Escrito por Mariana Teles Santos
Qua, 06 de Abril de 2011 00:00

Coordenar um curso vai muito além da execução de tarefas. Percebo a realidade do papel do coordenador como um funcionário que não pode restringir-se ao de ser o porta-voz da direção ou da entidade mantenedora. E a Instituição, por sua vez, não deseja que o coordenador seja meramente um porta-voz ou um executor, mas que seja, de fato, o gestor. Para gerir um curso não basta executar tarefas ou anunciar decisões hierárquicas. É necessário tomar decisões de forma competente, observando os objetivos da Instituição e os recursos disponíveis para alcançá-los. Até aqui, podemos concluir que o coordenador ficará aquém do que se espera dele, caso restrinja sua função à execução. Para alcançar um desempenho satisfatório, deve assumir, de forma plena, a gestão do curso.

Se gerir um curso envolve tomar decisões, certamente, o coordenador deverá ter autonomia para tal. Nota-se, neste ponto, que um grande impasse impõe-se ao coordenador: como deixar de ser um executor para ser um gestor, se a Instituição não lhe oferece autonomia? Como conquistar esta autonomia? Estes são os pontos-chave que serão abordados nesta matéria. É interessante observar que, mesmo a autonomia sendo um recurso imprescindível para o coordenador, nem sempre a Instituição delega poder para que o coordenador tenha, de fato, autonomia na tomada de decisões.

Mas vejamos: para delegarmos poder a alguém precisamos ter confiança no trabalho que será desenvolvido. Ter confiança de que uma missão será desempenhada com competência, responsabilidade e afinco não pode estar no “pacote” de recursos institucionais que o coordenador recebe ao assumir o seu cargo. Confiança se conquista. Logo, a autonomia também deverá ser conquistada. Um dos caminhos mais promissores na busca da autonomia na gestão de cursos é o desenvolvimento das habilidades de liderança. O coordenador deve liderar com competência para ser um gestor pleno do seu curso.

Muitos, ao se depararem com tal assertiva, podem se deixar desanimar, pois muito se fala na liderança como um atributo inato ou inerente ao indivíduo. Assim, lança-se a hipótese: Se o coordenador não traz, naturalmente, os atributos de um líder, é possível desenvolvê-los? E mais, é possível coordenar um curso sem ser líder? A concepção de liderança, porém, não pode ser tão determinista. Liderar não é ter carisma – embora o carisma seja um ponta-pé na conquista de liderados. O carisma, sim, é um atributo que envolve traços de personalidade que, nem sempre, podem ser adquiridos. Já as habilidades de liderança podem ser desenvolvidas no indivíduo a partir de uma mudança de postura e olhar sobre a organização e as pessoas. Mas como fazer isto? Alguns princípios tornam-se importantes para esta conquista. Como todos sabem, coordenar um curso é uma missão complexa e difícil, que exige sabedoria para a tomada solitária de decisões – por vezes necessária – e para gerenciar os interesses da entidade mantenedora, direção, professores, alunos e funcionários.

Fazer-se líder em uma comunidade acadêmica, na qual temos tantas cabeças pensantes,

reflexivas, autônomas e com interesses diversos, constitui uma missão. Ao ocuparmos um cargo de gerência, como a coordenação, não ganhamos de brinde o atributo da liderança. Esta deve ser desenvolvida no gestor, a partir de alguns princípios que considero fundamentais nesta empreitada: em primeiro lugar, o coordenador-gestor não deve usar da posição ocupada para alcançar prestígio. O seu pensamento e ações devem ser direcionados para o alcance de um bem maior, que seja compartilhado com todos que fazem parte da organização. É importante transmitir esta visão de futuro à equipe, destacando que as ações conduzirão ao alcance de um prestígio compartilhado por todos.

Em segundo lugar, o coordenador-gestor deve ser um exemplo de integridade e caráter, configurando-se como modelo ou uma referência para muitos da equipe. Colocar “a mão na massa”, tomar decisões competentes e seguir princípios de conduta e responsabilidade conduzirão a um nível elevado de desempenho, fazendo com que o coordenador torne-se um exemplo dentro da organização.

Em terceiro lugar, o coordenador-gestor deve funcionar como um visionário, antecipando crises e preparando-se para elas, bem como detectando os desafios imediatos da Instituição. Neste sentido, é importante que o líder use da sua criatividade e inteligência para observar os recursos que dispõe e utilizá-los na superação dos obstáculos. Criar recursos, não se abstendo apenas aos disponíveis, também será fundamental.

Em quarto lugar, destaco como uma última habilidade a ser desenvolvida para a conquista da liderança, o conhecimento das potencialidades individuais e grupais da equipe. Saber detectar os pontos fortes de uma pessoa ou de um grupo e direcioná-lo para o desenvolvimento pleno desta potencialidade é um dos atributos mais nobres de um líder, pois sua missão, aqui, se completa quando auxilia o indivíduo no seu crescimento pessoal e profissional.

A liderança envolve um jeito de falar, de olhar, de cumprimentar e de agir, que levará a equipe a confiar no trabalho que está sendo proposto e a aderir de forma participativa e construtiva nos projetos desenvolvidos no curso. Quando o coordenador conquista a confiança da Instituição no seu trabalho, passa a adquirir autonomia e a se fazer como um líder dentro da organização.

Prof. Wille Muriel