

Ter "a cara do dono" não pode ser a finalidade da gestão de uma organização educacional. Normalmente, observamos que o estilo que caracteriza a principal liderança de uma Instituição de Ensino Superior (IES) acaba por determinar os seus rumos estratégicos.

Em IES privadas emergentes concebidas em um cenário caótico, ter "a cara do dono" pode determinar, por exemplo, o ciclo de vida de cursos, ou a duração de seus estágios de crescimento, ou, mesmo, a interrupção deste crescimento ainda no início de suas atividades, um desperdício (em alguns casos...)

Tudo depende da visão estratégica de longo prazo do "chefe", que, afinal, foi quem utilizou todas as suas economias no empreendimento, assumiu financiamento bancário para desenvolver a infra-estrutura física e tecnológica, contratou consultorias para melhorar a qualidade de seus projetos acadêmicos, enfim, atrelou "a sua vida" diretamente ao sucesso ou ao fracasso da Instituição. "Tem que dar certo!" - este é o lema principal, a missão institucional e, ao mesmo tempo, o principal objetivo de longo prazo da organização.

Quando a visão é a do "chefe financista", a produção acadêmica padece. O lema é "fazer mais com o menos"; ou seja, pagar o menor valor para cumprir uma carga horária proposta em seus currículos plenos, que, normalmente, são os "mínimos" já previstos em resoluções ultrapassadas, revogadas e reestruturadas para que ocorra uma "adaptação" às novas diretrizes curriculares. Porém, ao administrar uma Instituição de Ensino Superior, aplicar o conceito de eficiência como este é aplicado na indústria pode ser um equívoco capaz de criar, por exemplo, uma legião de professores-horistas, identificados com a oportunidade de "dar aulas" numa Faculdade, e com isto "ganhar um extra". Mas deixemos que se entendam todos os financistas, "chefes" e "professores" pela identidade, pela interseção de suas bases concretas, especialmente na hora de lidar com a redução crônica do índice de candidato por vaga a cada processo seletivo. Qual é a razão desta ocorrência? Normalmente, os motivos são sempre encarados como variáveis exógenas. Compartilham uma visão de realidade: "Uma Instituição de Ensino Superior é uma oportunidade de ganhar dinheiro... Um negócio como outro qualquer".

Por outra via, observa-se o "chefe humanista", aquele que está sempre "preocupado com as causas sociais" ou com a filantropia aplicada a todo custo, a despeito das impossibilidades financeiras determinantes, objetivas, da preferência pela "construção do saber que não sabe como fazer". Construir conhecimento? Como? Com este orçamento? A produção do conhecimento exige investimentos em pesquisa, aproximação com a comunidade, professores dedicados, equipe coesa, liderança efetiva, determinação, experiência e atitude, dentre outros atributos escassos. Sabe-se da importância da pesquisa em qualquer IES. Mas qual é a pesquisa que podemos realizar? Qual é a mais adequada para a nossa Instituição? E que se entendam os humanistas, os "chefes" e os "pesquisadores de plantão" pela perplexidade que os identifica, diante da impossibilidade financeira e da intolerância-neurótica, especialmente na hora de pagar a conta do "isolamento" e da "excelência momentânea", condenada pela falta de recursos, de alternativas, de iniciativas, enfim, de orçamento. Contam com a mesma visão de

realidade: "O Brasil é um país subdesenvolvido, que não gosta de investir em pesquisa..."

E outras visões coexistem neste complexo sistema acadêmico-institucional, as quais podem ser identificadas com clareza, pelas características, pelo discurso ou pelo comportamento: os "mecanicistas", com seus departamentos perfeitamente organizados, sua especialização, seu ensino fragmentado; os "informacionais", com suas estratégias de comunicação digitais, que, em nome da tecnologia de informação, declaram morte aos cinestésicos; os "organicistas", com suas comissões ad hoc, seu trabalho em equipe, seu time competitivo; e os "prisioneiros", com suas convicções eternas, imutáveis, os "donos da verdade", os que têm a última palavra sobre qualquer assunto.

Devemos reconhecer que na gestão de Instituições de Ensino Superior temos estilos para todos os problemas e fracassos. Contudo, uma reflexão em torno da realidade institucional se faz necessária: Se a tal realidade é única para todos, imutável e concreta, o que torna árdua a tarefa de compartilhar esta realidade nas organizações educacionais?

É preciso analisar a maneira como vemos a realidade que nos cerca. Uma IES, a exemplo de qualquer outra organização, significa a união de um grupo de pessoas para desempenhar um conjunto de atividades no tempo. Quanto mais aproximada for a visão de realidade de seus membros, mais coesa e vencedora será a organização. Suas crenças, valores, visão, missão, objetivos e símbolos são, enfim, a representação desta unidade, construída pela percepção coletiva: uma adição das perspectivas individuais. A estrutura organizacional, as políticas, os valores, as regras e os procedimentos operacionais, dentre outros sinais, desempenham uma função interpretativa. Se explorarmos os conceitos implícitos nas palavras, nas campanhas institucionais, nos instrumentos oficiais de regulamentação de sua estrutura funcional ou em seu organograma, desde a concepção até a definição de cada sistema ou procedimento, chegaremos a uma noção de unidade concreta que fundamenta toda a organização.

Entretanto, não seria recomendável procurar tais conceitos nas Instituições de Ensino Superior emergentes em um contexto fortemente caracterizado pelo crescimento da oferta no setor privado nos últimos anos. Não pelo curto período de tempo desde o seu credenciamento oficial, mas pela falta de planejamento com que, de um modo geral, estas iniciativas foram implementadas. Naturalmente, resguardados os casos excepcionais, poderíamos afirmar que quem não estava criando "custo fixo" estava fazendo esta conta crescer em seus balanços gerenciais pensando apenas no aumento do faturamento, na possibilidade de ocupar "espaços vazios" na oferta educacional, sem se preocupar com o fortalecimento da estrutura, desconsiderando aspectos essenciais para a ocupação das vagas que estavam criando. Criaram-se IES para todos os gostos, segundo o paladar de seus "empreendedores". Mas poucos ouviram os reclames da demanda. E, de repente, alguém descobriu que o marketing poderia ser aplicado na gestão de organizações educacionais. Então, departamentos de comunicação e marketing foram criados para comunicar o oferecimento de "diversos cursos" e o grande esforço que estava se fazendo para preencher as vagas ociosas.

Mas esse trabalho resultou inócuo, sem fundamento, por reconhecer apenas "um modo de ver". Não se pode confundir falta de profundidade com pragmatismo. Ir "direto ao ponto" é, antes de tudo, saber identificar onde tal ponto se encontra. A ação deve ser pontual, calcada

no conhecimento, na reflexão, e não apenas na experimentação.

A definição de uma macroestratégia nos convida à reflexão sobre qual seria o posicionamento de uma Instituição de Ensino Superior Emergente e sobre como esta gostaria de ser identificada na mente das pessoas que "consumiriam" os seus serviços. Ora, se a IESE não tem a responsabilidade legal de desenvolver pesquisa, se não é uma Universidade e se o maior problema dos jovens que constituem o perfil do candidato ao preenchimento de vagas em cursos superiores é a falta de uma profissão (leia-se: a falta de dinheiro para realizar seus sonhos de consumo, padronizados pela intervenção das mídias de massa), é natural que a visão institucional seja conduzida para que esta organização forme o profissional exclusivamente para o mercado de trabalho. A alta gestão não pode fechar os olhos para este fato. Por outro lado, não deve oferecer vagas na graduação como quem oferece uma garantia de emprego, pois este posicionamento compromete negativamente a imagem da organização educacional. Internamente, estabelece-se um confronto entre os "acadêmicos" e os "estratégicos", pois, normalmente, não compartilham a mesma visão e estão - até pelo alto nível de conhecimento que detêm - convictos em suas crenças sobre gestão de organizações educacionais. Do impasse, passam, então, para a defesa de suas posições, entrincheirados pelo orgulho, pelo poder político do cargo, pela história que escreveram na organização, enfim, pelo comportamento que representa uma visão individual que têm de si mesmos e do mundo que os cerca. Neste contexto, a possibilidade de compartilhar uma visão comum exige o caminho da penitência, pelo desbaratamento de falsas verdades, pelo reconhecimento da própria incompetência, pela submissão à verdade dos acontecimentos como eles são, e não da maneira como os vemos.

Certamente que este processo poderia ser "menos traumático", posto que "as coisas só têm o valor que nós damos a elas...". Esta consideração vale também para as nossas convicções. É preciso saber discordar, reconhecer que podemos estar certos e estar errados em diversas oportunidades, no dia-a-dia, pois isto é, a priori, o que caracteriza as nossas intervenções na realidade, as quais devem ser feitas para transformá-la, e não para adaptá-la à nossa visão. Devemos, então, intervir na realidade que nos cerca, esta, sim, única e comum, embora não compartilhada pelo reconhecimento e pela ação objetiva, mas não em nossa realidade interna, individual e subjetiva, pela adaptação do mundo ao como "eu gostaria que fosse".