

O Coordenador de Curso

Samuel José Casarin

A princípio iria dar a este texto o título de O Coordenador Gestor, mas parei para pensar e achei que tal título poderia soar um tanto quanto enfadonho, tratando de "mesmices" da moda. Digo isso porque tenho ministrado palestras/seminários em algumas instituições de ensino superior, para coordenadores de curso, e a primeira questão que surge é: como posso ser um gestor se passo quase todo o meu tempo cuidando de rotinas do curso e não tenho acesso/controlado de nenhum orçamento para o meu curso?

Esse é o dilema que desanima muitos coordenadores de curso quando tratamos do tema Gestão. Na cabeça de muitos deles (coordenadores) vale a sentença: se não mexo com dinheiro como posso ser gestor?

Para ser um coordenador gestor não há a imposição de se administrar um pequeno (?) orçamento do curso, embora isso seja desejável. Um coordenador de curso, gestor, precisa apresentar resultados. Resultado é a primeira palavra-chave.

Que resultados espera-se que o coordenador de curso apresente?

Basicamente são os seguintes:

- 1 - Conceitos positivos nas avaliações do MEC - ENADE e ACG (Avaliação dos Cursos de Graduação);
- 2 - Baixos índices para as variáveis: Desistências - Transferências - Trancamentos de Matrículas - (a soma dessas três variáveis resulta na Evasão);
- 3 - Elevados índices para as seguintes variáveis: C/V (relação candidato/vaga) - número de ingressantes - número de formandos - número de alunos matriculados;
- 4 - Elevado nível de relacionamento e integração entre os seguintes segmentos acadêmicos: coordenador - professor - aluno - gestores da IES.

Se um coordenador de curso conseguir apresentar os resultados acima, ele pode ser categorizado como um Coordenador Gestor. Não adianta esperar que um coordenador de curso, gestor, seja um super-homem. Não adianta relacionar uma série de competências e habilidades, associadas às atribuições regimentais, que o mesmo não conseguirá cumprir a contento. Podemos fazer uma analogia, realista, com o que prevê os perfis profissionais dos egressos de um curso relacionados nas diretrizes curriculares nacionais (DCN's). Seja qual for o curso de graduação, nenhum aluno (nenhum mesmo) sairá formado com todas aquelas competências e habilidades desejadas pelas correspondentes DCN's. É pura ilusão. O mesmo vale para um coordenador de curso dito Gestor.

Vale lembrar, porém, que os quatro resultados aqui relacionados e esperados de um coordenador de curso estão intimamente relacionados - um puxa o outro.

Vejam os detalhes os quatro resultados esperados:

1 - Conceitos positivos nas avaliações do MEC - ENADE e ACG (Avaliação dos Cursos de Graduação).

1.1 - ENADE

Entende-se por conceito positivo no ENADE uma nota igual ou superior a 4 (em uma escala de 1 a 5). Nota 3 é "vala comum", é uma nota pior que 1 ou 2, não diz nada do curso, não se trata de um curso ruim, mas também não se trata de um curso excelente, é médio, comum, igual a muitos outros, simplesmente não é percebido.

Como então conseguir uma nota 4 ou 5?

Em primeiro lugar não pode haver a ilusão de que um curso nota 1 ou 2 irá saltar para 4 ou 5 em um passe de mágica. É preciso planejamento. Planejamento, portanto, é a palavra-chave número 2 (lembrando: Resultado é a palavra-chave número 1).

Faça uma análise SWOT (ou FOFA) do seu curso. Elenque quatro ou cinco itens para as variáveis Força, Fraqueza, Ameaça, Oportunidade. Para cada variável faça uma espécie de ranking entre os quatro ou cinco itens relacionados. Por exemplo, se você relacionou quatro Forças (F1, F2, F3 e F4) do

seu curso, qual delas é a mais forte e qual delas é a mais fraca, em uma escala imaginária de 1 a 3, onde 1 trata-se de um item relevante mas não urgente, 2 um item relevante e necessário e 3 um item relevante urgente (imediate). Com isso é possível hierarquizar suas prioridades e estabelecer um pequeno plano de ação. Neste plano de ação estabeleça objetivos, metas (quantificadas), ações/estratégias, responsáveis e prazos.

1.2 - ACG - Avaliação dos Cursos de Graduação

A época da avaliação do curso, procure fazer reuniões periódicas com os docentes e alunos do curso para uma análise preliminar do mesmo. A ACG envolve a avaliação de três categorias importantes do curso: estrutura organizacional e pedagógica, corpo social (docente, técnico-administrativo e alunos) e instalações físicas (geral e específica). Pelo menos seis meses antes da avaliação do curso pelo MEC (preenchimento de formulário eletrônico e visita in loco das comissões), faça um check list prévio de todas estas categorias de forma análoga a análise SWOT (FOFA) do item anterior. Quais as principais Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades que caracterizam o curso nas categorias avaliadas? Estabeleça um plano de ação similar ao já discutido. Esse procedimento, simples de ser feito (mas trabalhoso), ajuda em muito a ter uma visão geral do curso - tem-se um raio-x do mesmo. Compare sua análise com os resultados da avaliação interna realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da instituição. Discuta com os professores e demais membros do colegiado do curso. Atue.

2 - Baixos índices para as variáveis: Desistências - Transferências - Trancamento de Matrículas (a soma dessas três variáveis resulta na Evasão).

Não é incomum um curso iniciar com uma turma completa de ingressantes e no final, ainda do primeiro semestre, praticamente ficar reduzida a metade (ou menos). Por uma série de motivos o aluno se desencanta com a instituição e/ou com o curso e desiste, em outros casos pede transferência para outra instituição ou então tranca a matrícula.

Antes de qualquer conclusão precipitada é preciso construir um histórico dessas variáveis em um intervalo de tempo de pelo menos cinco anos. Como o curso se comportou nos últimos cinco anos em relação a essas variáveis? As desistências sempre foram altas? As transferências sempre ocorreram em larga escala? Houve um alto índice de trancamento ao longo desse período?

Uma vez plotadas essas variáveis em um gráfico, é possível visualizar o comportamento das mesmas ao longo do tempo e, assim, buscar possíveis explicações históricas para os eventos observados. Aumentou a concorrência? O curso ficou mais caro? O curso perdeu competitividade? O comportamento do curso foi similar em outras IES? A IES não investiu em infra-estrutura de forma adequada e suficiente? O corpo docente é muito rotativo? Qual foi o período mais crítico dentro desses cinco anos? Por quê?

Administrar as três variáveis aqui discutidas permite que ao longo do tempo o curso tenha uma melhor resposta nas suas avaliações.

3 - Elevados índices para as seguintes variáveis: C/V (relação candidato/vaga) - número de ingressantes - número de formandos - número de alunos matriculados.

Dados do INEP/MEC referente ao censo de 2005, indicam que o valor médio da relação candidato/vaga no Brasil, nos cursos de instituições de ensino privadas, está em torno de 1,20 candidato/vaga, mas é claro que esse índice varia muito de curso para curso. Medicina, por exemplo, independente de ser IES pública ou privada, tem uma relação média C/V próximo a 22.

A grande dificuldade de um coordenador de curso é como gerir um curso deficitário que muitas vezes oferece um número de vagas e não consegue preenchê-las nos processos seletivos, chegando, em muitos casos, a não formar turmas de ingressantes. Isso deixa lacunas no andamento do curso e compromete muito os resultados das avaliações do mesmo.

A garantia de uma boa relação C/V nos processos seletivos, e o conseqüente número de ingressantes, dependem muito da interação entre o acadêmico (coordenador) e setor de marketing da IES. Embora marketing não seja tudo (e não é), um curso que sempre teve um bom desempenho tem que divulgar suas qualidades. Talvez a forma de marketing mais eficiente seja aquela chamada de "boca-a-boca". Quando um curso de fato é bom sua fama transcende qualquer outra forma de publicidade. Porém, o

mesmo vale para aquele curso que é ruim.

Quanto ao número de alunos anualmente formados pelo curso é desejável que este seja proporcional ao número de alunos ingressantes. Curso que forma turma pequena e, em muitos casos, passa um determinado ano letivo sem formar nenhum aluno, é visto como um curso deficiente, fato que prejudica em muito o resultado da avaliação do mesmo. Para que se tenha um número satisfatório de alunos se formando anualmente, surge um outro desafio para o coordenador de curso: reter (manter) os alunos matriculados ao longo do curso. Quando isso não acontece, muitas vezes a culpa nem é do coordenador, mas sim dos dirigentes da IES que não investem o suficiente para garantir ao aluno o desenvolvimento ideal do seu curso. Porém, quando o projeto pedagógico do curso é coeso, o corpo docente é integrado e a metodologia do processo ensino/aprendizagem é inovador e coerente com a proposta do curso, isso já é um grande fator que contribuirá para a permanência do aluno no curso. Aí o papel do coordenador de curso é crucial.

Um outro fator de suma importância para garantir a manutenção do alunado está no atendimento. A maneira como o aluno é atendido na instituição, em qualquer dos seus setores, é um outro fator determinante da permanência dele na IES. Aluno mal atendido é aluno insatisfeito, potencial aluno evadido.

4 - Elevado nível de relacionamento e integração entre os seguintes segmentos acadêmicos:
coordenador - professor - aluno - gestores da IES.

Aqui talvez resida a principal dificuldade dos coordenadores de curso, porque o relacionamento interpessoal é um assunto delicado. As pessoas são diferentes, pensam e agem de formas diferentes, há egos e egos. No entanto, respeitando a diversidade, os objetivos têm que ser os mesmos. Sem foco não há convergência, nem resultado positivo.

Fundamental para que um curso apresente bom desempenho, ou em outras palavras, dê resultados positivos, há de haver um clima organizacional saudável. Divergências setoriais ou pessoais minam qualquer curso.

Cabe aqui, ao coordenador de curso, atuar como um verdadeiro "coach", ou em português bem claro, como um bom líder. Liderança é a palavra-chave número 3. Liderança também é um tema polêmico, mas fazendo aqui uma comparação grosseira, um coordenador de curso está para seu curso assim como um técnico de futebol está para seu time. Um técnico que consegue integrar sua equipe de maneira coesa e uniforme, com um padrão definido de jogo tem tudo para ter sucesso em um campeonato. Analogamente, um coordenador de curso que consegue integrar sua equipe de professores, alunos e gestores, tem tudo para apresentar resultados positivos (palavra-chave número um aqui já discutida).

Em síntese, um coordenador de curso deve estar atento a três palavras-chaves: Resultado - Planejamento - Liderança.

Sobre Samuel José Casarin:

Formação:

Pós doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais

Graduação - Eng. Mecânica - USP - 1989 Mestrado - Eng. Metalúrgica - USP - 1993 Doutorado -

Ciência e Eng de Materiais - USP - 1996 Pós-Doutorado: Eng. Materiais - 1997-1999