



25º Encontro Nacional de Ensino de Jornalismo

# ENEJOR

O ENSINO DE JORNALISMO E A CRISE CLIMÁTICA

Brasília-DF

22,23 E 24 DE ABRIL

2026

PROMOÇÃO

REALIZAÇÃO

FOMENTO

APOIO



## RELATO DE EXPERIÊNCIA

# COORDENAÇÃO DE CURSO NO INTERIOR: ENTRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA E A LIDERANÇA PEDAGÓGICA NO ENSINO DE JORNALISMO

Luciana da Silva Souza<sup>1</sup>  
([luciana.reino@ufma.br](mailto:luciana.reino@ufma.br))

## RESUMO

Este relato de experiência discute os desafios da coordenação de cursos de graduação em campi do interior a partir da atuação na coordenação do curso de Jornalismo do Centro de Ciências de Imperatriz (CCIm/UFMA). O texto analisa como a concentração de atribuições administrativas na figura do coordenador impacta o exercício da liderança pedagógica e a condução de processos estruturantes, como a atualização do Projeto Pedagógico de Curso (PPC). A experiência evidencia as tensões entre gestão administrativa e reflexão pedagógica, bem como questionamentos surgidos no Núcleo Docente Estruturante sobre a adequação da formação oferecida às demandas do mercado regional de comunicação. Por fim, o trabalho discute como a concentração de demandas administrativas na coordenação tensiona o exercício da liderança pedagógica e limita as condições institucionais para a reflexão curricular nos cursos de Jornalismo.

## PALAVRAS-CHAVE

Coordenação de curso; Gestão acadêmica; Projeto Pedagógico de Curso; Ensino de Jornalismo; Universidades no interior.

---

<sup>1</sup> Luciana da Silva Souza.

Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora Adjunta III e Coordenadora do Curso de Jornalismo da UFMA – Universidade Federal do Maranhão no Centro de Ciências de Imperatriz/CCIm.



25º Encontro Nacional de Ensino de Jornalismo

# ENEJOR

O ENSINO DE JORNALISMO E A CRISE CLIMÁTICA

Brasília-DF

22,23 E 24 DE ABRIL

2026

PROMOÇÃO

REALIZAÇÃO

FOMENTO

APOIO



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de cursos de graduação em universidades públicas brasileiras tem se tornado cada vez mais complexa, especialmente em instituições com campi espalhados no interior do país. Este relato de experiência apresenta reflexões a partir da atuação na coordenação do curso de Jornalismo do Centro de Ciências de Imperatriz (CCIm), da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), cargo assumido em outubro de 2025.

O curso integra uma estrutura institucional marcada pela ausência de departamentos acadêmicos nos campi do interior. Nesse modelo organizacional, a coordenação de curso é a principal instância de gestão da subunidade acadêmica, concentrando atribuições administrativas, pedagógicas e institucionais em uma única figura. Diferentemente do principal campus da Universidade, em São Luís, onde as coordenações eram vinculadas a departamentos onde as responsabilidades administrativas eram distribuídas entre diferentes instâncias, nos campi do interior a coordenação já funcionava, na prática, como uma unidade gestora plena.

A posse na coordenação ocorreu em um momento particular da universidade. Paralelamente à gestão cotidiana do curso, a UFMA passava a implementar um processo de padronização administrativa em seus diversos campi, buscando uniformizar fluxos de gestão acadêmica, sistemas institucionais e práticas administrativas (UFMA/CONSAD-CONSEPE, 2025). No entanto, para os cursos do interior, esse movimento representou menos uma mudança estrutural e mais uma formalização de práticas que já eram vivenciadas sob forte demanda operacional.

Neste contexto, a experiência relatada aqui parte da ideia de que a concentração de atribuições administrativas na figura do coordenador, definido institucionalmente como órgão executivo da subunidade acadêmica, cria um obstáculo significativo para o exercício do planejamento estratégico e pedagógico dos cursos de graduação. Em outras palavras, o tempo da coordenação tende a ser absorvido por tarefas



25º Encontro Nacional de Ensino de Jornalismo

# ENEJOR

O ENSINO DE JORNALISMO E A CRISE CLIMÁTICA

Brasília-DF

22,23 E 24 DE ABRIL

2026

PROMOÇÃO

REALIZAÇÃO

FOMENTO

APOIO



administrativas operacionais, reduzindo o espaço necessário para a reflexão pedagógica e para a construção coletiva de projetos acadêmicos inovadores.

## 2. O coordenador como gestor de tudo

Na prática cotidiana, a função de coordenação ultrapassa amplamente o papel tradicional de liderança pedagógica do curso, assumindo características de gestão administrativa integral.

Grande parte do tempo da coordenação é consumida pela gestão de fluxos institucionais e pela alimentação de sistemas acadêmicos. Entre essas atividades se mostram, por exemplo, na atualização constante de dados cadastrais junto às pró-reitorias, via sistemas como SEI e Sigaa, atendimento às demandas dos discentes, docentes, como, por exemplo, a análise e homologação de Planejamentos Individuais Docentes (PIDs) (UFMA, 2024). Cada uma dessas tarefas envolve verificações formais, tramitação de documentos e interação com diferentes instâncias administrativas da universidade.

Outro conjunto de responsabilidades envolve questões patrimoniais e de pessoal. A coordenação assume atribuições relacionadas à guarda e conservação de equipamentos e materiais utilizados pelo curso, bem como a interlocução com setores administrativos para manutenção de laboratórios e espaços de ensino. Paralelamente, também se torna responsável por procedimentos relacionados ao acompanhamento de assiduidade docente e técnico-administrativa, o que amplia ainda mais o escopo de gestão cotidiana da coordenação.

Além disso, a dinâmica institucional é fortemente marcada pela lógica do calendário acadêmico. Períodos de matrícula, ajustes de disciplinas, inscrições em componentes curriculares obrigatórios e processamento de desligamentos acadêmicos operam em janelas temporais bastante restritas. Nessas ocasiões, a coordenação se



25º Encontro Nacional de Ensino de Jornalismo

# ENEJOR

O ENSINO DE JORNALISMO E A CRISE CLIMÁTICA

Brasília-DF

22,23 E 24 DE ABRIL

2026

PROMOÇÃO

REALIZAÇÃO

PÓMMENTO

APOIO



torna o principal ponto de contato entre estudantes, sistemas institucionais e setores administrativos da universidade.

Paralelamente às demandas administrativas cotidianas, a coordenação também assume responsabilidades centrais na condução dos debates pedagógicos do curso. Entre elas destaca-se a presidência do Núcleo Docente Estruturante (NDE), instância responsável pela concepção, atualização e acompanhamento do Projeto Pedagógico de Curso (PPC).

No caso do curso de Jornalismo do CCIIm, a discussão sobre atualização do PPC ocorre atualmente em um contexto de mudanças significativas nas políticas nacionais de formação, incluindo a implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais e a crescente exigência de integração entre ensino, pesquisa e extensão (UFMA/CONSAD-CONSEPE, 2025).

Entretanto, a condução desse processo enfrenta um desafio prático: a mesma coordenação responsável por liderar o debate pedagógico é também aquela que precisa garantir a manutenção cotidiana da subunidade acadêmica nos sistemas administrativos da universidade. Assim, atividades fundamentais para a reflexão curricular, como reuniões ampliadas, consultas ao corpo docente e análise das demandas do campo profissional, frequentemente precisam disputar espaço com tarefas operacionais urgentes.

A articulação entre ensino, pesquisa e extensão, princípio estruturante da universidade pública, também se revela um desafio em um cenário de forte sobrecarga administrativa. A coordenação precisa acompanhar planos de atividades semestrais, organizar ofertas de disciplinas, consolidar listas de turmas e responder a demandas institucionais diversas, ao mesmo tempo em que busca incentivar projetos de pesquisa e iniciativas de extensão.

A experiência descrita revela uma tensão recorrente entre dois papéis atribuídos à coordenação de curso: o de liderança pedagógica e o de gestor administrativo.



25º Encontro Nacional de Ensino de Jornalismo

# ENEJOR

O ENSINO DE JORNALISMO E A CRISE CLIMÁTICA

Brasília-DF

22,23 E 24 DE ABRIL

2026

PROMOÇÃO

REALIZAÇÃO

FOMENTO

APOIO



Esse cenário também levanta questionamentos sobre o próprio processo de atualização dos Projetos Pedagógicos de Curso. A elaboração de um PPC exige tempo para debates coletivos, análise crítica das diretrizes curriculares e reflexão sobre o perfil do egresso desejado. No entanto, quando o tempo institucional disponível é fragmentado por demandas administrativas urgentes, existe o risco de que o documento se torne apenas um instrumento burocrático voltado ao atendimento de exigências regulatórias.

Um exemplo concreto desse desafio pode ser observado no próprio processo de revisão do Projeto Pedagógico do Curso de Jornalismo do CCIIm. A primeira versão do novo PPC foi encaminhada às instâncias institucionais em janeiro de 2025, retornando posteriormente para correções metodológicas e atualização de dados institucionais. Uma versão revisada foi reenviada em julho do mesmo ano, mas o processo acabou sendo interrompido diante da sobrecarga administrativa enfrentada pela coordenação do curso naquele momento. A retomada da discussão, já sob a atual gestão, revelou que as exigências institucionais de adequação normativa não eram o único desafio do processo. No âmbito do Núcleo Docente Estruturante (NDE), emergiu um questionamento mais profundo sobre a própria orientação formativa do curso: em que medida o currículo vigente responde às demandas contemporâneas do campo da comunicação em Imperatriz e na região tocantina maranhense?

Essa discussão deslocou o debate do plano estritamente burocrático para um plano mais amplo de reflexão sobre o perfil do egresso. Observou-se que uma parcela significativa dos estudantes e egressos do curso vem sendo absorvida pelo mercado regional principalmente em áreas como assessoria de comunicação institucional, produção audiovisual, marketing digital e atividades vinculadas à publicidade. Diante desse cenário, surgiu entre os docentes a indagação sobre o papel formativo do curso: o currículo atual tem oferecido as competências necessárias para a atuação nesses campos ou o curso funciona, sobretudo, como um espaço provocador de formação,



25º Encontro Nacional de Ensino de Jornalismo

# ENEJOR

O ENSINO DE JORNALISMO E A CRISE CLIMÁTICA

Brasília-DF

22,23 E 24 DE ABRIL

2026

PROMOÇÃO

REALIZAÇÃO

FOMENTO

APOIO



estimulando competências que os próprios estudantes acabam desenvolvendo posteriormente no mercado?

Para cursos de Jornalismo situados fora dos grandes centros urbanos, essa questão assume contornos ainda mais relevantes. A construção de currículos atualizados e socialmente comprometidos depende de uma escuta permanente das transformações do campo profissional e das demandas regionais de comunicação. Sem espaço institucional para essa escuta, a inovação pedagógica tende a ser limitada.

O "fazer pedagógico" corre o risco de ser suplantado pelo "fazer administrativo". A função de fiscalizar o cumprimento de planos de ensino acaba sendo meramente documental, impedindo um acompanhamento qualitativo das metodologias ativas e das inovações necessárias ao perfil do egresso contemporâneo. Existe o perigo real de que o novo PPC se torne um documento burocrático para conformidade legal, perdendo a oportunidade de ser uma proposta de gestão acadêmica que expresse uma visão de sociedade e mercado.

### 3. Reflexões Finais

Nos últimos anos, a Universidade Federal do Maranhão tem empreendido processos de modernização institucional que incluem a reorganização de setores administrativos e a designação de servidores técnico-administrativos para dar suporte às coordenações de curso (UFMA/REITORIA, 2025). Essas iniciativas representam avanços importantes no sentido de racionalizar fluxos administrativos e ampliar a capacidade institucional de gestão acadêmica.

A atualização do Regimento Interno da Universidade criou a figura do coordenador adjunto para cursos de médio e grande porte (UFMA, 2024). No curso de Jornalismo do Centro de Ciências de Imperatriz, a coordenação conta com a figura do coordenador adjunto, o que, em princípio, poderia indicar uma divisão mais equilibrada das responsabilidades administrativas e pedagógicas. Entretanto, na



25º Encontro Nacional de Ensino de Jornalismo

# ENEJOR

O ENSINO DE JORNALISMO E A CRISE CLIMÁTICA

Brasília-DF

22,23 E 24 DE ABRIL

2026

PROMOÇÃO

REALIZAÇÃO

FOMENTO

APOIO



prática institucional, essa divisão não ocorre de maneira simétrica. Diferentemente do coordenador titular, que possui redução significativa da carga horária de ensino para exercício da função, o coordenador adjunto mantém sua carga docente integral, o que limita sua disponibilidade para assumir tarefas permanentes de gestão.

Assim, o papel do adjunto tende a se configurar mais como um facilitador da rotina administrativa e pedagógica ou como substituto eventual da coordenação em momentos específicos, e não necessariamente como um gestor compartilhado do curso. Essa configuração institucional evidencia que, mesmo com a existência formal de uma equipe de coordenação, a centralidade das decisões e o aspecto operacional continuam fortemente concentrados na figura do coordenador.

Nesse contexto, a experiência acumulada ao longo dos primeiros seis meses de gestão trouxe questionamentos importantes sobre a própria natureza da atuação pedagógica da coordenação. Embora a função seja frequentemente associada à liderança acadêmica do curso, à condução de debates curriculares e ao acompanhamento das práticas de ensino, a realidade cotidiana revela que grande parte do tempo institucional é consumida por demandas administrativas e operacionais.

Essa constatação suscita reflexões sobre os limites concretos da atuação pedagógica da coordenação em um cenário de crescente complexidade institucional. Mesmo diante de iniciativas de modernização administrativa e da ampliação de estruturas de suporte, os campi do interior ainda vivenciam desafios específicos relacionados à concentração de responsabilidades em um número reduzido de agentes institucionais.

Ao mesmo tempo, emerge um paradoxo pessoal e institucional que atravessa essa experiência de gestão. Permanecer em sala de aula durante o exercício da coordenação, ainda que somente com uma disciplina conforme prevê o regimento da universidade, parece fundamental para manter o vínculo com os estudantes, com as dinâmicas reais do processo formativo e com os desafios concretos do ensino de



25º Encontro Nacional de Ensino de Jornalismo

# ENEJOR

O ENSINO DE JORNALISMO E A CRISE CLIMÁTICA

Brasília-DF

22,23 E 24 DE ABRIL

2026

PROMOÇÃO

REALIZAÇÃO

FOMENTO

APOIO



Jornalismo. A docência, nesse sentido, funciona como um espaço de escuta e atualização constante sobre as demandas pedagógicas do curso.

Entretanto, essa mesma permanência em sala de aula também evidencia o acúmulo de responsabilidades que a função de coordenador passou a concentrar. Entre gestão administrativa, representação institucional, acompanhamento de fluxos acadêmicos e participação em diferentes instâncias decisórias e comissões obrigatórias, o tempo disponível para reflexão pedagógica e para o desenvolvimento de ações estruturantes para o curso torna-se cada vez mais limitado.

A experiência relatada aqui, portanto, não pretende oferecer respostas definitivas, mas lançar uma provocação para o debate coletivo: como equilibrar a necessária presença docente do coordenador com as exigências administrativas crescentes que recaem sobre a função? E, mais amplamente, quais condições institucionais são necessárias para que a coordenação de curso possa exercer, de fato, o papel de liderança pedagógica que se espera dela?

No caso de cursos de Jornalismo situados nos interiores profundos das unidades federativas, onde a universidade frequentemente representa uma das principais estruturas de formação profissional da região, essa questão torna-se ainda mais relevante. Afinal, a qualidade dos projetos pedagógicos, a atualização das metodologias de ensino e a construção de currículos capazes de dialogar com as transformações do campo profissional dependem, em grande medida, da existência de tempo institucional para pensar, planejar e construir coletivamente o ensino.

Talvez o desafio colocado à gestão universitária contemporânea não seja apenas modernizar processos administrativos, mas também criar condições para que as coordenações de curso possam voltar a ocupar plenamente seu lugar como espaços de liderança pedagógica, articulação acadêmica e reflexão crítica sobre a formação em Jornalismo.



25º Encontro Nacional de Ensino de Jornalismo

# ENEJOR

O ENSINO DE JORNALISMO E A CRISE CLIMÁTICA

Brasília-DF

22,23 E 24 DE ABRIL

2026

PROMOÇÃO

REALIZAÇÃO

FOMENTO

APOIO



## FONTES CONSULTADAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Estatuto da Universidade Federal do Maranhão**. Aprovado pela Resolução nº 17/98-CONSUN. São Luís: Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas, 2017. *(Documento base que rege a instituição)*.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Conselhos de Administração e de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação. **Resolução Conjunta Nº 01-CONSAD-CONSEPE**, de 14 de fevereiro de 2025. Aprova o Programa de Modernização da Estrutura Acadêmica e Administrativa da UFMA. São Luís: UFMA, 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação. **Resolução Nº 2.203-CONSEPE**, de 16 de junho de 2021. Altera normas sobre o Planejamento Acadêmico e distribuição de atividades docentes. São Luís: UFMA, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação. **Resolução Nº 4.023-CONSEPE**, de 15 de setembro de 2025. Institui as normas regulamentadoras do Programa de Nivelamento Acadêmico (PNA). São Luís: UFMA, 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação. **Resolução Nº 4.076-CONSEPE**, de 17 de novembro de 2025. Aprova o Calendário Acadêmico para o ano letivo de 2026 da UFMA. São Luís: UFMA, 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Regimento Geral da Universidade Federal do Maranhão**. Atualizado pela Resolução nº 416-CONSUN/2022 e alterado pela Resolução nº 533-CONSUN/2023. Publicado no Diário Oficial da União em 09 de janeiro de 2024, Edição 6, Seção 1, p. 37. São Luís: UFMA, 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Reitoria. **Portaria Nº 187/2025/FUMA/OEC/REITORIA/GR**, de 18 de março de 2025. Dispõe sobre a implementação do Eixo 5 - Padronização das Subunidades Acadêmicas do Programa de Modernização da UFMA. São Luís: UFMA, 2025.