

Estruturas organizacionais em instituições privadas de ensino superior

por Maurício Garcia*, agosto de 2005

A influência do modelo público

A maioria das instituições privadas de ensino superior copiou, em sua origem, os modelos de gestão e estruturas administrativas de instituições públicas. Havia, basicamente, duas razões para isso: em primeiro lugar, o mercado privado de ensino superior era novo, a demanda era mais baixa e a concorrência muito menor. Não havia um “benchmark” ou modelo a ser seguido, a não ser aquele adotado por instituições públicas. Além desse motivo, todo marco regulatório oficial havia sido concebido pelo governo para a gestão de suas instituições federais e as novas instituições privadas deveriam, assim, se adaptar a esse modelo.

Desta forma, na falta de um modelo específico já existente e em função da pressão governamental, as universidades privadas foram se estruturando à imagem e semelhança das instituições públicas, cuja figura central é o reitor (nas universidades e centros universitários) ou o diretor (nas faculdades e institutos isolados). Nunca se cogitou, por exemplo, usar o termo “presidente” para esse cargo, designação comum nas empresas e relativamente freqüente nas instituições de ensino americanas.¹ Termos mais modernos, como *CEO (Chief Executive Officer)*, ainda são muito mal recebidos pelo meio acadêmico, não apenas em função das críticas anti-neologismos que existem, mas também pelo receio de haver comprometimento da qualidade e da independência acadêmica.

Neste modelo, o reitor encontra-se diretamente subordinado a uma estrutura chamada “Conselho Universitário”, que é um colegiado composto por docentes, funcionários e estudantes. Trata-se de uma estrutura de caráter normativo e deliberativo, em que os temas são debatidos e votados por seus membros. Em uma instituição pública, os membros desse conselho são eleitos por seus pares. Todavia, em uma instituição privada, especialmente aquelas com fins lucrativos, essa concepção tornou-se anacrônica e incompatível com a perspectiva dos acionistas do empreendimento, fato que, em muitos casos, reduziu sua importância no dia a dia da instituição. Entretanto, não houve uma alternativa que preenchesse esse vácuo. Modelos mais próximos da realidade das empresas, com os conselhos de administração e a assembléia de acionistas, ainda

¹ A tradução da palavra “reitor” para o inglês é um tanto complicada. A palavra “rector”, apesar de poder ser usada para designar o líder de uma universidade, é muito mais empregada para líderes religiosos, especialmente protestantes. Além disso, há várias outras designações para esse cargo, dependendo da instituição, tais como “chancellor”, “principal”, “dean”, “president”, etc.

são raridades no ensino superior privado. Assim, a realidade da maioria das instituições privadas é a centralização das decisões na figura do reitor, usualmente o fundador ou algum familiar.

No segundo escalão, encontram-se os chamados “pró-reitores” ou, em alguns casos, “vice-reitores”. Normalmente são cargos temáticos, relacionados com atividades como a parte administrativa, acadêmica, etc. Os cargos mais comuns são:

- Pró-reitor de graduação²
- Pró-reitor de pesquisa e pós-graduação
- Pró-reitor de extensão
- Pró-reitor de administração

Abaixo dos pró-reitores estão os diretores das unidades, que nas instituições públicas são as faculdades (Figura 1). Nas instituições privadas costuma haver um agrupamento por áreas temáticas (saúde, exatas, comunicação, etc...) ou por campus (bairro, cidade, etc...), dependendo do tipo e porte da instituição (Figura 2).

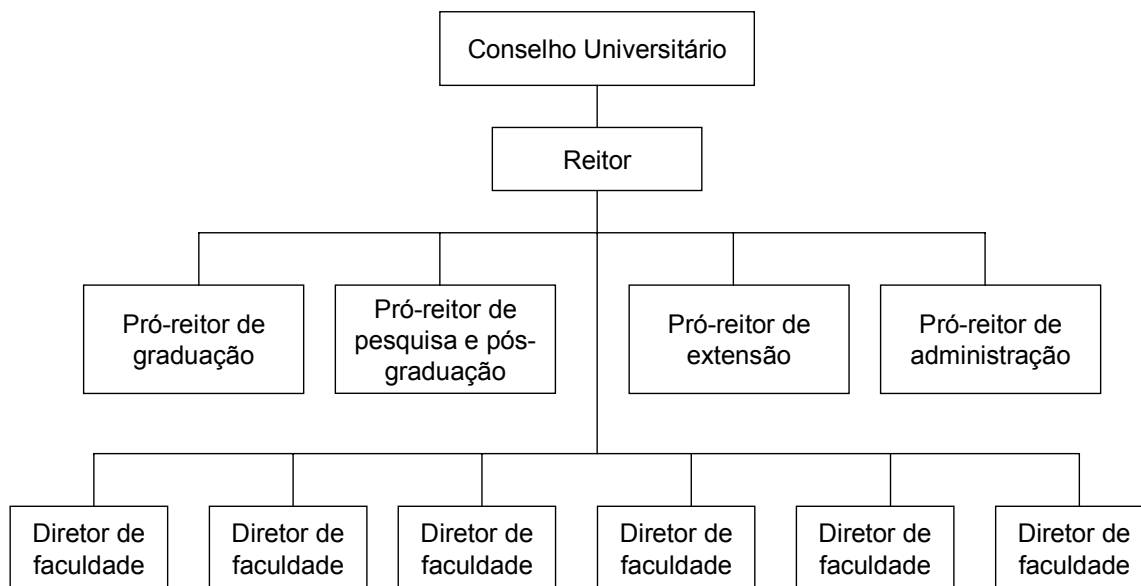


Figura 1 – Estrutura usual em universidades públicas brasileiras.

² Nos EUA existe um cargo semelhante chamado “Provost” que se ocupa da política institucional de ensino e das demais questões acadêmicas da instituição.

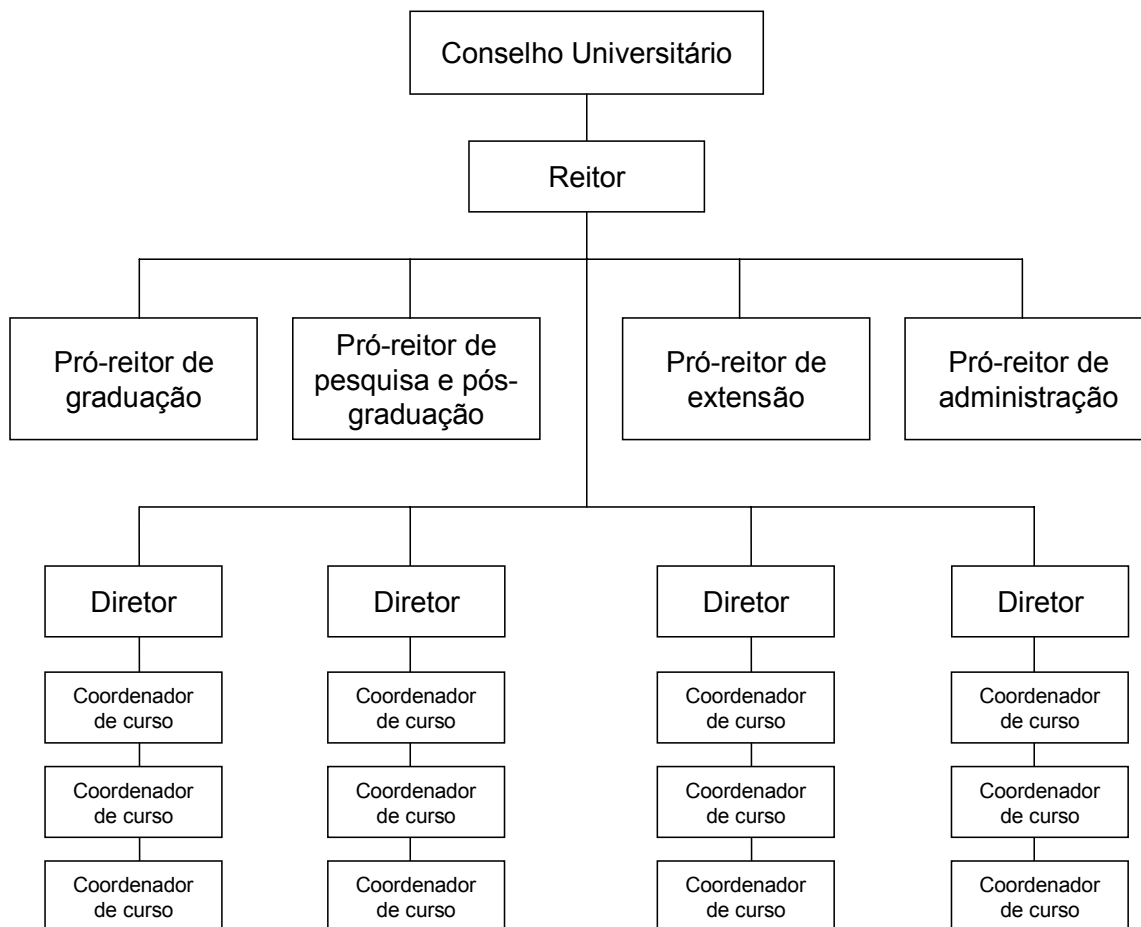


Figura 2 – Estrutura usual em universidades privadas brasileiras.

É interessante notar que no modelo das universidades privadas, há um nível hierárquico a mais do que nas congêneres públicas. Nas públicas, um diretor de faculdade despacha diretamente como o reitor, que é seu superior imediato. Nas privadas, os coordenadores de curso usualmente não têm acesso direto ao reitor e estão subordinados a um diretor, não sendo raros casos em que esse diretor também não tem acesso direto ao reitor, estando subordinado a um pró-reitor.

A razão principal dessa diferença está na centralização excessiva que existe no modelo organizacional da maioria das instituições privadas. Nas públicas, o chamado “poder central” tem reduzida influência no funcionamento das unidades, as quais possuem expressiva autonomia, tanto acadêmica quanto administrativa.

O modelo das empresas

O modelo adotado pelas universidades é bem diferente do modelo que existe na maioria das empresas, em que há um presidente e um nível de diretoria, classicamente dividido em áreas financeira, recursos humanos, tecnologia da informação, etc (Figura 3).

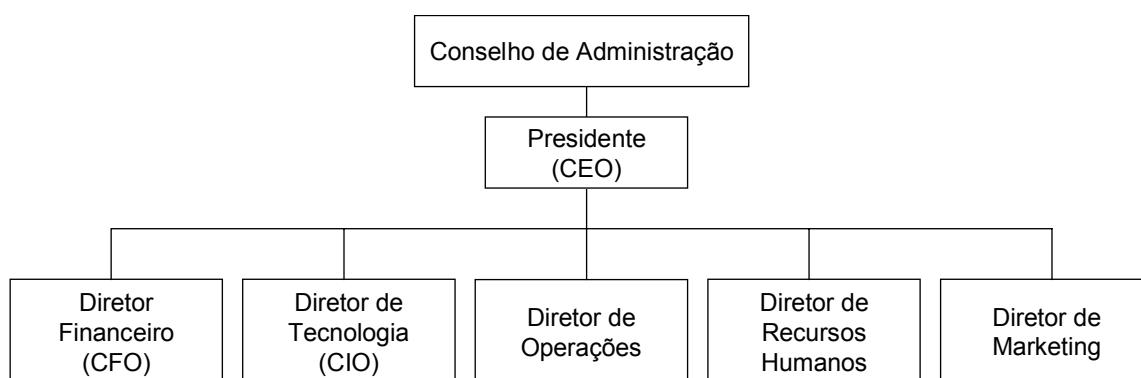


Figura 3 – Estrutura clássica em uma empresa comum

O modelo empresarial é bem mais simples, com menos níveis hierárquicos, porém com mais cargos horizontais. O *CEO* costuma lidar com um número maior de subordinados diretos, especialmente no nível executivo. O grande desafio, assim, para as instituições privadas de ensino superior está em encontrar um modelo mais enxuto de gestão, com poucos níveis hierárquicos, que incorpore as estruturas administrativas modernas do mundo empresarial, mas que preserve as características específicas do ambiente acadêmico.

Esse desafio, todavia, é muito grande e ainda não existe um modelo que possa ser considerado como referência. A natureza do serviço prestado por uma instituição de ensino é única e não tem paralelo com outros setores da economia. Isso explica a dificuldade que muitos gestores têm no meio educacional quando são oriundos de outros segmentos. Em primeiro lugar, a instituição educacional privada é uma empresa prestadora de serviço, ou seja, não pode ser diretamente comparada com empresas que produzem e comercializam produtos, cujos ciclos são muito mais rápidos e de tangibilidade mais direta. A prestação do serviço se dá com base em uma carteira de clientes cuja permanência é longa, como por exemplo, operadoras de telefonia ou empresas dependentes de assinaturas (TV a cabo, jornais, revistas, etc.), porém não é permanente, como

pode ocorrer nestes exemplos. Por outro lado, mesmo não sendo permanente, é limitada a comparação com prestadores de serviços mais rápidos, como hotéis e restaurantes. Outro aspecto importante, é que existe um alto grau de segmentação especializada na prestação do serviço, são inúmeros cursos e disciplinas, algo que só encontra um paralelo no setor médico.

Outro fator a ser considerado é que o segmento é fortemente regulamentado no Brasil e, além disso, subsídios diversos criam desigualdades importantes em termos competitivos. No nível internacional, a mesma carência de modelos persiste. Na Europa são poucas as instituições educacionais com fins lucrativos e mesmo nos EUA, o chamado segmento *for profit* não passa de 5%.

As unidades de negócio

É muito difícil desenhar um único modelo a ser implantado para qualquer instituição. O modelo está atrelado a fatores importantes como porte da instituição, modelo de expansão, posicionamento estratégico, etc. Entretanto, qualquer que seja o modelo, existe um fundamento importante a ser perseguido que é a criação das chamadas “unidades de negócios”. A partir de determinado porte da instituição (ao redor de 5 mil alunos), não é mais possível fazer a gestão da instituição como uma peça única e centralizada. É preciso dividir a instituição em partes e dar a cada uma delas uma abordagem contábil e estratégica diferenciada, com metas, prazos, bônus e ações específicas.

Há basicamente três critérios para a criação das unidades de negócio: temático, geográfico e tipológico. O critério temático divide as instituições conforme a natureza dos cursos, por exemplo, cursos de exatas, da saúde, de comunicação, etc. Esse modelo é o ideal para instituições que não têm sua estratégia de crescimento baseada em múltiplos campi e que precisam verticalizar a percepção de sua qualidade institucional. Já o critério geográfico consiste na divisão por campus (bairro ou cidade) e aplica-se para instituições que possuem ou pretendem possuir muitos campi, com a repetição dos mesmos cursos. Por fim, o critério tipológico divide os cursos conforme sua natureza, por exemplo, graduação, pós-graduação, curta duração, ensino a distância, etc. Esse critério pode ser usado em instituições pequenas, que ainda não possuem uma grande diversidade de cursos ou uma base de alunos muito grande. Com o crescimento, porém, esse modelo precisará ser substituído por um dos dois anteriores.

Em alguns casos, pode haver a combinação de mais de um critério, por exemplo, uma instituição pode manter cursos de uma área em um campus e cursos de outra área em outro campus. Nesse caso, o ideal é combinar os critérios temático e geográfico.

De qualquer maneira, independente do critério adotado, é importante diferenciar as unidades de negócio das unidades de apoio. As unidades de negócio são o foco principal da instituição e toda geração de receita depende delas. Já as unidades de apoio são estruturas que existem para apoiar e supervisionar as unidades de negócio e não geram receitas, apenas despesas.

O modelo ideal é aquele que consegue conceber unidades de negócio bem delimitadas, até fisicamente quando possível (sede, campus, salas, etc...), com clareza de foco e estratégias bem definidas, suportadas por unidades de apoio enxutas, rápidas e eficientes, em uma estrutura matricial (Figura 4).

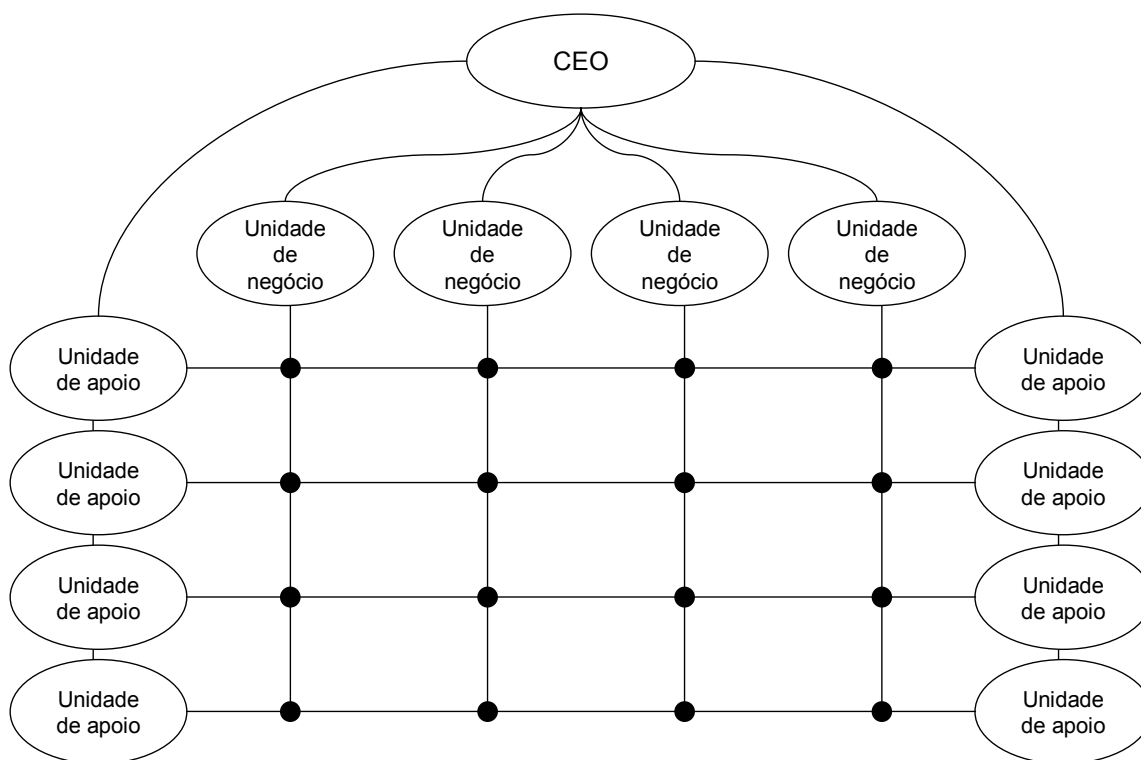


Figura 4 – Modelo ideal a ser perseguido por instituições privadas de ensino superior

Harmonia x conflito

O modelo apresentado propõe uma articulação harmônica entre unidades de negócio e unidades de apoio e a principal diferença entre ambas é que a geração de receita repousa nas primeiras. Isso é um conceito muito importante a ser compreendido, pois ressalta que as unidades de apoio precisam ter clara a sua missão de suporte ao negócio e não um fim em si mesmas. Vale ressaltar

esse aspecto, pois é bastante comum que as unidades de apoio percam essa visão e se tornem setores burocratizados e sem compromisso ou alinhamento com as unidades de negócio. Um dos exemplos mais comuns é o tradicional conflito que existe na maioria das instituições privadas, em que os “setores acadêmicos” sentem que suas demandas não são atendidas pelos “setores administrativos”, os quais, por sua vez, acham que os “setores acadêmicos” gastam demais.

Aliás, vale comentar a divisão em “parte acadêmica” e “parte administrativa” que existe na maioria das instituições, um conceito errado e sem fundamentação estratégica. Nessas instituições, é considerado como “parte acadêmica” as coordenações de curso e seus professores, bem como a secretaria, os setores de pesquisa e extensão e os demais setores de apoio acadêmico. Na “parte administrativa” usualmente estão os setores financeiro, infra-estrutura e recursos humanos. Essa divisão, apesar de extremamente comum, está errada, pois mantém na “parte acadêmica” determinadas unidades de apoio (p.ex. secretaria), não havendo, assim, clareza no que é unidade de negócio e o que é unidade de apoio.

Outra questão a ser abordada é o formato usualmente empregado por muitas instituições em que a chamada “parte administrativa” está fora da estrutura da instituição, alocada na estrutura da mantenedora. Por esse conceito, a mantenedora se ocuparia da “parte administrativa” enquanto que a “parte acadêmica” ficaria a cargo da mantida. Trata-se também de um erro estratégico, sem clareza na divisão de unidades de negócio e unidades de apoio e uma fonte segura de conflitos e falta de alinhamento operacional. Mesmo que exista uma estrutura do tipo *holding*, com várias marcas e serviços compartilhados, a instituição deve manter, ao menos no âmbito estratégico, todas as suas unidades de apoio subordinadas ao *CEO*.

Unidades de apoio

Num modelo matricial de estrutura estratégica, existem basicamente 8 principais unidades de apoio: finanças, recursos humanos, infra-estrutura, tecnologia da informação, secretaria, coordenação pedagógica, pesquisa/extensão e marketing. Conforme comentado anteriormente, é fundamental que os responsáveis dessas unidades compreendam claramente sua missão como atividade meio e, por isso, mantenham seus quadros enxutos e fortemente terceirizados.

Finanças: Este setor é de vital importância, mas usualmente é tratado nas instituições como um setor operacional, responsável basicamente pela contabilidade da instituição como um todo e por suas relações com o aparelho fiscal do estado. Todavia, em instituições modernas, o responsável por esse setor deve ter um status estratégico, nível diretoria (*CFO – Chief Financial Officer*). Além de suas competências financeiras específicas, esse líder precisa conhecer profundamente o

segmento educacional para poder identificar oportunidades de ganhos dentro do escopo de seu trabalho. Esse setor também deve ser o responsável por todo o monitoramento dos indicadores de desempenho da instituição, não apenas os financeiros.

Cabe ao setor financeiro, também, o setor de compras ou suprimentos, atividade que costuma ser bastante crítica em uma instituição de ensino, pois a dinâmica das aulas práticas e das atividades de pesquisa necessita uma atenção e uma especialização muito grande.

Recursos Humanos: Numa instituição de ensino os professores representam o principal elo na cadeia de prestação de serviço. Todavia, usualmente o setor de recursos humanos não se ocupa dos mesmos, tendo sua atividade basicamente reduzida a questões operacionais como emissão de folhas de pagamento, controle de férias, etc. A atenção normalmente está mais voltada para as unidades de apoio do que para as unidades de negócio. São raras as instituições em que esse setor assume uma postura estratégica comprometida de fato com a geração de valor ao processo educacional, através de consistentes programas de avaliação, certificação e capacitação docente.

Infra-estrutura: Há empresas em que a infra-estrutura é importante, mas não é parte da estratégia, como ocorre, por exemplo, nas empresas de segurança ou nos escritórios de advocacia. Em outras empresas, porém, a infra-estrutura é um item diretamente relacionado com a estratégia, é parte do “core business”. É o caso, por exemplo, dos hotéis e restaurantes, os quais têm no ambiente um ativo altamente tangível e de extrema importância na percepção da qualidade do serviço prestado. O mesmo ocorre na educação. Os alunos passam substancial parte de seus dias nas salas de aula. Assim, salas bem dimensionadas, climatizadas, limpas, com bom isolamento acústico, confortáveis e equipadas com recursos audiovisuais de última geração são uma forma de criar uma excelente percepção. O mesmo vale para os laboratórios e áreas de convivência. Assim, é fundamental que esse setor esteja bem estruturado e com grande sintonia com as demandas das unidades de negócio.

Tecnologia da Informação: Da mesma forma que no caso anterior, há empresas em que a TI é parte central do negócio, como ocorre nos bancos, e em outras é somente uma ferramenta de produtividade. Com o desenvolvimento das novas mídias, a cada dia a tecnologia se torna mais relevante para o segmento educacional. Não se trata, assim, de apenas uma ferramenta de produtividade, a controlar as finanças e os recursos humanos. A tendência é que a própria prestação de serviço passe a ser feita pela Internet, o que implica na definição de um profissional altamente estratégico para a liderança desse setor, preferencialmente um *CIO – Chief Information Officer*.

Secretaria: Tradicionalmente, a secretaria ocupa uma parte central no processo acadêmico de uma instituição de ensino, controlando todos os assentamentos escolares e as atividades docentes.

Entretanto, nas modernas instituições, a secretaria deve se envolver em alguns pontos críticos para o sucesso do empreendimento, tal como a logística para a distribuição dos alunos nas salas de aula, ponto que tem profundas implicações na estrutura de custos do serviço prestado. Além disso, cabe à secretaria criar canais eficientes e simplificados para o atendimento do aluno.

Coordenação pedagógica: Em uma indústria, esse setor corresponderia ao setor de pesquisa e desenvolvimento. É na coordenação pedagógica que nascem as diretrizes para a concepção dos cursos. Importantes diferenciais competitivos podem ser gerados com base no trabalho desse setor, dependendo como ele é estruturado. Cursos mal concebidos podem tanto estar desalinhados com as demandas do mercado, quanto criar modelos de negócio inviáveis ou de baixa lucratividade.

Pesquisa e extensão: As atividades de pesquisa podem gerar importantes elementos de competitividade no setor, especialmente quando estão ligadas a áreas de aplicação de maior visibilidade. Da mesma forma, os projetos de extensão podem dar bastante visibilidade institucional e, em determinados casos, podem também representar uma fonte adicional de recursos financeiros para a instituição.

Marketing: Em boa parte das instituições privadas de ensino superior, a atividade de marketing está restrita a estratégias de comunicação em veículos de massa nos momentos do processo seletivo, usualmente em campanhas mal feitas e sem consistência. Assim, pode ser um diferencial para uma instituição possuir uma diretoria de marketing, profundamente alinhada com as unidades de negócio, capaz de identificar oportunidades e de construir conceitos importantes para o enfrentamento da concorrência. Além disso, no mercado educacional a indicação pessoal, o chamado “boca-a-boca”, é a principal forma de captação de novos alunos, fato que recomenda a criação de sólido programa de gestão do relacionamento com os clientes (*CRM – Customer Relationship Management*). Um programa desse tipo pode mudar profundamente a alocação dos recursos de marketing, tirando-os da comunicação de massa para as estratégias de relacionamento.

* Maurício Garcia (<http://www.mgar.vet.br>) é Vice-Reitor da Universidade Anhembi Morumbi