

Os cursos do Ensino Superior apresentam vários desafios aos responsáveis pela condução do processo que culmina com o ensino e aprendizagem. A gestão de recursos humanos talvez seja a mais laboriosa, uma vez que há dificuldades em selecionar, coordenar ações, instigar à adoção da filosofia da instituição, etc. A idéia de que os profissionais que exercem o magistério no Ensino Superior causam menos problemas que os do Ensino Fundamental e Médio não passa de um mito. A gerência de recursos humanos nesse âmbito é tão trabalhosa quanto nos demais. Fatalmente evidencia-se que o status que alcançam causa um inchamento na vaidade e acaba por prejudicar seu desempenho. P

ela experiência, percebe-se que os alunos do Ensino Superior distinguem-se dos discentes dos níveis mais elementares, porém, a atenção, dedicação e empenho dos profissionais que ministram aulas no antigo terceiro grau não pode, nem deve decrescer. Porém, há uma resistência em admitir que neste âmbito o professor deve ser um condutor efetivo do processo, ensinando técnicas de estudo e possibilitando o acesso ao conhecimento.

Os coordenadores de cursos superiores esbarram constantemente em situações como esta em que os professores ministram aulas em tempo cada vez mais reduzido, submetendo os alunos a atividades escritas que não são lidas pelo docente, nem discutidas em sala de aula. As práticas que agridem a técnica didático-pedagógica são sempre justificadas como sendo algo pertinente ao Ensino Superior, como se fossem atividades de revisão de algo que os alunos não chegaram a estudar.

O alunado, por sua vez, acaba por se desestimular, mas adere ao pacto da mediocridade em que o professor finge que ensina e a turma finge que aprende. Os resultados desta combinação são mais que catastróficos, posto que a maior vítima é mesmo o aluno e isso gera um enorme prejuízo para a instituição, posto que a mesma cai em descrédito perante a comunidade acadêmica, a sociedade e, pior, perante os órgãos de fiscalização educacional. A falta de vocação para o magistério aliada à ausência de dedicação e empenho por parte de profissionais que enveredam nesta seara compromete a imagem da instituição e contribui para a formação defeituosa dos profissionais.

É deletéria a idéia de que ser professor é um “bico” e de que no nível acadêmico o professor não precisa fazer esforço para alcançar o objetivo do binômio ensino-aprendizagem.

Na gerência de recursos humanos há que se primar por profissionais que realmente queiram desempenhar as funções de educador, antes de tudo. O trabalho do profissional da educação não é vender suas horas, mas alcançar um objetivo que o projete profissionalmente e que valorize o seu desempenho. Até porque, atualmente, o processo de formação tem sido mais amplamente fiscalizado pelo Poder Público para que a qualidade seja preocupação constante das Instituições de Ensino Superior. E, com justiça, tem-se verificado que muitas instituições precisam de ajustes para que a qualidade seja verdadeiramente impressa no resultado da formação.

Porém, a dificuldade de se encontrar profissionais com a titulação necessária para atender às determinações do Ministério da Educação emperra sobremaneira a gerência positiva de recursos humanos, posto que não se pode escolher muito. Hoje a titulação fala por si e faz com que muitos profissionais ganhem a estabilidade (e também a inamovibilidade, e até a vitaliciedade) em seus empregos escudados apenas nos títulos que ostentam.

Não que tais profissionais não sejam dignos de reconhecimento. Muito pelo contrário. Mas a manutenção de mestres e doutores que se arvoram no título que portam para deixar a desejar nos quesitos dedicação, empenho e eficiência, só contribui para a derrocada dos cursos

superiores.

As estratégias para a condução das atividades acadêmicas passa pela adoção de filosofias que envolvem a Administração de Recursos Humanos e a conscientização para a capacitação em nível didático-pedagógico. Há que se minimizar as resistências ao envolvimento do docente com as técnicas didáticas para refrear a má-formação dos futuros profissionais. A qualidade do ensino precisa ser trabalhada desde a seleção dos docentes, passando pelo acompanhamento de suas atividades e possibilitando as correções através de atendimento didático-pedagógico por profissional na própria instituição.

As injunções dos coordenadores para que os professores possam estabelecer a unidade de trabalho com predomínio da qualidade no curso é de alta relevância para que a instituição experimente a alteração para melhor dos índices que compõem a avaliação institucional. Obviamente que isto gera conseqüências positivas como o aumento na captação de alunos, a melhoria salarial e das condições de trabalho dos docentes e a consolidação da instituição no ramo educacional, bem como o reconhecimento de todos que integram a sua plataforma. Verifica-se que o trabalho de coordenar está bem mais próximo da atividade administrativa, tendo em vista a necessidade da gestão de recursos e pessoas, do que propriamente da atividade pedagógica, não descartando esta, obviamente. Acertadamente, as duas atividades precisam estar concatenadas para que o resultado seja a qualidade impressa no trabalho e o alcance das metas pretendidas. O trabalho de coordenação requer a criatividade do gestor para minimizar ou erradicar por completo os problemas que surgem no transcurso das atividades. A utilização de estratégias bem planejadas e bem montadas é recurso indispensável para o sucesso da gestão. Porém, nem tudo está sempre ao alcance do coordenador e este deve se valer do auxílio dos demais membros da instituição no intuito de não centralizar a resolução de todos os problemas em si, evitando com isto a visão absolutista da coordenação, pois deve ser fomentada a participação para diminuir as arestas entre os docentes e facilitar a superação de conflitos e dissensos.

Na experiência vivenciada, pudemos perceber junto à Faculdade do Cerrado Piauiense, na Coordenação do Curso de Direito, que a gestão não depende de uma só pessoa ou de um grupo muito restrito. A participação de todos é importante e a contribuição a ser dada é mais que apenas atuar na ministração de aulas. A graduação é algo mais complexo e a integração nessa nova perspectiva precisa ser evidenciada ao corpo docente.

Transformar um grupo como o corpo docente de um curso em equipe não é das tarefas mais fáceis, pois há muitas resistências no trabalho em equipe. A participação nem sempre é a esperada e muitos se furtam até de suas atribuições precípuas. Em relação à atuação em equipe, costumam dizer que não estão sendo pagos para tais atividades.

A sistemática a ser utilizada pelo gestor do curso deve atender às necessidades observadas e para tal deve-se conscientizar o grupo para que se torne uma equipe e cada um seja colaborador para o alcance das metas dispostas pelo líder.

Decididamente a transformação do grupo em equipe não é tarefa das mais fáceis, mas utilizando-se das estratégias e instrumentos adequados, pode-se fazer a transmutação de forma paulatina. A adoção de uma filosofia voltada para a transparência e para a descentralização de ações pode funcionar para que todos se sintam parte importante da ação e com isso possam obter sucesso de forma mais dedicada.

A gestão de pessoas é atributo indispensável à coordenação de cursos superiores. Os objetivos propostos na parte pedagógica são inalcançáveis sem uma boa escolha dos membros do corpo docente e, principalmente, sem o acompanhamento e gerência das

## **Gestão de Pessoas na Coordenação de Cursos Superiores**

Escrito por Cristiano Roberto Brasileiro da Silva Passos  
Qui, 05 de Fevereiro de 2009 14:16

---

atividades durante a execução do processo de ensino/aprendizagem. As competências precisam ser observadas e devidamente trabalhadas para o equacionamento de problemas, que são habituais em qualquer atividade.

Na experiência sensível, isso se confirma como um dado que precisa ser observado. O sucesso da gestão de pessoas passa obrigatoriamente pela boa percepção e, evidentemente, pelo preparo do gestor. Administrar é a arte de fazer acontecer considerando que as adversidades também fazem parte do planejamento. A formação do coordenador e sua competência são os ingredientes mais ativos para uma gestão de sucesso.

## **Gestão de Pessoas na Coordenação de Cursos Superiores**

Escrito por Cristiano Roberto Brasileiro da Silva Passos  
Qui, 05 de Fevereiro de 2009 14:16

---

(\*) Bacharel em Direito, advogado, professor e coordenador do Curso de Direito da Faculdade do Cerrado Piauiense, na cidade de Corrente, Estado do Piauí.