Diferentemente das décadas de 80 e 90 do século passado, a sustentabilidade das instituições de ensino superior privadas tem se transformado num grande desafio para os gestores dessas organizações. Cada vez mais a competição por novas matrículas se amplia e, apesar de todos os esforços, restam vagas disponíveis em todas as escolas superiores privadas de norte a sul do país. Por outro lado, as exigências dos órgãos reguladores são aprofundadas cotidianamente, gerando mais encargos sem que os mesmos possam ser repassados nas planilhas que definem as semestralidades a serem cobradas dos estudantes. Também nas instituições públicas a questão se mostra aguda.

A diferença restringe-se a quem paga conta. Enquanto nas escolas particulares as pessoas assumem os encargos individualmente, nas públicas a sociedade assume todos os custos através dos impostos que paga, num cenário onde as demandas sociais se avolumam por melhores serviços de saúde, saneamento, educação, segurança, etc.

Este quadro, onde encontramos grande competitividade, crescimento insuficiente de receitas e exigências crescentes para a melhoria de qualidade dos serviços ofertados, gera a necessidade de processos eficazes, racionalização de despesas, custos constantemente controlados e maximização de resultados. Em resumo, obriga às instituições de ensino públicas e privadas a uma gestão extremamente eficiente e profissional. Conclui-se enfim, que a administração de uma organização de ensino não pode ser uma tarefa para amadores.

E o que significa isso? O fato de que não basta convocar um professor que tenha se destacado por algum motivo e colocá-lo como um gerente. Assim como se exige de um docente o domínio de conteúdos e as competências para ministrar esses conteúdos, ao gestor deve-se exigir as competências básicas pra administrar pessoas, processos e materiais. Além do mais, é importante ponderar a relação custo-benefício ao se colocar um docente para coordenar determinadas atividades na instituição. Afinal, não é a toa que o custo da hora desse profissional é maior. O professor detém um conhecimento valioso e importante para a academia. E muitas vezes, ao tirarmos o bom professor de sala de aula, perdemos o mestre e não ganhamos um bom gerente.

Resta então a pergunta óbvia. Se não é o docente, quem se responsabilizará pelos vários processos que fazem a rotina de uma instituição de ensino? Evidentemente algumas delas continuarão sendo executadas por professores. Coordenação de cursos, supervisão de estágios, pró-reitorias acadêmicas e algumas poucas outras funções devem ser privativas de pessoas com uma formação mais acadêmica. No entanto, várias outras, como responsáveis pela coordenação de estágios, administração de bancos de estágios e empregos, marketing, coordenação de trabalhos de conclusão de curso, pesquisador institucional etc., podem e devem ser executadas por profissionais técnico-administrativos especialmente preparados para esse fim.

A tese aqui defendida é que o cenário no qual se insere o ensino superior no Brasil aponta a necessidade da constituição de equipes de alto desempenho, especialmente preparadas para o exercício de uma série de atividades que são específicas de uma organização universitária. Já existe uma demanda firme e forte por um tipo de profissional que poderia ser denominado gestor universitário. Esta pessoa faria parte de uma carreira própria na instituição de ensino e estaria apta para o exercício de várias funções hoje desenvolvidas por docentes. O conjunto de atividades que qualificará tal gestor terá que levar em conta, necessariamente, além das habilidades e competências técnicas específicas da função, a característica fundamental que diferencia sua atividade de outras similares: o fato de que seu campo de trabalho é uma organização escolar e que o seu produto é Educação. Isso faz uma enorme diferença.

Por este motivo, não basta recrutar profissionais com experiências variadas em gestão. É importante que se estabeleça um programa próprio de qualificação de forma a capacitar este tipo de gestor muito especial. Alguém que seja capaz de aliar as competências técnicas requeridas para a atividade com uma visão muito particular de sua função, isto é, a capacidade de se posicionar também como um educador. Este é o desafio.