GESTÃO COMPLIANCE: PERSPECTIVAS PARA AS IES BRASILEIRAS

[1]*Malverique Neckel*

Sempre que falamos em gestão estratégica para Instituições de Ensino Superior, a compreensão do conceito ou ação neste sentido dependem enfaticamente do contexto em que se inserem os indivíduos que a denotam, pois, afinal, para aqueles que não vivem o dia a dia e não conhecem as características inerentes ao funcionamento das IES, imediatamente se faz remeter às ciências da administração para pensar as estratégias estabelecidas para a gestão dessas empresas; no entanto, para aqueles que convivem diariamente com os processos e culturas de uma organização educacional, seja Faculdade, Universidade ou Centro Universitário, as ciências administrativas parecem não se encaixar no modo de operação de tais empresas.

Em verdade, na nossa opinião e em razão de nossa experiência no Ensino Superior, podemos enfatizar que as teorias da administração realmente não se aplicam em sua completude à gestão das Instituições de Ensino Superior e, ademais, a gestão estratégica de IES vem sendo discutida por diversos autores, sem que sejam, todavia, apresentados aspectos conclusivos no que se refere ao modelo mais apropriado ou eficaz de gestão dessas organizações e realmente não há sequer um consenso entre tais autores.

Deve-se enfatizar e compreender que a complexidade da gestão de IES advém de vários fatores como, por exemplo, o alto grau de autonomia dos professores, a dependência de habilidades individuais, a falta de planejamento que é forçada por mudanças regulatórias, a diversidade e a falta de clareza nos objetivos, bem como de uma necessária improvisação das ações.

Inclusive há autores que destacam essa complexidade e estabelecem as causas da dificuldade de aplicar modelos já contemplados nas ciências

[1] Graduado, Mestre e Doutor em Linguística. Atualmente é mantenedor e consultor educacional.

administrativas para o pleito de planejar estrategicamente as ações nas IES, como [2]Andrade (2002), o qual assevera que,

> - as universidades possuem, geralmente, suas metas institucionais definidas de uma maneira muito ampla, o que dificulta a definição e a operacionalização de objetivos;
> - seus profissionais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas atividades;
> - a complexidade de sua tecnologia impede que esta seja desenvolvida de uma forma padronizada e racional,;
> - sua estrutura é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas; e
> - seus processos de tomada de decisões estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atores (ANDRADE 2002, p. 15).

No entanto, em razão da desatualização das bibliografias que tratam do assunto e por geralmente encararem a complexidade sob o viés do objeto, os autores que discutem o assunto esquecem-se de um dos fatores mais inerentes às dificuldades de uma gestão estratégica mais objetiva das IES: a regulação.

Com o passar dos anos, o MEC – Ministério da Educação, em razão de visões políticas distintas de governo a governo e de uma ânsia exagerada em ter o controle absoluto sobre os resultados da Educação Superior no Brasil, construiu uma rotina de promulgações de normas e regras que são estabelecidas quase todos os meses para as IES, mudando constantemente o foco e as regras do jogo de mercado. Nessa lógica, as instituições se veem cotidianamente tendo que reunir gestores, conselhos e colegiados no afã de se adequarem às novas normas regulatórias que tornam a gestão estratégica a médio e longo prazos completamente impraticável.

Somente a título ilustrativo, remetemo-nos ao ano de 2017 quando surgiu o decreto 9.057, de 25 de Maio de 2017, o chamado marco da EAD no Brasil, que

---

[2] ANDRADE, Arnaldo R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.

de um momento para outro fez com que as IES tivessem que se replanejar no que diz respeito às iniciativas frente à concorrência, haja vista a flexibilidade para credenciamento de polos aumentar imediatamente o número de instituições e de cursos EaD, o que causou impactos nas empresas educacionais que lidavam com ambas as modalidades.

Então, supomos que diante disso as instituições se mobilizaram e replanejaram suas estratégias frente ao mercado considerando então a nova realidade advinda pela EaD. Porém, bastaram poucos meses para que surgisse o Decreto 9.235, de 15 de Dezembro de 2017, que imediatamente alterou regras de expansão dos Centros Universitários e Universidades, fazendo com que todas as IES tivessem que se movimentar novamente a fim de se prepararem frente à concorrência, invalidando o planejamento anterior.

Em seguida, nos anos posteriores, tivemos as alterações no que concerne à oferta de EaD pelos cursos presenciais, às regras para oferta da extensão, dentre outros aspectos da regulação que sistematicamente fizeram as instituições se reunirem mês a mês para se readequarem às diferentes realidades do mercado advindas de tais normas regulatórias.

Além disso, há a dificuldade natural de instituir a inovação nas IES, pois criam-se nessas tentativas tensões que nascem quando de um lado temos processos e objetivos arraigados em questões ligadas à ciência e ao academicismo que se perpetuam quase como ritos nas organizações e, de outro, temos as tentativas dos gestores advindas das necessidades de mercado, pois, embora o lucro seja uma das metas das instituições, a filosofia de suas existências está arraigada no esforço de servir à comunidade, mudar as realidades do mundo etc. Esse fator de complexidade está mais sedimentado nas instituições consolidadas, universidades e centros universitários, do que em novas instituições que já nascem sob às exigências mercadológicas de um novo mercado de trabalho e economia, afinal aquelas IES são as que possuem os atores com maior autonomia frente à gestão dimensionada pela relevância dos seus currículos e de suas produções acadêmicas, as quais são, em boa parte, responsáveis por constituir a autonomia universitária almejada pelos Centros Universitários e Universidades.

Também é verdade que a maior parte dos gestores de IES não está preparada para administrar estrategicamente, pois perde a maior parte do seu tempo de aprendizado estabelecendo, por meio da legislação, o que pode e o que não pode fazer no Ensino Superior, bem como aprende a gerenciar o negócio fazendo e vai acumulando conhecimentos sobre gestão de IES empiricamente com o passar dos anos. Nesse contexto, as decisões são tomadas com base em situações emergentes, ou seja, fora de um planejamento, sendo que as estratégias não são programadas e, assim, o que predomina é o amadorismo gerencial.

É certo também que boa parte das rotinas nas IES se constitui de "apagar incêndios", seja no âmbito da gestão superior ou das coordenações de cursos, isto é, os gestores estão, na maioria dos casos, mais focados nas ações internas, como o atendimento de alunos e professores, e não no alcance dos objetivos institucionais.

Para que exista a possibilidade de planejamento estratégico em si, faz-se necessário que a IES vislumbre a gestão sob a ótica da integração dos seus "[3]guetos", por meio do seu corpo de pessoas, as metas e objetivos institucionais, as ações e o resultados, afinal as responsabilidades, as competências, os recursos, as tecnologias e a demanda oriunda da sociedade encontram-se distribuídos pela sua estrutura organizacional como um todo.

- Mas afinal há solução para se estabelecer uma gestão estratégica nas IES?

A resposta para este questionamento é sim, mas para tal é necessário que coexistam várias movimentações institucionais e organizacionais nessas empresas, a iniciar pela comunicação entre os seus [4]"guetos" e o conhecimento

[3] Entendemos a IES como constituída em pequenos guetos em que cada um tem a sua própria característica interna e planejamentos. Como um corpo departamentalizado.

[4] Resolvemos denominar "guetos" os diversos setores da IES que possuem certa autonomia e procedem cada qual o seu planejamento e metas, tendo, por vezes, culturas diferentes, como a Secretaria Acadêmica, o Comercial, o Marketing, o Apoio ao Estudante, as Coordenações de Cursos etc.

compartilhado de seus objetivos como instituição e como negócio, incluindo, como já dissemos, as expectativas de seus resultados.

Assim, uma gestão eficaz e competitiva de uma IES não está ligada a um modelo específico de planejamento e de desenho de processos, mas à consideração dos diversos fatores internos e externos que dificultam enormemente o seu desempenho conforme a expectativa da sociedade e das suas necessidades como negócio. Nessa perspectiva, entra em primeiro plano as reuniões de ampla representatividade, sendo que cada setor deve ter um gestor responsável por atingir resultados que são descritos em seu planejamento.

Mesmo não sendo aplicável a totalidade das ciências administrativas para a gestão das IES, é inegável que ela deve possuir características inerentes à gestão de micro, pequenas, médias e grandes empresas, inclusive porque o mercado acirrado pela crise dos últimos anos tem forçado as IES a se profissionalizarem e a pensarem estrategicamente em face da concorrência.

Dessa forma, conceitos administrativos ligados ao marketing, à gestão de pessoas, às finanças e outros aspectos da gestão de IES devem sustentar inicialmente as prerrogativas de seus planejamentos a partir da determinação clara do alcance da visão institucional.

Cabe lembrar que as IES em sua maioria são gerenciadas pela sua mantenedora em conjunto com os diretores das mantidas e, neste cenário, os grupos educacionais, sejam eles grandes ou com poucas instituições, devem considerar que cada realidade necessita de um planejamento próprio, afinal os públicos possuem comportamentos comerciais diversos, bem como cada infraestrutura necessita de um planejamento específico.

Para constituir um processo de formação das estratégias, cada gestor deve interagir com todos os gestores de forma a trocarem as ideias e experiências e, com a evolução dessas ideias, partindo da missão e visão da IES como rumo, procede-se então à formalização das expectativas e ao aproveitamento das oportunidades, considerando-se os ambientes interno e externo de cada

instituição. Essa nossa expectativa advém do fato de que há uma forte influência da visão de cada gestor, dadas as suas habilidades e experiências individuais que funcionam como elementos propulsores de formulação das estratégias e entendemos isso como elementos inerentes ao próprio tipo de negócio, fazendo com que seja necessário o compartilhamento das visões entre os dirigentes e demais equipes que constituem as IES, o que se assemelha muito às pequenas e médias empresas.

Há que se destacar também que as IES, [5]em sua maior parte, além de se constituírem estrategicamente a partir de ações locais, possuem estruturas enxutas e poucos níveis hierárquicos, o que facilita o planejamento estratégico a curto prazo, pois a relação entre os gestores e equipes é mais informal, diferenciando-se das grandes corporações em que essa expectativa é bem mais complexa. Assim, a maior parte das IES possui agilidade para executar rapidamente alterações no seu planejamento e dispõe de agilidade para aproveitar as oportunidades que surgem no dia a dia da gestão.

Entenda-se que de maneira alguma estamos tecendo críticas às singularidades do gestor de uma IES, pois, ao contrário, entendemos que o planejamento estratégico de uma Instituição de Ensino Superior só se faz possível mediante o desenvolvimento de competências de um gestor de forma a se tornar um agente de transformação, desenvolvimento e inovação, o que fará com que a empresa educacional se posicione de maneira objetiva e estratégica no mercado. Aliás, um dos pontos-chave da gestão estratégica de uma IES está definitivamente na concepção dos seus recursos humanos de maneira a possuírem um perfil específico capaz de diálogo e atenção permanentes quanto aos acontecimentos que são inerentes, *a* priori, às Faculdades. Nas Instituições de Ensino Superior, de modo especial, fica bastante evidenciada a importância do desenvolvimento das pessoas, pois esse é o objetivo final da Instituição. Portanto, a excelência no gerenciamento das pessoas neste tipo de organização deve fazer parte da própria essência da empresa educacional.

[5] Enfatizamos aqui as IES brasileiras que em sua maioria possuem até 2.000 alunos.

Em nossa visão sobre gestão estratégica, faz-se necessário mais do que o conhecimento e entendimento objetivo sobre a missão e visão institucional, pois, apesar destas serem a base de tudo, os gestores devem ter clareza quanto ao momento em que vivemos e às expectativas presentes e futuras sobre a educação como um todo. Numa gestão estratégica de IES de fato, além dos desafios de mercado advindos dos concorrentes conhecidos em mercados tradicionais, tem-se os desafios que estão em ebulição, como o uso de novas tecnologias e mudança de formato na oferta das formações profissionais, ampliando-se o conceito de ensino-aprendizagem para além do que consta dentro dos muros da instituição, isto é, a partir do envolvimento das equipes que a constituem para a possibilidade de acompanhamento das novas tendências e necessidades da própria sociedade.

Por fim, os próximos capítulos serão o norte para se entender melhor a complexidade e determinar as possibilidades setoriais e das IES como um todo, partindo-se desde o capital humano até a consideração de processos como o empreendedorismo e o nivelamento como perspectivas a serem consideradas para a gestão estratégica desses negócios, *a priori*, singulares em suas ações e processos, mas similares em seus objetivos e resultados para com outras áreas de negócio.