



GESTÃO UNIVERSITÁRIA E SEUS DESAFIOS

Roberto Leal Lobo e Silva Filho

Graças ao enorme crescimento da demanda pelo ensino superior depois da Segunda Guerra, a gestão universitária deixou de ser assunto para amadores. O custo dessas organizações e o crescente aumento do número delas impõem à sociedade gastos que não admitem mais ineficiência nem mero treinamento em serviço, baseado na tentativa e erro de dirigentes com mandatos relativamente reduzidos e com a visão equivocada de que o bom acadêmico é o bom gestor.

Por outro lado, as peculiaridades do ensino universitário - como a necessidade de estar sempre próximo à fronteira do conhecimento, de desenvolver novos conceitos e técnicas, aliadas à importância fundamental da qualidade individual para obter qualidade global e à compreensão do processo educativo, cujos insumos, produtos, agentes e clientes se confundem e se superpõem, exigem algo mais do que os bons conhecimentos dos princípios gerais de administração de empresas.

Conceitos como planejamento estratégico, qualidade total, reengenharia e outros devem ser metabolizados pela cultura universitária antes de serem aplicados de maneira ingênua e ineficaz. A universidade é uma prestadora de serviços para seus alunos, mas é preciso não confundir serviços educacionais com serviços de apoio ao estudante, também indispensável, mas que não influem diretamente na qualidade acadêmica do profissional formado. Da mesma maneira, o aluno é cliente, mas também agente de sua própria formação, o que deve ser levado em conta quando se definem a visão, os objetivos e as metas institucionais. É na mescla salutar da visão acadêmica e da técnica administrativa que reside a ciência da gestão universitária. Mescla que permita o controle institucional, a busca de objetivos comuns e globais sem inibir ou amordaçar a capacidade individual de gerar idéias, conhecimentos e tecnologias é um equilíbrio difícil de se obter, que precisa ser revisto periodicamente e que depende em essência da postura dos dirigentes, de sua respeitabilidade no meio acadêmico e de sua capacidade de liderança.



Além disso, o complexo sistema universitário brasileiro, é composto de tipos distintos de instituições - públicas federais e estaduais, comunitárias, confessionais e particulares -, cada uma delas compreendendo universidades de porte, localização e propósitos distintos. Essa diversidade implica problemas e desafios próprios de cada setor e de cada tipo de instituição. Não há, portanto, uma receita que possa ser universalizada para atender todos os setores, embora seja possível identificar um núcleo comum de questões pertinentes a todas elas.

Por isso, vem se desenvolvendo em todo o mundo um novo campo de conhecimento, que reúne acadêmicos e administradores na tarefa de elaborar novos conceitos para a gestão do ensino superior. Bons exemplos são as Câmaras de Gestão. Cada vez mais disseminadas no exterior, elas reúnem acadêmicos, administradores e planejadores universitários para discussão e decisão de ações conjuntas para suas instituições: implantação de formas de avaliação e monitoramento no interior das IES; organização de seminários para altos cargos administrativos universitários; e criação, nas empresas de consultoria, de departamentos voltados para a gestão de instituições de ensino.

À vista das novas exigências impostas pela legislação para as instituições universitárias; da exacerbação da concorrência; e do previsível congelamento das ações e dos recursos públicos destinados ao ensino superior, é urgente que no Brasil as universidades e seus dirigentes capacitem-se para a difícil tarefa de aliar qualidade acadêmica a eficiência e eficácia organizacionais.

Artigo publicado na Revista TREVISAN, Seção Idéias, edição de 11/1998 e inserido no site em 02/2000.