ativa, clara e permanente;
- ✓ Coordenar o grupo de forma que se possa definir as questões e sua ordem de prioridades em curtos, médios e longos prazos;
- ✓ Envolver a equipe no diagnóstico tanto quanto na solução dos problemas para estimular o sentimento de pertencimento;

- ✓ Ganhar credibilidade aos poucos através da coerência entre o discurso e a prática;
- ✓ Criar um clima de trabalho agradável e ético;
- ✓ Reconhecer as conquistas, sucessos e contribuições;

Para que a ação de coordenar seja voltada para construir um plano de trabalho coletivo para formação da gestão em rede, será importante desenvolver uma linha de temáticas para os encontros coletivos, de forma que se analise o contexto e se discuta a relação entre as diretrizes instituídas e instituintes, a partir das temáticas abaixo propostas, (re) organizando as diretrizes:

- ✓ Conhecimento da realidade: fundamentado na caracterização do contexto de cada curso, através da escuta sensível e diálogo aberto comprometido com espaço de todos.
- ✓ Reflexão sobre o papel da coordenação de curso no contexto institucional.
- ✓ Conversação sobre a diversidade da base conceitual: conversar sobre concepções filosóficas e sociológicas, conceitos de democracia, práticas colaborativas e outros temas sugeridos pela comunidade, de modo a compor orientações conceituais claras e amplamente discutidas.
- ✓ Construção do panorama atual de cada coordenação: análise de documentos legais sobre a coordenação, visualizando os limites, os avanços, as oportunidades, o resultado das avaliações internas e externas.
- ✓ Definição de dimensões e competências da gestão nas coordenações de cursos: planejamento dimensional de cada curso.
- ✓ Execução do plano de trabalho: a partir do compromisso da equipe, representado pela proposta coletiva da comunidade participante.
- ✓ Avaliação processual: estabelecer os critérios de qualidade da gestão, avaliar as responsabilidades e os compromissos definidos, ajustar quando necessário, traçar novos planos para o futuro conforme as necessidades identificadas.

Este Projeto de Intervenção está alicerçado no diálogo, na participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar envolvidos com o trabalho das coordenações dos cursos superiores, o respeito aos processos de tomada de decisões democráticas e a socialização de informações aos partícipes. Sabe-se que há um longo caminho a percorrer, no entanto, é preciso agir a partir de metas e ações articuladas coletivamente, dentro do contexto institucional.

#### 4.5 METAS PROPOSTAS E AÇÕES ARTICULADAS PARA O PROJETO DE INTERVENÇÃO COORDENAÇÃO EM MOVIMENTO

Escolher e propor um direcionamento inicial para este Projeto de Intervenção compreende definir objetivo e oferecer um movimento direcionado e sistematizado por etapas para o desenvolvimento de metas, dentro dos princípios de gestão em redes, nas coordenações dos cursos superiores e a possibilidade de ampliar o trabalho para outras coordenações do IF Sertão-PE. Através do plano de desenvolvimento abaixo se oferece uma visualização das etapas do trabalho proposto.

Plano de Desenvolvimento do Projeto de Intervenção Coordenação em Movimento:

##### Quadro 5. Etapa/ I – Escutar para conhecer a realidade

PERÍODO	METAS	TEMA	PARTICIPANTES	AÇÃO
Março- Maio 2019	Apresentar o resultado da investigação: Limites e perspectivas do trabalho de coordenadores de cursos de licenciatura do Campus Petrolina  Ampliar o conhecimento do funcionamento das coordenações de cursos superiores do Campus Petrolina a partir do olhar da comunidade acadêmica	Limites e perspectivas do trabalho de coordenadores de cursos superiores de licenciatura do Campus Petrolina  O papel do coordenador de cursos superiores no Campus Petrolina  Limites do trabalho de coordenadores de cursos superiores do Campus Petrolina Documentos legais Avaliação do Inep e da CPA	Gestão-DES (quatro partícipes: pedagogos e TAE)  Coordenadores de todos os cursos superiores do campus Petrolina (cinco professores)  Professores (a definir)  Representantes Discentes (cinco alunos)	Rodas de conversas mensais: três encontros  Seminário ao final do período de rodas de conversas, apresentando a conclusão das discussões.
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>				
Envolvimento da comunidade acadêmica com as ações de coordenar				

**Quadro 6.** Etapa II – Discutir para compreender os diversos significados de gestão

PERÍODO	METAS	TEMA	PARTICIPANTES	AÇÃO
Junho- Agosto 2019	Formar base conceitual para gestão escolar  Definir as dimensões do trabalho do coordenador de cursos superiores  Construir os indicadores <sup>9</sup> de resultados internos	Concepções filosóficas e sociológicas  Conceitos de democracia  Dimensões do trabalho do coordenador no Campus Petrolina Práticas colaborativas  Temas sugeridos pela comunidade	Gestão-DES (quatro partícipes: pedagogos e TAE)  Coordenadores de todos os cursos superiores do campus Petrolina (cinco professores) Professores (a definir) Representantes Discentes (cinco alunos)	Rodas de conversas mensais: três encontros  Seminário ao final do período de rodas de conversas, apresentando a conclusão das discussões
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>				
Formação para um trabalho democrático, colaborativo e emancipatório nas coordenações de cursos.				

**Quadro 7.** Etapa III – Planejar para organizar a ação coordenadora

PERÍODO	METAS	TEMA	PARTICIPANTES	AÇÃO
Setembro Novembro 2019	Planejar a Ação de coordenar por dimensões  Reestruturar as normas internas para o trabalho de coordenar no IF Sertão-PE  Estabelecer os indicadores de qualidade da gestão	Ações por dimensão  Competências do Coordenador  Proposta coletiva representando a participação da comunidade acadêmica  Reformulação das normativas internas	Gestão-DES (quatro partícipes: pedagogos e TAE)  Coordenadores de todos os cursos superiores do campus Petrolina (cinco professores) Professores (a definir) Representantes Discentes (cinco alunos)	Rodas de conversas mensais: três encontros  Seminário ao final do período de rodas de conversas, apresentando a conclusão das discussões.
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>				
Construção de planos de ação por dimensões da ação coordenadora para uma boa gestão das coordenações de curso e reformulação das normativas internas.				

<sup>9</sup>Indicador: “vem a constituir-se no elemento mensurável que permite concluir que ocorreu um determinado resultado. (LÜCK, 2009, p.58). Disponível em: <<https://edisciplinas.usp.br>> Acesso em 10/10/2018

**Quadro 8.** Etapa IV – Avaliar para transformação da ação coordenadora

<b>PERÍODO</b>	<b>METAS</b>	<b>TEMA</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>AÇÃO</b>
Dezembro 2019	Apresentar, discutir e encaminhar a proposta de reformulação das normativas internas para o trabalho do coordenador de cursos superiores  Encaminha a proposta para apreciação dos conselheiros do IF Sertão-PE	Reformulação das normativas internas para coordenadores do IF Sertão-PE	Coordenadores de todos os cursos superiores do IF Sertão –PE  Conselho Superior IF Sertão-PE	Encontro Anual de Educadores do IF Sertão-PE
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>				
Implantar (re) organização na gestão das coordenações de cursos superiores do IF Sertão-PE, buscando a efetiva qualidade educacional dos cursos superiores do IF Sertão-PE				

Diante deste Projeto de Intervenção Coordenação em Movimento será possível vivenciar uma experiência de gestão democrática nas coordenações de cursos superiores do Campus Petrolina, a participação efetiva da comunidade nos planos da ação coordenadora do curso e a criação de medidas assertivas para potencializar a ação coordenadora nos cursos do IF Sertão-PE.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Poliana Coeli Costa; DEUSDARÁ, Bruno. Grupo focal e prática de pesquisa em Análise do Discurso: metodologia em perspectiva dialógica. **Revista de Estudos da Linguagem**, Belo Horizonte-mg, v. 25, n. 2, p.791-814, 2017. Disponível em: <[www.periodicos.letras.ufmg.br](http://www.periodicos.letras.ufmg.br)>. Acesso em: 23 jan. 2018

ASSIS, Maria Celina de. **Licenciaturas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: implantação e desafios**. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br>>. Acesso em: 30 maio 2018.

ANASTASIOU, L. das G. C. **A função pedagógica da coordenação de curso de graduação**. In: ISAIA, S.M. de A; BOLZAN, D. P.de V. (Orgs.) *Pedagogia universitária e desenvolvimento profissional docente*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

BARBOUR, Rosaline (Org.). **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre - Rs: Artmed, 2009. 206 p. (Coleção Pesquisa Qualitativa)

BRASIL. Ministério da Educação **Lei nº 9.9394, de 20 de dez. de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 27833, dez. 1996. Seção 1. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br> >. Acesso em: 02 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei nº11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 1, dez. 2008. Seção 1. Disponível em:<[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) >. Acesso em: 02 abr. 2017

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei nº 12.677 25 de 17 jun. de 2012**. destinados às instituições federais de ensino. . Brasília, DF, Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 11 jan. 2018

\_\_\_\_\_. Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior. **Parecer nº 4, de 17 de junho de 2010**. Sobre Núcleo Docente Estruturante. Brasília, PE, Disponível em: <[portal.mec.gov.br/conaes](http://portal.mec.gov.br/conaes)>. Acesso em: 16 jan. 2018

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (Org.). Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Um novo modelo em Educação Profissional e Tecnológica: concepções e diretrizes**. 2010. SETEC. Disponível em: <[www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br)>. Acesso em: 16 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprovar as seguintes diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF, 13 jun. 2013. Disponível em: <[conselho.saude.gov.br](http://conselho.saude.gov.br)>. Acesso em: 16 abr. 201.

\_\_\_\_\_. Sinaes. Ministério da Educação. Relatório Síntese de Área Computação (Bacharelado / Licenciatura). 2017. Disponível em: <[www.inep.gov.br/educa%C3%A7%C3%A3o\\_superior/enade](http://www.inep.gov.br/educa%C3%A7%C3%A3o_superior/enade)>. Acesso em: 09 out. 2018.



\_\_\_\_\_. Sinaes. Ministério da Educação. Relatório Síntese de Área Física (Bacharelado / Licenciatura). 2017. Disponível em: <[www.inep.gov.br/educa%C3%A7%C3%A3o\\_superior/enade](http://www.inep.gov.br/educa%C3%A7%C3%A3o_superior/enade)>. Acesso em: 09 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Sinaes. Ministério da Educação. Relatório Síntese de Área Música (Bacharelado / Licenciatura). 2017. Disponível em: <[www.inep.gov.br/educa%C3%A7%C3%A3o\\_superior/enade](http://www.inep.gov.br/educa%C3%A7%C3%A3o_superior/enade)>. Acesso em: 09 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Sinaes. Ministério da Educação. Relatório Síntese de Área Química (Bacharelado / Licenciatura). 2017. Disponível em: <[www.inep.gov.br/educa%C3%A7%C3%A3o\\_superior/enade](http://www.inep.gov.br/educa%C3%A7%C3%A3o_superior/enade)>. Acesso em: 09 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior do IF Sertão-PE. **Resolução nº 25 do Conselho Superior, de 09 de setembro de 2013.** Regulamentam as Atribuições e Eleições de Coordenadores de Cursos do IF Sertão-PE. Petrolina, PE, 09 set. 2013. Disponível em: <[www.ifsertao-pe.edu.br](http://www.ifsertao-pe.edu.br)>. Acesso em: 12 jan. 2018.

COORDENAR. In **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa** [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/chave> [consultado em 11-01-2018].

DALCORSO, Claudia Zappinni. **O planejamento estratégico: um instrumento para o gestor da escola pública.** 2011. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br>>. Acesso em: 30 out. 2018

FERNANDES, R. C. de A. **Coordenação de curso de graduação: das políticas públicas à gestão institucional.** Faculdade de Educação, Universidade de Brasília. Dissertação de Doutorado. Disponível em [repositorio.uniceub.br](http://repositorio.uniceub.br). Acessado em março de 2018.

FERREIRA, N. S. C.N.S.C. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades.** Disponível em: <[emaberto.inep.gov.br](http://emaberto.inep.gov.br)>. Acessado em: 30 out. 2018

FONTOURA, J. S. D. De. A.; MOROSINI, M. C.. A Gestão da Educação Superior no Contexto da Educação Profissional e Tecnológica: os diferentes focos na pesquisa. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, Natal -rn, v. 2, n. 13, p.137-148, 02 out. 2017. Semestral. Disponível em: <[www2.ifrn.edu.br](http://www2.ifrn.edu.br)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

FRANCO, E. R. P. de S. **Funções do coordenador de curso: ou como “construir” coordenador ideal.** In: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino superior, caderno 08, Brasília: ABMES, 2002. Disponível em [www.abmes.org.br](http://www.abmes.org.br). Acessado em março 2018.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia.* 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GONZAGA JÚNIOR, Luiz. **O que é, o que é.** 1982. Gonzaguinha. Disponível em: <<https://musicasbrasileiras.wordpress.com>>. Acesso em: 18 set. 2018.

LORENZET, Deloíze. **Expansão e Democratização da Educação Superior Brasileira: a oferta de Licenciaturas nos Institutos Federais no estado do Rio Grande do Sul.** 2017. 288 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal

do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. 12. ed. Petrópolis-rj: Vozes, 2011. 120 p. (Série Cadernos de Gestão).

LUSTOSA Wigna Eriony Aparecida de Moraes; SOUZA, Francisco das Chagas da Silva. As Licenciaturas nos Institutos Federais: a formação de professores ofertada por instituições de educação profissional. **Anais do III Colóquio Nacional | Eixo Temático III**, Natal-RN, p.1-9, 2015. Anual. Disponível em: <<https://ead.ifrn.edu.br>>. Acesso em: 30 maio 2018.

MARQUESIN, Denise Filomena Bagne; PENTEADO, Adriano Franco; BAPTISTA, Denise Cristina. O coordenador de curso da Instituição de Ensino Superior: atribuições e expectativas. **Revista de Educação**, São Paulo, v. 11, n. 12, p.7-21, 2008. Semestral. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

MEDEIROS, Danyela Martins. **Coordenação Pedagógica: elementos instituintes e instituídos na construção da profissionalidade docente no DF**. 2017. 271 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília-df, 2017. Disponível em: <<repositorio.unb.br/>>. Acesso em: 09 set. 2018.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbete Reforma Universitária de 68. *Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil*. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/reforma-universitaria-de-68/>>. Acesso em: 07 de out. 2018.

NUNES, Maria Fernanda. **Série Conquistas em risco - ANPEd**. 2016. Disponível em: <[www.anped.org.br/.../entrevista-com-maria-fernanda-nunes-unirio-serie-conquistas-em](http://www.anped.org.br/.../entrevista-com-maria-fernanda-nunes-unirio-serie-conquistas-em)>. Acesso em: 10 maio 2017.

OLIVEIRA, R. S. de. **Ser professor na educação profissional e tecnológica: fazeres e saberes docentes no IF SERTÃO-PE**. 2016. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Uneb Jacobina, Universidade Estadual da Bahia, Jacobina, 2016. Disponível em: <<https://www.ifsertao-pe.edu.br>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

PACHECO, Eliezer et al. (Org.). **Institutos Federais uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. São Paulo: Editora Moderna, 2011. 122 p. Disponível em: <<http://www.moderna.com.br>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

PAIVA, Rogério Nascimento; FILHO, Paulo Henrique de Luna Parisio. **A Incidência do poder instituído e instituinte no serviço público e suas consequências na qualidade de vida no trabalho: reflexos no INSS EM GARANHUNS -PE S..** In: III ERECAD - ARTIGOS CIENTÍFICOS. Anais...Garanhuns(PE) AESGA/FAGA, 2016. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais>>. Acessado em: 16 de jun. 2018.

RAMALHO NETO, José. **Chão de Giz**. 1978. Zé Ramalho. Disponível em: <<https://musicasbrasileiras.wordpress.com>>. Acesso em: 30 set. 2018.

RAMOS, Viviane Silva. Desenvolvimento local e território: uma reflexão sobre o papel dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. 2011. Dissertação (Mestrado em

Educação) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 2011. Disponível em: <<http://www.cursos.ufrj.br/pós-graduação>>. Acesso em: 23 março 2018

RODRIGUES, Gabriel Mário. Funções do Coordenador de Curso: Como “Construir” o Coordenador Ideal. **Abmes Cadernos 8**, Brasília-DF, n. 8, p.1-44, 2012. Anual. Disponível em: <[www.abmes.org.br](http://www.abmes.org.br)>. Acesso em: 09 out. 2018.

SABADIA, J. A. B. “O papel da Coordenação de Curso – A experiência no ensino de graduação em Geologia na Universidade Federal do Ceará”, Revista de Geologia, vol. 11, p. 23-29, 1998. Disponível em:<<http://www.periodicos.ufc.br>>. Acessado em 16 de janeiro 2018.

SOUZA, V. R.; KIPNIS, B. A autoavaliação institucional na construção da identidade do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. In: 2º Simpósio Avaliação da Educação Superior. 2016. Anais Porto Alegre: UNB, 2016, p. 173-185. Disponível em: <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>. Acesso em: 26 de agosto 2018.

VERDUM, Priscila; MOROSINI, Marília; GIRAFFA, Lúcia. A Formação Inicial de Professores para a Educação Básica nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: Potencialidades e Desafios na Visão de Gestores. **Revista E-curriculum**, São Paulo, v. 15, n. 1, p.177-199, jan/março 2017. Quadrimestral. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum>>. Acesso em: 16 de março 2018.

WHITAKER, Francisco. Rede – uma Estrutura Alternativa de Organização. **Mutações Sociais**, Rio de Janeiro-RJ, v. 3, n. 2, p.1-10, 1993. Trimestral. Disponível em: <<http://www.apoema.com.br>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

## **APÊNDICE A – Roteiro do Grupo Focal**

**APÊNDICE A** – Roteiro do Grupo Focal para o desenvolvimento do grupo focal, que será realizado com os Coordenadores de cursos superiores do Campus Petrolina

### **Planejamento do Grupo focal: coordenações em foco**

**Tema:** Os limites e perspectivas do trabalho de coordenação dos cursos superiores de licenciaturas do Campus Petrolina/ IF Sertão-PE.

**Objetivo:** Angariar informações para a pesquisa: As Coordenações dos Cursos Superiores de Licenciaturas em Ação no Campus Petrolina: limites e perspectivas.

#### **Programação:**

Tempo previsto: 2h

**Atividade:** Grupo Focal com os Coordenadores de cursos de licenciaturas – Campus Petrolina.

**Data:** 20/08/2018

**Horário:** 9 h às 11 h

**Local:** Sala de Reunião da Direção de Ensino – Campus Petrolina

1. Abertura:

Tempo previsto: 15 minutos.

1.1 Apresentação dos participantes; Informação sobre a pesquisa da ação no cotidiano escolar dos coordenadores;

1.2 Leitura e assinatura dos documentos de autorização de Uso de Dados.

2. Discutir quais são as dimensões (áreas do trabalho) presentes nas atribuições dos coordenadores de cursos.

Tempo previsto: 1h30min

2.1 Cada coordenador analisará individualmente as atribuições especificadas Portaria Normativa nº 2, de 09/09/2013 (distribuição da Normativa impressa), e produzirá uma classificação a partir de dimensões das atribuições. Tempo previsto: 15 minutos.

2.2 Em plenária, definirão, a partir de cada coordenador, uma classificação geral com no máximo cinco dimensões. Tempo previsto: 30 minutos.

2.3 Dinâmica da mandala. Tempo previsto: 50 minutos

2.4 Será apresentada aos coordenadores uma mandala dividida em quatro partes que representam os quatro cursos de licenciaturas; cada coordenador escolherá livremente um dos quadrantes;

2.5 A mandala tem cinco camadas circulares que vão significar as cinco dimensões que eles definiram. O coordenador será orientado para colar o post-it no quadrante escolhido na mandala, por ordem de prioridade do planejamento do trabalho em cada curso. Quanto mais próximo do centro da mandala, maior a prioridade, quanto mais distante for o círculo, menor a prioridade;

2.6 Cada coordenador será orientado a escrever pelo menos um avanço, entrave e a ação para cada área de trabalho indicada por eles, através do post-it.

2.7 Os coordenadores vão receber um estojo do IF contendo uma caneta, borracha, lápis e um bloco de post-it colante, onde devem escrever:

✓ post-it: avanços, entraves, ações.

Dimensões



Dimensão: \_\_\_\_\_  
 Avanço: \_\_\_\_\_  
 Entrave: \_\_\_\_\_  
 Ações: \_\_\_\_\_

2.8 No momento em que estiverem relatando os entraves, ações e avanços, serão estimulados a discutir sobre o trabalho nas coordenações, com perguntas... Como isso aconteceu? Por quê? Onde? Qual a solução? Se não houver solução, esclarecer: Quais as dificuldades? O que precisa ser mudado?

3. Encerramento.

**ANEXO A - Documento Legal**

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DO SERTÃO PERNAMBUCANO**

**RESOLUÇÃO Nº. 25 DO CONSELHO SUPERIOR,  
DE 09 DE SETEMBRO DE 2013.**

O Presidente do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, no uso de suas atribuições legais,

**RESOLVE**

**Art. 1º Revogar**, a Resolução nº 36 de 20 de Dezembro de 2012 e seus respectivos anexos.

**Art. 2º Aprovar**, a Portaria Normativa que estabelece as Atribuições e funcionamento dos Colegiados de Cursos, em anexo.

**Art. 3º Aprovar**, a Portaria Normativa que estabelece as atribuições de Coordenador de Curso e Vice Coordenador de Curso, em anexo.

**Art. 4º Aprovar**, a Portaria Normativa que regulamenta a eleição para Coordenador e Vice Coordenador de Colegiado de Curso, em anexo.

**Art. 5º** Esta resolução entra em vigor a partir desta data.

  
**Sebastião Rildo Fernandes Diniz**  
Presidente do Conselho Superior  
IF Sertão Pernambucano