

A gestão universitária não está fácil, mas ainda vai piorar

Escrito por Luiz Eduardo da Silva Amaro
Qui, 01 de Julho de 2010 00:00

Não digo nenhuma novidade ao afirmar que a imensa maioria das 2.250 instituições de ensino superior (IES) do país oferece um curso de Administração. São cerca de 750.000 alunos matriculados nele. Só porque ensinam Administração, não quer dizer que as próprias instituições não tenham problemas administrativos. Em muitas, aliás, os professores do curso são obrigados a fechar um olho para eles. Casa de ferreiro, espeto de pau.

Muitos desses problemas decorrem da forte dinâmica que o ensino superior brasileiro vem apresentando desde o final do século passado, resultado de fatores como: aumento do financiamento público voltado ao ensino superior; conseqüente aumento da demanda; abertura de novas instituições de ensino; surgimento dos cursos superiores de curta duração (tecnólogos); abertura de capital e profissionalização de grupos educacionais; ingresso de capital estrangeiro no negócio; aumento constante (e justificado) das exigências legais, pedagógicas e administrativas por parte do MEC; consolidação dos ENADEs; gradual aceitação do ensino a distância e, por último, mas não menos importante, inflação sob controle e desenvolvimento econômico sustentado, o que faz com que as pessoas invistam em suas formações, em busca de ascensão social.

Em se tratando do setor terciário da economia, atrevo-me a dizer que poucos negócios mostraram-se tão dinâmicos, na última década, quanto o ensino superior brasileiro, depois de passar trinta anos desfrutando da tranquilidade dos oligopólios. E nada indica que a coisa irá se acalmar: cursos superiores de longa (bacharelados) e curta duração (tecnólogos) são lançados semestralmente, como reação ao próprio crescimento econômico; as exigências do MEC continuam a aumentar ano a ano e o EaD supera desconfianças, firmando-se perante uma parcela do mercado que atribui valor a essa modalidade de ensino.

Nas IES públicas, as eventuais ineficiências gerenciais são mitigadas pelo fato de serem gratuitas e contarem com recursos públicos. Eu próprio fiz minha graduação e meu mestrado em uma instituição federal. Diante dos inúmeros exemplos de incapacidade pedagógica e administrativa que presenciei, poucos me fizeram lamentar o fato de nela estudar. Nas IES privadas, a coisa é diferente: se, mesmo diante do quadro descrito, insistirem em captar mais alunos, deverão conhecer muito bem seus ambientes competitivos e suas estruturas de custos, o que envolve pessoal capacitado e bons sistemas de informação, já que os candidatos virão, cada vez mais, das classes C e D, cujos recursos para pagar um curso superior são bastante limitados.

A dificultar metas colocadas no papel, estão os últimos dados do INEP (censo de 2009), que sugerem a superação da demanda pela oferta em vários cursos, significando que, a médio prazo (curto prazo?), muitas instituições não conseguirão mantê-los em linha. Por outro lado, a demanda se desloca para cursos que exigem altos investimentos para serem oferecidos, como os cursos de engenharia e de tecnologia da informação. A educação, seja pública ou privada, apresenta todas as dificuldades gerenciais inerentes aos serviços: simultaneidade entre produção e consumo, impossibilidade de formar estoques e dificuldade de mostrar sua

A gestão universitária não está fácil, mas ainda vai piorar

Escrito por Luiz Eduardo da Silva Amaro
Qui, 01 de Julho de 2010 00:00

qualidade aos usuários. Mas vai além, tendo que lidar com os atritos constantes entre os vários atores, decorrentes de um serviço prestado, principalmente, por pessoas. Ou seja, as competências exigidas de quem se propuser a atuar como gestor nessa área serão cada vez maiores. Espere e verá.

Esquemáticamente, essas competências exigidas se desdobram ao longo de três planos: primeiro, o plano técnico, que requer competências econômico-administrativas e pedagógicas. Ou seja, entender a formação da demanda no ambiente em que está inserida a IES e agir sobre ela é tão importante quanto saber o momento exato de alterar o currículo de um curso ou dominar as metodologias de ensino para construção da tão ventilada, mas difícilíssima interdisciplinaridade.

Segundo, o plano político, responsável pela definição das regras que irão pautar o plano técnico. É nesse plano que, internamente, importantes assuntos estratégicos (no nível da instituição) e táticos (no nível dos cursos) são negociados e encaminhados, como, por exemplo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os projetos pedagógicos dos cursos (PPCs), as políticas de ensino e de pesquisa e de avaliação docente e institucional. Também é nele que o relacionamento com outras organizações é definido, sejam sindicatos, governos, associações profissionais ou de bairros, empresas com potencial para parcerias ou até mesmo concorrentes. Ignorar esse plano ou sentir-se pouco à vontade ao lidar com ele é atingir, mais cedo do que se imagina, o nível de incompetência merecido, do qual não se irá passar. Portanto, é necessário entender a correlação de forças tanto no interior da IES quanto no ambiente em que ela atua.

Terceiro, o plano filosófico, que inclui conceitos abstratos e difíceis de serem geridos, como, por exemplo, valores, cultura e padrões éticos. É desse plano que fluidos muito sutis exalam e, de maneira quase imperceptível, definem, no interior das IES, o que é competência e quem é competente, o que é conhecimento e quem deve trazê-lo para dentro da organização e, até mesmo, quem pode e quem não pode contar piadas nas reuniões docentes. Pode-se muito bem relacionar esses fluidos ao enigma da esfinge: decifra-me ou te devoro.

Se você, gestor universitário, está se perguntando qual dos planos é o mais importante, está se fazendo a pergunta errada. O esquema dos três planos é uma simplificação da teoria que, por sua vez, é uma simplificação das circunstâncias. A realidade não é plana; é esférica. Ou seja, sua complexidade é muito maior: a solução para um problema em determinado plano talvez esteja em um dos outros dois. Ou em ambos. O esquema tem sua validade ao facilitar o entendimento dessa complexidade que, do contrário, talvez se levasse muito tempo para perceber. Mesmo no papel, sou obrigado a admitir, a coisa não é fácil. Na prática, então, é mais difícil ainda. Por isso, o título deste artigo. Se servir de consolo, neste momento todas as IES do país – em especial, as privadas - estão se perguntando como lidar com os desafios trazidos ao ensino superior nos últimos dez anos. A resposta ainda está em aberto. Boa sorte a todos.

Luiz Eduardo da Silva Amaro, professor universitário e coordenador de curso, Porto Alegre (RS)