

Segundo o nosso sempre respeitado Dicionário do Aurélio, o gestor é sinônimo de gerente e este termo, por sua vez, deriva do latim "gerentia", de "gerere", fazer. Por sua vez e segundo a mesma fonte, coordenar deriva de "coordinare" que significa "dispor segundo certa ordem e método, organizar, arranjar".

E é exatamente essa a questão que se pretende discutir: o papel dos coordenadores de curso nas instituições de ensino superior. Com certeza este profissional é, especialmente a partir da Lei 9394/96, cada vez mais, um "gestor", responsável, dentre várias outras coisas, pela articulação sempre delicada entre o corpo discente, corpo docente e administração superior. Para que um programa tenha sucesso não basta que o responsável seja um "coordenador", isto é, organize as coisas para que elas fluam segundo determinada ordem. Existe um papel político a ser exercido e mais, são exigidas desse profissional determinadas competências e habilidades que extrapolam o conhecimento específico do curso e que instrumentalizam um gerente para a tomada de decisões e o exercício das ações que sejam necessárias na busca de respostas adequadas às expectativas de todos os envolvidos no processo: alunos, professores, administração e mercado de trabalho, inclusive.

Como consequência desse perfil de "gestor", pretende-se aqui defender a necessidade de uma maior profissionalização do responsável pela coordenação de cursos superiores. Nem sempre é adequado que se retire um bom professor da sala de aula para o exercício dessa função. O que acaba ocorrendo nesses casos é que arrisca-se a perder um bom docente e nem sempre se consegue o melhor coordenador. Aliás, em alguns países europeus, como por exemplo, em universidades inglesas, os chefes de departamento são recrutados como se fossem executivos, cuja permanência está condicionada ao alcance de determinadas metas e objetivos. E ainda, quase sempre o chefe de departamento é selecionado nos quadros externos à universidade, para se evitar a ação natural, mas muitas vezes danosa, de pressões corporativas. Da mesma forma, por sua posição estrategicamente importante para o sucesso dos programas de formação em nível superior, o coordenador de curso deveria ser visto como sendo um "gerente" comprometido com índices de desempenho previamente estabelecidos.

Em todo o mundo, a educação vem passando por um intenso processo de reflexão e, especialmente no que se refere à organização do ensino superior, existe a necessidade de novas alternativas em função da ampliação expressiva da demanda por vagas em cursos superiores, acompanhada de uma resignificação da formação em nível pós-médio. Nessa perspectiva, a graduação e a pós-graduação têm tomado um novo sentido e novos formatos, visando atender aos novos requerimentos do mundo do trabalho e da clientela potencial. Como exemplo, podem ser citadas as tendências crescentes para a busca de uma segunda graduação e também o mercado da pós-graduação profissional, ambas exigências modernas para se alcançar uma maior empregabilidade e também decorrência natural da necessidade de uma educação continuada.

No Brasil, este fenômeno embora recente, vem adquirindo contornos bem definidos e, com o ajuste do fluxo escolar na educação básica, tem sido gerada uma expectativa de ampliação do número dos egressos do ensino médio favorecendo, por conseguinte a uma pressão cada vez

maior por vagas no ensino superior. Esse acréscimo está e continuará ocorrendo no segmento privado, uma vez que, a curto e médio prazo a rede pública não poderá atendê-la, face às inúmeras demandas sociais e a baixa capacidade de investimento do estado brasileiro. Por outro lado e paradoxalmente, essa pressão por novas vagas ocorre especialmente através de uma clientela oriunda da escola pública, que, via de regra, não dispõe de recursos financeiros para o pagamento de mensalidades escolares elevadas e ainda, têm apresentado lacunas de aprendizagem que comprometem de maneira aguda sua capacidade de acompanhar as exigências acadêmicas de um curso de graduação.

Neste cenário, e partindo do pressuposto de que as instituições de ensino não trabalham com alunos ideais e sim com alunos bem reais, com uma carga de deficiências e de potencialidades capazes de fornecerem a pluralidade e diversidade que fazem do ato de ensinar um desafio fantástico, é que assume um papel de grande importância o coordenador do curso, ou melhor, o gestor do curso.

É ele o profissional que tendo pleno domínio do Projeto Pedagógico e comprometido com o conjunto de crenças, valores e estratégias da instituição, se encarregará de intermediar os "conflitos" que naturalmente deverão ocorrer tendo em vista a necessidade de se exigir um desempenho superior do corpo docente e do corpo discente, na busca de uma excelência institucional cada vez mais requerida por parte do mercado, da sociedade e dos órgãos fiscalizadores.

Nessa missão não cabem improvisações nem omissões: o coordenador deve ser onipresente, exibir autoridade moral e intelectual, apresentar amplo domínio com relação ao perfil profissional esperado do egresso, demonstrar conhecimento do mercado e suas tendências, exercitar uma competência pedagógica e, principalmente, praticar ao limite a sensibilidade para a condução de um processo - a formação em nível superior - envolvendo atores complexos e situações muitas vezes delicadas, que exigirão uma permanente disposição para o diálogo e capacidade de convencimento.

Esse conjunto de habilidades e competências faz do gestor de curso um indivíduo qualificado, um profissional a ser especialmente formado e valorizado, evitando-se uma improvisação muito comum em nossas instituições e que, num ambiente cuja competitividade é cada vez mais acirrada, pode representar um diferencial importante na qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação.

Em verdade, o sucesso de um programa de formação em nível superior, seja graduação ou pós-graduação, está cada vez mais ligado à qualidade dos recursos humanos envolvidos, não só em termos de sua formação e profissionalização, mas, especialmente, como consequência direta do nível de comprometimento do corpo docente e administrativo com os resultados a serem obtidos, avaliados segundo a ótica da satisfação alcançada pelo cliente - aluno e pelo cliente - mercado. E isso numa conjuntura cada vez mais complexa, onde, de um lado, o conhecimento se expande de forma acelerada e as exigências do mercado se mostram mais amplas e ao mesmo tempo difusas, e do outro lado, encontra-se o aluno, este ente, como já foi dito, real e imperfeito - como todos nós - submetido às pressões e esforços necessários à formação de um bom profissional e para as quais nem sempre se encontra devidamente

preparado.

Nesse contexto o coordenador de curso executa a sua missão. Intermediando as ações de cunho técnico e político para que a instituição forneça os meios necessários de modo a garantir a implementação plena do projeto pedagógico do curso por um lado e, por outro lado, avaliando permanentemente o trabalho de seus docentes, com um olho no desempenho de seus alunos e outro nas exigências e dinamismo do mundo do trabalho.

Para atuar com eficácia, este profissional deve estar devidamente preparado e já está passando a hora das instituições de ensino superior e outras agências comecem a oferecer programas específicos, em nível de pós-graduação, para a formação de "gestores de cursos superiores". Existe a necessidade e com certeza existe a demanda. Não confundir com os programas de formação em gestão universitária que eventualmente são ministrados aqui e acolá. O Gestor de Curso Superior, para o exercício de sua função tem outros requerimentos e necessita, dentre eles, um aprofundamento em sua formação pedagógica. Aliás, o cuidado com as práticas pedagógicas, incluindo aí o conhecimento dos princípios da andragogia, o domínio de metodologias ativas e a utilização adequada de recursos e instrumentos de avaliação, constitui uma necessidade cada vez mais presente e urgente nos programas de formação em nível superior.

O cenário educacional brasileiro é diverso, multifacetado, complexo e, em grande medida, ainda carente de instituições em quantidade e qualidade. A concentração de IES nas regiões sul e sudeste contrasta com a relativa carência de opções em outras partes do Brasil. Mas, de forma geral, existe uma tendência de melhoria quantitativa e qualitativa no ensino superior do país, desde que as instituições de ensino se adaptem tecnologicamente e metodologicamente às necessidades específicas de um público, cada vez mais heterogêneo e carente, que está a requerer uma nova visão educativa por parte das organizações escolares, desde a administração superior, passando pelos professores e coordenadores.

Neste cenário, o gerenciamento dos programas de graduação e/ou pós-graduação exige indivíduos cada vez mais qualificados e profissionais especialmente preparados para a liderança deste processo. Pessoas capazes de coordenar um esforço coletivo de planejamento, execução, avaliação e revisão das atividades de ensino, pesquisa e extensão, garantindo que ocorram em sua plenitude e que contribuam eficazmente para a formação de cidadãos éticos, intelectualmente preparados e competentes para o exercício profissional.

Não é sem motivo que, em todo processo de avaliação de um curso, a atenção sobre o trabalho do coordenador assume um destaque especial. A liderança que exerce, a competência que demonstra, a sua experiência docente e administrativa, a representação do curso que é capaz de praticar, constituem um indicativo importante - não o único, com certeza - para uma afirmação segura quanto às possibilidades de sucesso do programa. Quase que poderia ser dito, parodiando o ditado popular: "diga-me o coordenador que tens e eu te direi a qualidade do curso que ministras".