

José Eduardo de Moura

Nas últimas décadas tem se observado uma enorme evolução no processo de gestão nas instituições de ensino superior no país. A acirrada concorrência que se estabeleceu no setor, tem obrigado às instituições que querem crescer e permanecer no mercado a adotar práticas inovadoras de gestão baseadas em estruturas de governança e profissionalização. Assim, a IES passa a adotar o planejamento estratégico e ter uma visão de longo prazo, com a formalização de instrumentos de gestão e monitoramento.

Diante deste contexto, surge a necessidade de um novo perfil para a coordenação dos cursos de graduação. São necessários gestores com capacidade de análise local e global da educação superior, capazes de desenvolver o capital intelectual, focado na motivação, no conhecimento e no comprometimento da equipe.

Neste sentido, para compreensão deste novo perfil de coordenação é necessário diferenciar o líder do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência. Para o gestor atual, são necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder, ou seja, não basta apenas possuir uma determinada posição hierárquica, mas, sobretudo, é preciso entender de pessoas e focalizar resultados. Segundo Peter Drucker afirma:

"A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes."

De forma simplificada, é possível afirmar que liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. Assim, o coordenador de curso de graduação precisa ser competente na gestão da sua liderança procurando motivar e influenciar seus liderados, de forma ética e proativa, para que contribuam de forma voluntária e

DESAFIOS DE LIDERANÇA PARA O GERENCIAMENTO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

Escrito por JOSE EDUARDO DE MOURA
Ter, 14 de Agosto de 2012 00:00

com entusiasmo para alcançarem os objetivos do curso e da IES.

Assim, o grande desafio para os coordenadores é aprender, mudar e evoluir, estimulando as equipes a crescerem conjuntamente e ampliar as chances de competitividade de suas organizações.

Evidentemente este processo numa IES não se constitui uma tarefa fácil. Estão embutidas nesta lógica a mudança de duas dimensões de naturezas complexas: a dimensão dos valores relacionados com eficácia de gestão (eficiência, responsabilidade, cumprimento de prazos), e a dimensão dos valores interpessoais como confiança, iniciativa, liberdade, criatividade, flexibilidade e motivação.

As pessoas ou as instituições de ensino, habituadas a modelos convencionais de gestão, podem lidar mal com a incerteza e a mudança, tendendo a desenvolver mecanismos de resistência defensiva. No caso da maioria das IES estas dificuldades são potencializadas pela própria natureza de suas equipes de ensino, constituídas por um grande contingente de professores horistas, cujo vínculo com a instituição se restringe ao horário de sala de aula. Este perfil de professor geralmente é avesso a ações de reflexão sobre suas práticas e a processos de planejamento do curso. Mesmo com a efetiva remuneração destas horas de trabalho, ocorre uma resistência ao olhar a proposta do projeto pedagógico do curso e avaliar sua relação de inserção como professor nas novas estratégias pedagógicas estabelecidas. Seu planejamento geralmente é estanque, limitado às suas disciplinas e aos conteúdos desenvolvidos nos semestres anteriores – sua zona de conforto.

O grande desafio do coordenador é auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos professores de sua equipe despertando o sentido e a importância do trabalho de cada um na proposta pedagógica do curso, estimulando sua participação efetiva no processo de avaliação e melhoria da qualidade do curso em consonância com a visão da IES. É necessário estimular o corpo docente a encarar a realidade de um ensino em mutação e mobilizá-los para que façam as mudanças necessárias. É preciso que estes assumam a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e resultados. Que façam hoje além do que fizeram ontem e despertem para os novos desafios a cada dia, reavaliando e atualizando sua forma de ensinar e avaliar os alunos.

Outro desafio relevante é envolver o conjunto de atores da IES (os acionistas, a direção, as outras coordenações, o administrativo-financeiro, fornecedores e principalmente o

DESAFIOS DE LIDERANÇA PARA O GERENCIAMENTO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

Escrito por JOSE EDUARDO DE MOURA
Ter, 14 de Agosto de 2012 00:00

departamento de marketing) na perspectiva proposta para o curso. Constitui uma tarefa complexa, pois envolvem interesses, sentimentos e valores diversos, embora estejam atrelados numa mesma organização com missão e visão comuns. Cabe ao gestor construir estratégias para motivar as pessoas e equipes a participarem da proposta do curso, buscando exercer seu papel administrativo, numa dimensão política de ação participativa. É preciso focar o potencial de cada pessoa e cada equipe, num consenso de ideias, através de diálogos respeitando as opiniões diversas, mas com objetivo comum, que é o de obter resultados satisfatórios para o curso e para a IES como um todo.

Um terceiro desafio de liderança da coordenação de cursos superiores é a relação com o corpo discente. O coordenador passa a ter uma função de escuta e acompanhamento dos alunos, se torna responsável pelo apoio na identificação de suas necessidades e atua no sentido de intermediar conflitos de diversas naturezas (professor/aluno; aluno/aluno; aluno/instituição). Sua posição de liderança torna-se importante no sentido de buscar identificar os pontos fortes e os pontos fracos do curso, buscando trabalhar de forma proativa o equacionamento das questões estabelecidas. Este posicionamento se torna estratégico na medida em que se estabelece uma relação de confiança com o aluno e este se torna um parceiro no gerenciamento do curso. O estímulo às lideranças de classe acaba constituindo uma estância crítica de análise do desempenho do curso.

Considerando os desafios expostos, é possível concluir que existem caminhos possíveis para um processo de liderança na coordenação dos cursos superiores. Estes caminhos estão calcados na capacidade de mobilização dos atores da comunidade acadêmica para um diálogo em torno de valores, desenvolvendo a partir daí uma cultura própria, o seu próprio valor e o valor em todos os membros. Será necessária uma ação consciente de aprimoramento das capacidades individuais e coletivas para o estabelecimento de metas pactuadas com imparcialidade, responsabilidade, credibilidade, maturidade, flexibilidade, e empatia. Só assim será possível a realização das mudanças necessárias ao aumento da qualidade e eficácia das instituições educativas.