

A COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO – O CURSO DE DIREITO

Rosana César de Arruda **Fernandes** – Secretária de Estado de Educação do Distrito Federal – SEDF

Resumo

O presente artigo analisa a configuração da coordenação de curso de Direito. O estudo pautou-se nas reflexões sobre o contexto da educação superior e as políticas para os cursos de graduação, coordenação de curso, gestão do Núcleo Docente Estruturante. A metodologia utilizada privilegiou a abordagem qualitativa. O artigo é um recorte de pesquisa mais ampla de Doutorado realizada em três cursos (Ciências Biológicas, Direito e Pedagogia) e em três instituições de educação superior localizadas no Distrito Federal. As reflexões e sinalizações desta pesquisa pretendem contribuir para o engajamento de todos na constituição da coordenação de curso de graduação, como espaço e tempo de construção do trabalho colaborativo.

Palavras-chave: Educação superior; Coordenação de curso de graduação.

A COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO – O CURSO DE DIREITO

Introdução

A formação inicial na educação superior e condizentes condições de trabalho significam para muitos jovens e adultos a possibilidade de reorganização de suas vidas, por meio da construção de sua profissionalização. Essa formação não pode ser analisada fora de seu contexto social, cultural, econômico e político, de final do século XX e início do XXI, que, como afirma Cunha, “[...] marcado pelas ideologias neoliberais e posições conservadoras, induziu à reorientação dos sistemas educacionais, na perspectiva de fazer valer o mercado como eixo das definições políticas nesse campo” (CUNHA, 2006, p.13).

Repensar a formação na graduação, que contemple o ensino, a pesquisa nas diversas áreas do conhecimento, que confronte e dialogue com a realidade social complexa, entre outras questões, é oportuno, não somente à área das licenciaturas que formam os docentes, mas também às diversas áreas profissionais. Repensar a qualidade da

educação para todos implica repensar a coordenação de cursos de graduação que tem como função precípua, de acordo com estatutos e regimentos institucionais, a função de planejar, organizar, supervisionar e avaliar as atividades do curso, ou seja, implementar o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) com vistas a sua qualidade.

Assim, busquei importantes estudos voltados para essa função coordenadora que fomentaram a curiosidade e a realização desta pesquisa sobre o tema em questão. Destaco o trabalho de Sabadia (1998), da Universidade Federal do Ceará (UFC); o trabalho elaborado pelo reitor da Universidade da Amazônia – UNAMA, Edson Franco (2002); Silva e Pereira – FACASTELO e UNES (2003) que versa sobre coordenação de curso de Computação na área de Informática; Daniela Jacobucci e Giuliano Jacobucci (2008) que versa sobre a coordenação do curso de graduação em Ciências Biológicas, em uma IES privada; Anastasiou (2009) que traz significativas contribuições sobre a coordenação de curso de graduação.

Apresento algumas sinalizações dessas pesquisas, entre dificuldades e desafios a serem enfrentados pelas IES: a) reduzido apoio ao trabalho dos coordenadores por parte dos Centros e Departamentos; b) pouco reconhecimento da importância das coordenações no meio acadêmico; c) ausência de representação das coordenações junto aos colegiados superiores; d) conflito entre as coordenações e os departamentos; e) sobrecarga à função em razão das inúmeras atribuições ligadas ao coordenador de curso, sendo muitas dessas, contraditórias pela indefinição das principais atribuições; f) a função do coordenador de curso está colocada nos estatutos e regimentos no plano do idealizado, sem correspondência com o real; g) a formação do coordenador é amplamente técnica em prejuízo das outras dimensões da gestão.

Tais sinalizações foram importantes para a definição do objeto de estudo desta pesquisa que situa-se no contexto da educação superior e da ação colaborativa nos cursos de graduação. Apresento neste artigo, recorte da pesquisa de Doutorado, focalizando o curso de Direito no Centro Universitário privado do Distrito Federal, focalizando as atribuições e gestão do curso de graduação em Direito.

A Coordenação do curso de Direito no UNI Centro

O centro universitário foi criado em 1967 e inaugurado em 1968. Foi denominado nesta pesquisa como **UNI Centro**; é uma instituição de ensino superior pluricurricular e com qualificação do corpo docente e condições de trabalho da comunidade. A IES assume um compromisso social para além do previsto na

regulamentação da lei, apontando a intencionalidade de avanço na qualidade da educação que se propõe desenvolver em seus cursos pelo tripé: ensino, pesquisa e extensão. A dimensão quantitativa do curso de Direito foi considerada, pois é um curso com 6.500 estudantes distribuídos em três turnos e 180 professores.

Para selecionar os interlocutores da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes critérios: a) coordenadores de cursos de graduação, por serem os responsáveis pela articulação pedagógico-administrativa dos cursos; b) professores do curso integrantes do Núcleo Docente Estruturante (NDE) e ou colegiados por serem, também, os responsáveis pela elaboração, desenvolvimento e avaliação do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), juntamente com o coordenador; c) alunos (dos docentes selecionados), pela possibilidade de avaliação do trabalho pedagógico do curso.

Os interlocutores da pesquisa receberam pseudônimos e no curso de Direito do UNI Centro totalizaram quatro professores e o coordenador do curso professor Diego que é doutor na área do Direito e fez o pós-doutoramento, também na área. Possui 15 anos de experiência docente e trabalha em regime integral na IES; professor Dilon, doutor, com 11 anos de experiência docente; professor Danilo, mestre e 10 anos como docente; professor Duarte, mestre e com 10 anos de docência; professor Djalma, mestre com 13 anos de experiência docente; todos os professores interlocutores trabalham em regime integral na IES. Os estudantes do curso de Direito, interlocutores da pesquisa, são quatro: Dácio cursa o 10º semestre; Dafne cursa o 8º semestre; Dagmar cursa o 5º semestre e Diógenes cursa o 6º semestre.

As dimensões da coordenação do curso

Buscando a qualificação para esse espaço-tempo de coordenação de curso na esfera educacional, encontro em Anastasiou (2009) a reflexão sobre o termo que destaca o prefixo **co** significando estar próximo, junto com os pares e representa a possibilidade de uma **co-ordenação**. Essa é a concepção de coordenação almejada por professores que buscam o desenvolvimento da organização e gestão educacional de qualidade social e é a concepção de coordenação que busco situar em minhas análises quando me refiro à coordenação de curso de graduação e às funções do coordenador de curso.

Nesse sentido, essa concepção agrega vários elementos: a liderança, a constituição de comissões para desenvolvimentos de projetos e trabalhos, os colegiados dos cursos, os Núcleos Docentes Estruturantes (NDE) e outros, que se constituem como trabalho situado em várias dimensões da organização educacional.

As instituições de educação superior, principalmente as de natureza administrativa privada, buscam atender aos critérios estipulados pelo MEC que regula as condições para funcionamento dos cursos de graduação. Entre estes, encontramos as funções do coordenador de curso que estão estabelecidas nos regimentos das IES e apontam funções que transitam em várias dimensões da organização e gestão educacional. Tanto a concepção de coordenação de curso como as atribuições do coordenador compõem objetivos específicos da pesquisa mais ampla.

Ao ser questionado sobre a coordenação do curso de Direito o coordenador Diego explicita sua **concepção** quando em seu depoimento afirmou: *Discutir, implementar, acompanhar a execução do projeto pedagógico e apreciar a atuação dos professores*. Sinaliza o processo coletivo de construção do PPC quando fala em discussão, implementação e acompanhamento. Essa construção coletiva tem caráter de mobilização dos sujeitos participantes por gerar o sentimento de pertencimento a um grupo de trabalho, consolidando a identidade do curso como afirma Veiga (2004, p.16) ao destacar a participação como “[...] um elemento político de ação e até garantia de execução e continuidade das ações”. Ao destacar a implementação do PPC o coordenador Diego prioriza a dimensão acadêmico-pedagógica na gestão do curso, no plano do declarado, que se constitui como avanço da coordenação, principalmente com as proporções do curso de Direito do UNI Centro, em que outras dimensões da gestão do curso apresentam muitas demandas regimentais, tais como a elaboração de horários semestrais, a distribuição de carga horária para professores e a colaboração com a direção da faculdade para a elaboração do plano orçamentário do curso, entre outras.

Entretanto, cabe refletir sobre a apreciação da atuação dos professores, destacada pelo coordenador Diego, no sentido de analisar que, se essa apreciação estiver na esfera da avaliação do desempenho profissional de forma unilateral, corresponde ao processo de seleção daqueles que atendem a critérios estabelecidos, para dizer quem está dentro e quem está fora da instituição, sem envolvimento com o avanço do profissional ou voltada para a avaliação emancipadora que inclui processos de reflexão crítica sobre a prática pedagógica que leva à mudança do desempenho profissional.

Sobre a coordenação do curso com muitas pessoas envolvidas no processo formativo, mesmo atuando como docente há 15 anos, o coordenador Diego não explicita, como referência para sua atuação, os conhecimentos pedagógicos construídos no curso de especialização em Docência do Ensino Superior. Entretanto, esses conhecimentos fizeram parte de sua formação docente e permeiam a gestão do curso,

evidenciada pela dimensão acadêmico-pedagógica quando menciona o Projeto Pedagógico do Curso ao explicitar sua concepção de coordenação.

Para melhor compreender as ações apoiadas pela concepção sobre coordenação, as **atribuições** foram destacadas pelos interlocutores. São atribuições que se caracterizam como visíveis e invisíveis. A visibilidade está no acompanhamento do trabalho docente e no atendimento aos estudantes que contemplam a dimensão acadêmico-pedagógica e interpessoal. A administração de recursos financeiros e a manutenção da estrutura física se enquadram na dimensão administrativo-burocrática. A invisibilidade de algumas ações desenvolvidas pela coordenação está nas demandas de caráter subjetivo e ligada à esfera psicológica e emocional dos estudantes.

Dentro da possibilidade de visibilidade da coordenação de curso, o coordenador Diego como uma atribuição na coordenação do curso referiu-se inicialmente ao acompanhamento do trabalho docente: [...] *internamente, com os critérios de proficiência de atuação dos professores, como: engajamento, pontualidade, assiduidade, cumprimento do programa da disciplina, avaliação bem feita com critérios*. Esses pontos envolvem a atuação do docente no curso, na perspectiva institucional de cumprimento de tarefas. É importante destacar que o coordenador precisa fomentar o processo de formação continuada dos professores como forma primordial de acompanhamento do trabalho docente organizando um ambiente facilitador dessa formação, como afirma Nóvoa (1995), a formação se articula com as práticas educativas em ambiente onde as ações de trabalhar e de formar estejam amalgamadas. Esse processo formativo ocorre, não só no momento da aula, mas, primordialmente, na organização do trabalho pedagógico com a participação dos envolvidos no processo educativo.

O segundo aspecto do trabalho como coordenador foi o atendimento aos estudantes, e o coordenador Diego o enfatizou em seu depoimento: *Sobre os estudantes existem as ponderações em relação aos professores que são mais ou menos assíduos, pontuais, cordiais. Essas questões todas estão em jogo*. Esse aspecto parece ser relevante para o coordenador, que procurou aproximar-se dos estudantes na tentativa de ouvi-los e buscar algumas melhorias que foram evidenciadas por eles.

O coordenador Diego destacou certas demandas relacionadas aos estudantes e que não estão instituídas no regimento da IES, atribuições ligadas às dimensões administrativo-financeira, pedagógica e no campo das relações interpessoais. Seu depoimento aponta essas questões:

Existem demandas dos estudantes que deságuam na coordenação e, muitas vezes, são existenciais e de doenças como depressão, transtornos. No fundo, é uma carga grande que você recebe. O nível de estresse e tensão é muito grande, é uma demanda emocional, invisível para quem olha para a coordenação de fora da situação.

A invisibilidade de algumas atribuições do coordenador de curso segue na mesma linha das atribuições dos docentes. Tardif e Lessard (2005) destacam duas maneiras de compreender o trabalho docente: o trabalho codificado e o não codificado. O codificado envolve as atividades instituídas pelas normas e regimentos e pela prática assumida por todos, em que o controle é possível; o trabalho não codificado relaciona-se ao informal da atividade docente e abarca a invisibilidade de ações, não é previsível e rotineiro, ou seja, é contingencial e flexível. Assim, tanto os professores-coordenadores como os professores em regência recebem essas demandas invisíveis. É um trabalho que envolve o relacionamento interpessoal e, portanto, as pessoas trazem toda carga emocional da subjetividade humana e na vida acadêmica precisam ser consideradas dentro da instituição.

Para o coordenador Diego, diante dessas atribuições e demandas invisíveis, existem possibilidades que precisam ser consideradas. Assim se posiciona: *Você tem que se preservar, ao mínimo, porque você não é o 'Superman' e o aluno não vem aqui dizer que o dia está lindo.* Neste depoimento o coordenador considera o lado de sua saúde física e emocional, levantando a discussão sobre adoecimento em função das atividades profissionais. Destacou também a importância de algumas habilidades relacionais para essa função que exerce. Essa dimensão está relacionada ao equilíbrio emocional, às condições de saúde dos gestores que adoecem em razão das pressões do cotidiano nas instituições e que dificilmente são assumidas publicamente.

No UNI Centro, mesmo tendo o curso muitos estudantes, o acompanhamento é facilitado pela presença de uma equipe de coordenação, como ilustra o depoimento: *Tenho três assistentes diretos e três assistentes de coordenação de núcleos* (coordenador Diego). Pela dimensão do curso, o coordenador conta com essa equipe, o que não é comum, e está relacionado aos recursos financeiros de que o curso dispõe. Pelos depoimentos dos estudantes, esse acompanhamento está em processo de aprimoramento, pois ainda existem práticas que precisam avançar. Essa atribuição é desafiante, pois estabelecer uma interlocução com os professores sobre sua prática pedagógica requer tempo para estudos, planejamentos e abertura do professor, além do PPC implementado de forma participativa e o NDE ativo.

O coordenador revelou em seu depoimento a característica de sua forma de atuação que perpassa pela formação pessoal e profissional em que adota como princípio a alteridade. Sinaliza também para o perfil que se aproxima da liderança democrática e que, principalmente para a coordenação de curso com envolvimento de uma quantidade grande de pessoas, como é o caso do UNI Centro, a democracia é fundamental para que as relações sejam dialógicas e o processo colaborativo em que todos são responsáveis pela implementação do PPC.

O coordenador Diego destacou um aspecto que compõe a gestão e que considera como dificultador da função de coordenador do curso de Direito: *A lógica da maximização de resultados e da eficiência aplicável às instituições privadas é um dificultador para o objetivo da qualidade do curso.* Com a constituição do Núcleo Docente Estruturante (NDE) no curso, solicitou o pagamento extra aos professores pelas reuniões aos sábados, o que gera certo conflito entre a lógica de mercado, a maximização de resultados financeiros e a qualidade do curso. *Toda vez que eu incremento em termos de atuação do professor, tenho que crescer a remuneração.* Esse é um aspecto da gestão de cursos de graduação que precisa ser considerado, uma vez que o custo muito alto gera mensalidades altas, selecionando os estudantes por seu poder aquisitivo.

A gestão do curso – Núcleo Docente Estruturante

A gestão do curso também foi destacada pelos interlocutores da pesquisa e os depoimentos foram significativos, evidenciando aspectos importantes para a coordenação do curso. É organizada por meio do colegiado do curso, reuniões com a gestão superior e o NDE do curso.

No UNI Centro a escolha do coordenador foi pela lista tríplice, com indicação dos pares. Essa forma de seleção se encaminha para o princípio da participação da gestão democrática. Em relação à escolha para a função, o coordenador identifica dois fatores: o primeiro, a exigência de titulação básica para coordenador, pós-graduação *stricto sensu*, e o segundo, a trajetória do professor na instituição, como afirma em seu depoimento: [...] *imagino que a minha legitimidade em relação a minha capacidade de desenvolver o trabalho frente aos colegas me levou à coordenação.* Esses elementos indicam a formação para a pesquisa e conhecimentos, e o compromisso com a prática docente, compondo os atributos que o legitimam para a função de coordenador.

O curso de Direito trabalha com o Núcleo Docente Estruturante (NDE) que se constitui como grupo de docentes, com atribuições acadêmicas de acompanhamento do processo de concepção, execução e avaliação do projeto pedagógico do curso, conforme a Resolução Nº 01, de 17 de junho de 2010. É composto por 50 professores.

A estrutura organizada pela coordenação do curso para trabalhar com o NDE é muito interessante e se aproxima dos princípios da gestão democrática que pressupõe a participação dos atores envolvidos no processo educativo voltado para o trabalho colaborativo. O coordenador Diego destaca que o NDE é uma forma de gestão inovadora. Em seu depoimento, afirmou que não existia tipo algum de colegiado de professores voltado para a discussão pedagógica do curso de Direito. O professor Dilon apoia a iniciativa do MEC, em relação ao NDE: *É uma coisa do MEC que foi superbacana, do ponto de vista estratégico, e, mesmo sendo obrigatório, poderia ser pouco efetivo, criar e fazer uma coisa 'fake', mas não acontece assim no UNI Centro.*

Os professores interlocutores destacaram a importância do Núcleo Docente Estruturante pela possibilidade de organização da gestão do curso e pela discussão coletiva acerca do PPC. Os interlocutores destacaram algumas mudanças com a implementação dessa instância em seus depoimentos:

O NDE teve impacto no conjunto de ações da gestão do curso. O curso está sendo redesenhado e a monografia pauta-se na interdisciplinaridade [...]. As mudanças têm relação com a gestão atual (professor Dilon).

Então, o que estou vendo acontecer é uma questão de identidade do curso que vai sair com profissionais capacitados [...]. (professor Duarte).

Esses aspectos sinalizados pelos professores são importantes, pois evidenciam que o curso está buscando implantar, de fato, o NDE como colegiado que discute o projeto pedagógico do curso constituindo-se como ação colaborativa fundamental à melhoria da qualidade e não meramente para atender a um critério de avaliação estabelecido pelo MEC.

A coordenação do curso de Direito do UNI Centro, no primeiro semestre de 2010, desenvolveu diversas atividades, das quais destaco: a apresentação da legislação e do objetivo do NDE na instituição; o plano de trabalho para a elaboração do novo PPC, reformulação do currículo; a elaboração de política de aquisição para a biblioteca do curso, revisão do PPC, discussão dos planos de ensino, avaliação da matriz curricular em andamento e outros. Entretanto, o principal avanço a ser conquistado pelo NDE refere-se à organização curricular do curso em busca de um currículo integrado, pois as

decisões sobre o currículo podem focalizar “[...] a organização do conhecimento, partindo dos conceitos de interdisciplinaridade e de integração. As fronteiras entre os componentes curriculares são tênues, uma vez que os conteúdos mantêm entre si uma relação aberta” (VEIGA,2004, p. 41). Essa organização curricular somada às práticas avaliativas com vistas às aprendizagens dos estudantes, na perspectiva da avaliação formativa, constituem-se, ainda, como desafios ao NDE do UNI Centro.

Alguns professores integrantes do núcleo, em seus depoimentos, elaboraram algumas sugestões para a atuação da coordenação do curso: *Discutir questões que perpassam disciplinas do mesmo semestre* (professor Djalma); *Podariam ser institucionalizadas reuniões entre os professores do mesmo semestre e outras com os professores da mesma disciplina* (professor Danilo). Essas sugestões se relacionam ao fato de os professores integrantes do NDE terem discutido, nas reuniões observadas, planos de ensino e a bibliografia básica das disciplinas. Essa atividade proposta pela coordenação gerou o encontro entre os professores para discutirem, dando oportunidade de visualização do curso como um todo e as possibilidades de diálogo pedagógico entre os professores. O grupo percebe a necessidade de uma organização curricular integradora e interdisciplinar.

A formação para gestão dos cursos de Direito constituiu-se como destaque na pesquisa mais ampla. Os cursos de formação inicial, licenciatura e bacharelado não têm como objetivo a formação docente para atuação do gestor. Nesses cursos a formação para a gestão não é específica, a não ser em cursos como Pedagogia para a gestão escolar e Administração, e áreas afins que abarcam o tema da administração organizacional.

O coordenador Diego declarou que não tem curso de gestão da educação: *Não participei de nenhum curso específico de gestão, porque não tive mesmo. Então, acho que falta aos coordenadores essa capacitação acadêmica*. Valoriza a formação na gestão, mesmo não tendo buscado essa formação, ao longo da carreira. No exercício da função de gestor, sentiu a dificuldade e a importância dessa formação, bem como do suporte pedagógico, mas acredita que as coordenações dos cursos necessitam de suporte psicológico, também, em função das demandas instituintes e invisíveis no conjunto de atribuições do coordenador de curso. É um aspecto da formação profissional que não se refere somente aos coordenadores de curso, mas à formação docente, bem como à formação de modo geral por tratar-se das relações humanas interpessoais que requerem o desenvolvimento de muitas habilidades.

O coordenador Diego, ao abordar a formação do gestor, sugeriu que poderia ocorrer no lócus da própria instituição por ser o local adequado pela possibilidade de compartilhamento entre os diversos cursos. Vale destacar que a formação continuada é organizada pela Assessoria Pedagógica da Diretoria Acadêmica da IES e oferecida aos coordenadores e professores que, nem sempre participam de forma expressiva, sinalizando a necessidade de reflexão crítica e coletiva sobre as ações de formação continuada.

Algumas sinalizações do curso de Direito

O curso de Direito tem prestígio social e representa a possibilidade do exercício como profissional liberal e acesso a cargo público de alta remuneração e *status* social. Nas IES privadas, o cargo de coordenador tem prestígio e, quando se trata de ser o coordenador do curso de Direito, com elevado *status* social, o prestígio do cargo se amplia na instituição e na sociedade, bem como melhora a remuneração pela função. Em relação à concepção de coordenação de curso encontrei ênfase na dimensão acadêmico-pedagógica da gestão do curso, dada ao projeto pedagógico do curso, colocado explicitamente pelo coordenador do UNI Centro, quando focalizado o trabalho colegiado e colaborativo, o Núcleo Docente Estruturante e o aperfeiçoamento pedagógico do curso.

A gestão do curso de aproxima dos princípios da gestão democrática pelo destaque ao projeto do curso e trabalho colegiado, sendo que a formação do campo científico do Direito favorece e que, aliadas à formação pedagógica do coordenador fortalecem essas concepções acerca da coordenação para além da organização administrativa dos cursos.

A atribuição evidenciada pelo coordenador de curso e colocada em destaque refere-se ao atendimento aos estudantes. É uma ação voltada para o coordenador e não depende, diretamente, da organização coletiva, em relação ao contato inicial e ao atendimento aos estudantes.

Os desafios impostos ao coordenador do curso de Direito referem-se a sobrecarga de trabalho administrativo. Esses desafios sinalizam para a necessidade de fortalecimento da cultura de trabalho colaborativo, em que todos são corresponsáveis.

A concepção sobre a coordenação, as atribuições do coordenador de curso e a ação colaborativa da equipe são construídas no contexto da (des) valorização da função pelas políticas públicas vigentes, do campo científico das diferentes áreas do

conhecimento, das peculiaridades da natureza administrativa das IES, da dimensão quantitativa dos cursos, gratificação da função, bem como dos conhecimentos experienciais construídos pela cultura institucional.

Os desafios da coordenação de curso e as metáforas dos coordenadores

As metáforas na coordenação de curso de graduação emergiram dos depoimentos dos coordenadores ao expressarem suas concepções sobre a coordenação e os desafios das atribuições do cargo. Por meio de metáforas, revelaram os possíveis estilos de comportamento e de liderança que se destacam diante de algumas atividades, de situações de gestão e do papel que representam nas demandas institucionais.

Esses estilos de comportamento gestor e liderança foram indicados como desafios a serem enfrentados e como reflexão crítica do papel dos coordenadores. Não como uma condição consciente, intencional, base de gestão assumida e declarada, mas como força de circunstâncias do cotidiano da coordenação de curso que merece reflexão crítica.

Longe passa a ideia de criar rótulos que desvalorizem, pela utilização jocosa dessas metáforas, os estilos de gestão dos coordenadores, tanto por parte dos interlocutores, como da pesquisadora. Sempre tive respeito, e que agora se configura com mais significado, depois da realização desta pesquisa, por esses profissionais que estão gestores de cursos. Repensar os desafios que enfrentam os coordenadores, utilizando as metáforas destacadas pelos coordenadores-interlocutores da pesquisa foi uma forma de tipificar esses desafios com base nos saberes daqueles que estão vivenciando a coordenação, com seus avanços e tensões.

Buscando entendimento do conceito de liderança, Libâneo (2008) indica que liderança se refere à capacidade e habilidade na organização das pessoas para a realização do trabalho em torno de objetivos traçados. Destaca que a liderança dentro da gestão participativa sinaliza a mobilização das pessoas para o compartilhamento de valores, intenções e prática.

A abordagem clássica da liderança, segundo Chiavenatto (2000), pauta-se em estilos de comportamento do líder e não em características de sua personalidade. São três os estilos de liderança mais conhecidos e aceitos na área da administração: a autoritária (autocrática), a democrática e a liberal (*laissez-faire*). Nessa perspectiva volta-se para as características das ações do líder no espaço de atuação profissional e não necessariamente para aquelas da personalidade do líder. O foco é sua atuação e o

processo de tomada de decisão. Chiavenatto (2000) situa a liderança em quatro eixos: como influência; exercida pela autoridade numa estrutura social; como capacidade de indução; liderança com vistas aos objetivos. O referido autor reforça a ideia de que liderança não é direção ou gerência, estando presente em vários níveis organizacionais.

A liderança não é algo a ser desenvolvido somente pelos gestores como um atributo exclusivo do cargo. Libâneo (2008) afirma que é uma qualidade a ser desenvolvida nos sujeitos e está ligada à dimensão humana, aos eixos pessoal e profissional, assinalados por Nóvoa (1992). Existem vários tipos de liderança, e o coordenador com seu estilo de comportamento, na tomada de decisões e na organização do curso, configura também a coordenação que pode aproximar-se ora de um, ora de outro tipo de liderança.

A liderança autoritária está permeada por ações centralizadoras que desconsideram o grupo envolvido nessas ações. O líder autoritário organiza sozinho todas as ações, definindo o que fazer, como fazer, com quem fazer, gerando no grupo insatisfação e descrença no trabalho coletivo.

A liderança democrática situa-se no contraponto do autoritário e a atuação do líder pauta-se pela descentralização na tomada de decisões e na organização do trabalho, buscando o desenvolvimento do trabalho colaborativo e o envolvimento de todos nos processos de gestão. Atua facilitando os processos participativos em prol dos objetivos e metas coletivas.

Na liderança liberal, a omissão constitui-se como ponto de destaque na atuação do líder, sendo que não se envolve diretamente com as decisões e transfere a outros, os liderados, a autoridade da decisão, sem comprometer-se com a concepção, implementação e avaliação do processo. Tudo fica na incumbência do grupo, com a mínima participação do líder que deixa o grupo sem direção.

Vale destacar que a liderança não é exercida plenamente dentro de uma tipologia de atuação, mas pela predominância dessas características nas ações do líder. O quadro a seguir sintetiza esses estilos clássicos de atuação do líder.

QUADRO 13 Tipos clássicos de liderança pautada na atuação do líder.

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA/ AUTORITÁRIA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL/ <i>laissez-faire</i>
Decisões	Decide sozinho	A equipe toma decisões; O líder assiste e participa	As equipes tomam decisões; Participação mínima do líder
Programa de	Determina como deve	A equipe delinea os	O líder esclarece

trabalho	ser executado	procedimentos; O líder apoia	dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	A equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É “pessoal”; Domina elogios e críticas	É participativo e objetivo; Elogios/críticas são compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte e organização: Belluzzo, 2002 (*apud* Pestana *et al.*, 2003)

É importante frisar que essa tipologia não se refere aos estilos de comportamento dos interlocutores das IES pesquisadas, mas estilos sinalizados por força das circunstâncias e demandas que permeiam o contexto da gestão, relacionadas aos seguintes desafios: elevação da qualidade do curso e avaliação institucional; demandas emergenciais e resolução imediata; ausência de trabalho coletivo.

O primeiro estilo que caracteriza a atuação do coordenador é o **coordenador-xerife**. Aproxima-se da liderança autocrática em que o coordenador decide sozinho, determinando o que deve ser feito, quem deve fazer e como deve ser feito dentro do curso, pois ele tem que seguir as orientações da gestão superior e adequá-las dentro do curso. Como é autocentrado, sua participação é pessoal e procura ser o centro dos elogios e das críticas, não dispensando o reconhecimento pessoal de seu trabalho.

Esse estilo de coordenação, passando pela pressão da elevação da qualidade do curso, utiliza a avaliação institucional como base de sua gestão. Entretanto, é pautada na regulação do coordenador sobre o trabalho dos professores, como forma de controle do grupo.

Como o coordenador-xerife foca a avaliação do trabalho dos professores, sua ação é entendida como fiscalizadora do professor. No campo da ação individual, isolada e fragmentada pela ausência de atuação junto ao coletivo, é pautada em objetivos e metas estabelecidos, pois toda sua atenção e energia ficam voltadas para a fiscalização. Esse estilo de comportamento enfrenta dificuldades na gestão do curso, pois gera insatisfação nos professores e estudantes, principalmente, pela ausência do trabalho colaborativo, levando todos à descrença em relação à gestão colegiada, por exemplo, a constituição dos Núcleos Docentes Estruturantes e a construção colaborativa do projeto pedagógico do curso. Não promove a qualidade do curso, porque não promove a qualidade do trabalho pedagógico e da prática docente.

O segundo estilo de comportamento é o **coordenador-bombeiro**, destacando-se o aspecto da profissão do bombeiro em relação ao cuidado com o imediato, em que primeiro se apaga o fogo e depois se investigam as causas. Na coordenação do curso de

graduação, está pautado nas demandas do dia a dia, do que é imediato e não requer processos de reflexão-crítica mais longos, de concepção, implementação e avaliação dos processos.

Esse estilo de comportamento se aproxima também da liderança autocrática, uma vez que, para resolver o imediato, o coordenador tem mais possibilidade de decidir sozinho e escolher os caminhos em determinada situação, de pronto, com os estudantes, questões pessoais e profissionais de professor ou alguma solicitação pontual da gestão superior, sem que haja consulta aos pares. Basicamente, pauta-se nos regimentos das instituições para os encaminhamentos às demandas emergenciais.

O coordenador-bombeiro permanece nessa condição, muitas vezes, porque agir coordenando o coletivo é um processo de médio e longo prazos e muito mais complexo. Os atendimentos às demandas pontuais e imediatas, em muitas situações, são mais práticos e de rápida resolução, dando a sensação de dever cumprido dentro da possibilidade de gestão que o coordenador-bombeiro consegue visualizar no contexto do curso.

As dificuldades na gestão do curso com o coordenador-bombeiro também passam pela insatisfação de professores e estudantes. Entretanto, é preciso considerar que essa insatisfação não alcança a todos, pois a cultura do isolamento profissional na prática docente e de gestão é uma realidade em muitos cursos. Assim, para os que querem desenvolver seus projetos de pesquisa e trabalhar de forma individualizada, o coordenador-bombeiro é sempre bem-vindo, pois resolve as questões pontuais, individuais e emergenciais, sem grande mobilização do esforço coletivo em prol de objetivos e metas comuns.

O terceiro estilo de comportamento é o **coordenador-trapezista**. O ponto forte desse estilo é o gosto pelo desafio. Portanto, aproxima-se da liderança democrática em que o papel do coordenador, na tomada de decisões e como membro participante do colegiado, é de apoio aos procedimentos e encaminhamentos coletivos, chamando todos à participação dos processos e instâncias colegiadas fortalecendo a cultura do trabalho colaborativo. Busca, assim, a descentralização e o empoderamento dos atores participantes como forma de coordenação e, sendo participante, compartilha os elogios e as críticas. Na coordenação de curso, o estilo do coordenador-trapezista está na adoção dos princípios democráticos da participação em busca do trabalho colaborativo, por meio dos colegiados e ou NDE.

O coordenador-trapezista enfrenta os desafios da (não) participação na organização do trabalho pedagógico do curso e busca a participação, como princípio da gestão democrática. O grupo de professores, estudantes e outros integrantes do curso que são chamados a essa participação nem sempre respondem de forma favorável. Esse estilo de comportamento, além de valorizar o trabalho colaborativo e processos dialógicos, busca também fomentar a formação continuada dos professores e da equipe de coordenação, como forma de alavancar a qualidade do curso. É um trabalho aceito por muitos, mas não por todos e representa maior necessidade de articulação de ideias, soluções e interesses profissionais.

Como os processos e princípios democráticos são de reflexão crítica coletiva, também são mais longos nas fases de concepção, implementação e avaliação. Em algumas situações, recai no aspecto da reflexão crítica e decisões coletivas que são importantes, porém, desacompanhadas da execução e avaliação das ações.

Entretanto, não se constituiu como foco da pesquisa a tipificação dos coordenadores em uma dessas caracterizações, mesmo porque isso seria impossível sem incorrer em falhas graves. As coordenações de curso pesquisadas revelaram que esses estilos na gestão, representados pelas metáforas descritas, permeiam toda a coordenação do curso como amálgama da ação coordenadora. Assim, analiso que todos passam, em algum momento e diante de algumas demandas institucionais, pelos três estilos de coordenação.

É relevante considerar que a valorização do ensino na graduação é fator importante para a condição do coordenador de curso que o situa nos pontos extremos de um *continuum*. Considero, então, que a coordenação de curso pode situar-se nesses pontos. Se está pautada na lógica da ordenação, apresenta fragilidades pela construção de ações pulverizadas dentro do curso, de atendimento somente às demandas imediatas e a implementação do PPC se torna conflitante. No outro extremo do *continuum*, situa-se a lógica da coordenação, o coordenar com outros pares e instâncias. Apresenta possibilidades da construção de ações articuladas e coletivas dentro do curso, de atendimento às demandas de forma equilibrada, e a implementação do PPC se torna meta de todos.

Refletindo sobre as possibilidades e fragilidades presentes nas coordenações de cursos de graduação, o que visualizo como ponto mediador desses extremos do *continuum* é uma nova configuração do papel do coordenador de curso, dentro do cenário de políticas públicas e institucionais para a valorização do ensino e do papel da

coordenação com vistas à qualidade social dessa formação na graduação. Assim, busco como uma possibilidade quatro ações que seriam a base da coordenação de cursos de graduação: **coordenar, pesquisar, avaliar e inovar.**

Nos cursos, os coordenadores fariam pesquisas, apoiados pelos órgãos de fomento do próprio curso em que estão inseridos. A pesquisa, a avaliação e a inovação estariam presentes no ato de coordenar. O coordenador do curso seria o pesquisador do próprio curso que coordena, com todo o apoio institucional fortalecido pelas políticas do MEC, pela progressão na carreira e continuidade da produção acadêmica em uma área que é carente de estudos, pesquisas e reflexões críticas.

REFERÊNCIAS

ANASTASIOU, L. das G. C. A função pedagógica da coordenação de curso de graduação. In: ISAIA, S.M. de A; BOLZAN, D. P.de V. (Orgs.) *Pedagogia universitária e desenvolvimento profissional docente*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

BRASIL, MEC, Resolução Nº 01, de 17 de junho de 2010 - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES. Disponível em: portal.mec.gov.br/index.

CUNHA, M. I. da A universidade: desafios políticos e epistemológicos. In: CUNHA, M. I. da (Org.). *Pedagogia Universitária: energias emancipatórias em tempos neoliberais*. Araraquara, SP: Junqueira & Marin, 2006.

FRANCO, E. R. P. de S. *Funções do coordenador de curso: ou como “construir” um coordenador ideal*. Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, caderno 08, 2002.

JACOBUCCI, D. F. C.; JACOBUCCI, G. B. Correndo na esteira rolante: a experiência de coordenar um curso de graduação em uma instituição de ensino superior privada. *Olhar de professor*, Ponta Grossa, n. 11: 81-101, 2008. Disponível em <http://www.uepg.br/olhardeprofessor>. Acesso em fevereiro de 2010.

NÓVOA, A. (Org.). *Os Professores e a sua formação*. 2 ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

SABADIA, J. A. B. O papel do coordenador de curso – a experiência no ensino de graduação em Geologia, na Universidade Federal do Ceará. *Revista de Geologia*, Fortaleza, v.11, p. 23-29, 1998.

SANTOS, B. de S. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

SILVA, E. F. *Nove aulas inovadoras na universidade*. Campinas-SP: Papyrus, 2011.

SILVA, S. T. e PEREIRA, A. C. O papel da liderança de equipes na coordenação de curso. Poços de Caldas: *Anais do II Workshop de Educação em Computação e*

Informática do Estado de Minas Gerais. 2003. Disponível em <http://www.inf.pucpcaldas.br/>. Acesso em setembro de 2009.

TARDIF, M.; LESSARD, C. *O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

VEIGA, I.P.A. Educação básica: Projeto político-pedagógico; Educação superior: Projeto político-pedagógico / I.P.A.VEIGA. Campinas, SP: Papirus, 2004.

_____. Organização didática da aula: um projeto colaborativo de ação imediata. *In*: VEIGA, I. P. A. (Org.). *Aula: gênese, dimensões, princípios e práticas*. Campinas, SP: Papirus, 2008.