Como vocês sabem, tenho trabalhado com coordenações de cursos já há muitos anos, desenvolvendo conceitos e técnicas de gestão de cursos diretamente com estes profissionais. Já estamos na décima oitava turma e a aprendizagem foi significativa. Quando iniciamos a perspectiva era a de que a coordenação não faria mais do que organizar os recursos institucionais para o curso alcançasse seus objetivos acadêmicos da maneira mais eficiente. Depois, criou-se a figura do coordenador gestor, ou seja, aquele que decidia e aí esbarramos em outra questão: Decidir como?

Se a eles não é dada autonomia para a tomada de decisões? Foi para responder esta questão que o aprofundamento dos estudos indicou a ferramenta da “liderança”, talvez não possa ser caracterizada simplesmente como uma ferramenta, como meio para a conquista de uma maior autonomia no processo decisório dentro das IES. Este caminho, por indicar uma visão de futuro e um plano de desempenho, parece ser o mais direto para a construção e o desenvolvimento de um trabalho em equipe, liderado pela figura principal da coordenação em regime colegiado, participativo, mas, sobretudo, focado nos resultados.

Foi para aprofundar esta análise que perguntei para um seleto grupo de coordenadores e coordenadoras, numa sexta-feira, dia 12 de novembro de 2010, como viam a questão da liderança na gestão de cursos. Para facilitar a análise ofereci alguns vídeos sobre o tema, várias reflexões de Peter Drucker, uma bibliografia de referência e sugeri que buscassem novas fontes de informações e que contextualizasse com as atividades que exerciam regularmente nas Instituições de Ensino Superior. Após vinte dias recebi todas as contribuições do grupo de estudo. Foram vinte e um relatos diferentes sobre o mesmo tema, com o mesmo título: Liderança na Coordenação de Curso de Graduação: Limites e Caminhos para a Superação.

As contribuições do grupo foram extremamente ricas. Por esta razão, separei sete artigos que se complementaram por abordarem aspectos específicos sobre o tema, numa sequência que se propõe como um dossiê e que será apresentado nas próximas semanas neste espaço da Revista Gestão Universitária.

Prof. Wille Muriel

Liderança na coordenação de cursos de graduação: limites e caminhos para a superação (parte 1)

Podemos entender que a liderança pode ser aprendida e aplicada por profissionais que realmente desejam mudar, crescer e melhorar. Ela é o diferente de tudo o que já se falou sobre liderança, poder e autoridade. Ela é uma ferramenta capaz de transformar o ambiente organizacional gerando resultados positivos tanto no desempenho do líder como de seus liderados, proporcionando melhores resultados operacionais nas empresas em que atuam. Podemos afirmar ainda que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. A habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização . A liderança é determinada pela qualidade das decisões cotidianas.

Dentro de uma perspectiva de gestão universitária, o coordenador é o primeiro responsável pelos resultados do desempenho pedagógico e administrativo do curso. Possui uma função que estabelece o elo entre a supervisão da implementação do planejamento pedagógico e a co-responsabilidade com os resultados financeiros. Porém, é o colegiado do curso, composto pelo corpo docente e pela representação discente, o órgão que responde pelo planejamento, que pensa e discute as políticas de ensino, pesquisa e extensão, tendo no coordenador, a referência da liderança da equipe.

Podemos considerar que o coordenador possui função estratégica na IES, até de ser a referência para docentes e discentes, ao fomentar o debate contínuo sobre o projeto pedagógico, ao contribuir e estabelecer parceiras com diversos setores da sociedade, ao favorecer a implantação de linhas de pesquisas, grupos, núcleos de estudos e projetos consistentes de estágios que permitam a relação entre teoria e prática, ao trazer para o debate as normas legais do CEE e MEC.

O coordenador e o estimulador da reflexão, da flexibilidade dos currículos, da interdisciplinariedade, das diretrizes curriculares e da importância de se discutir o perfil profissional, além de compreender o ambiente interno e externo da instituição, entender que o sucesso depende da articulação entre os setores da IES e do bom relacionamento entre os diversos departamentos e cursos. É necessário que os docentes entendam que a IES e, portanto, os cursos estão inseridos num ambiente de mudanças constantes e, para tanto, a atuação do coordenador é decisiva. Obviamente, o coordenador depende do apoio dos gestores, do investimento e do trabalho em equipe.

Segundo Andrade o papel do coordenador gestor, apresenta a relevância da função e a “responsabilidade fundamental no gerenciamento das mudanças na medida em que os ambientes das instituições estão se tornando menos analisáveis, por conterem mais fatores desconhecidos e por estarem sujeitos a menos interpretações racionais, ou seja, os ambientes estão se tornando cada vez mais complexos, turbulentos e incertos” (ANDRADE, s/d, 10).

Considero alguns cenários a seguir como primordial para o coordenador frente às mudanças são elas; Seminário para os alunos ingressantes - Apresentando a Universidade, as legislações vigentes, as coordenações dos cursos, as possibilidades de crescimento acadêmico e profissional ao longo do curso. Mostrar aos alunos o meio de comunicação o link da “Ouvidoria” para as queixas ou satisfações dos alunos quanto ao posicionamento do professor em sala, especialmente quanto à didática. Conversas com professores, com o fim de orientá-los acerca

dos problemas detectados e estudo de mudança de rumo em conjunto. Disponibilizar para os alunos o e-mail do coordenador do curso e horário de atendimento. Incentivar artigos científicos; a participação dos alunos nos eventos acadêmicos internos e externos através da apresentação de trabalho científico.

Entendo que o papel do coordenador tem que está aberto para contribuir com a sistematização de suas funções da sua atuação pedagógica, burocrática, profissional e empreendedora, e que são capazes de dinamizar o curso e que a gestão é fundamental, pois redimensiona a atuação do coordenador, tornando-o co-responsável pelos resultados acadêmicos e administrativos e que estas questões precisem ser retomadas continuamente e debater sobre o papel do coordenador gestor. Assim, para estar alinhado com as demandas inerentes à complexidade do sistema universitário atual e globalizado, o coordenador precisa de novas formas de relacionamento com os alunos, focadas nas relações de mercado com eficiência com qualidade educacional definidas para o mercado.

Quando o coordenador estabelece compromisso com a realização da missão, da visão e dos valores da IES; assim como respeitá-la; pensar no curso, no projeto pedagógico na pesquisa e extensão; agir para a formação integral do discente; interagir com o ambiente interno e externo, fortalecendo a visão sistêmica; atuar como gestor contribuindo com a definição de estratégias, de organização dos recursos humanos e financeiros; nessa função, deve conhecer a planilha de custos do curso e os impactos financeiros dos projetos; valorizar o conhecimento, a capacidade de empreender, de adaptar-se às mudanças, superando a atuação meramente burocrática; congregar docentes e discentes, ser capaz de fortalecer as atividades coletivas, propor debates sobre temas pertinentes ao curso (estágio, avaliação, evasão, entre outros); buscar o equilíbrio nas atividades e função, compreendendo que não é um super-coordenador que possui todos os poderes, mas o gestor que precisa ouvir, estimular, dialogar, trabalhar em equipe compreender a cultura organizacional.

O coordenador deve está permanentemente em contato com as pessoas e, ainda, num ambiente que pode ser propício as disputas pessoais, em que vaidades e interesses individuais acarretam conflitos pelo poder, ou mesmo, confrontos que inviabilizam o planejamento coletivo e a formação de uma equipe de docentes comprometidos com o sucesso do curso. Superar os confrontos pessoais que fragmentam os projetos e conviver com as diferenças teóricas e culturais é uma atitude que se espera dos coordenadores.

A capacidade do diálogo é inerente ao exercício profissional, portanto, posturas que relevem o respeito pelo outro, a capacidade de liderar e participar de reuniões mensais com docentes, discentes e com a sociedade, assumindo posturas objetivas e claras, que correspondam à missão institucional. Quando as IES definem como missão a formação integral dos discentes, estão embutidas no conceito as dimensões transcendentais, sociais, humanas e profissionais. Nesse sentido, a postura ética do coordenador e dos docentes é condição de consolidação para formação integral dos discentes e docentes de uma IES.