

O ciclo de vida das instituições de ensino¹

Maurício Garcia², junho de 2006

A maior parte das instituições privadas de ensino superior (IPES) do Brasil é de origem familiar, ou seja, são instituições que começaram há 20 ou 30 anos, a partir do esforço e iniciativa de pessoas visionárias e empreendedoras, e que experimentaram um grande crescimento, especialmente depois da LDB de 1996. Muitas delas, porém, estão passando por um momento de sucessão, que em certos casos pode ser um tanto complicado.

O fenômeno é muito parecido com empresas de outros mercados. Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 90% dos quatro milhões de empreendimentos nacionais são familiares e de cada cem empresas familiares, apenas trinta chegam à segunda geração sob o comando das famílias fundadoras. O destino, na maioria dos casos, é a venda para terceiros. Reflexo disso é o grande aumento de empresas de consultoria especializadas na sucessão de empresas familiares e na implantação de gestão profissionalizada.

Na educação brasileira, a tendência da profissionalização da gestão deverá se acentuar nos próximos anos, mas a estrutura da empresa ainda deverá ser familiar. Talvez ainda leve um tempo a transformação das atuais (IPES) em sociedades anônimas e mais ainda em empresas de capital aberto. Ou seja, as instituições terão estrutura familiar, mas a gestão deverá ser profissional (Figura 1).

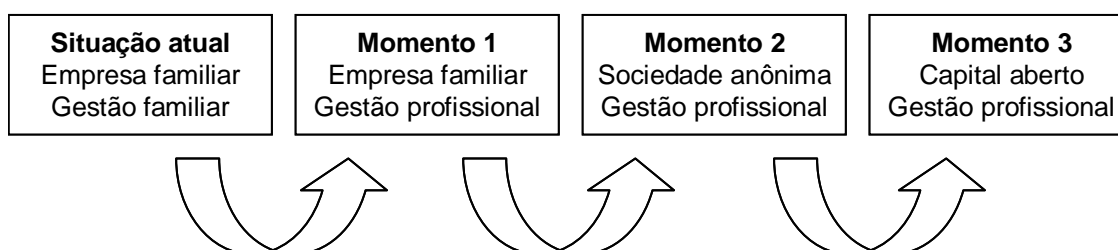


Figura 1 – Evolução do modelo de gestão das instituições privadas de ensino superior (IPES)

Os novos profissionais voltados para a gestão das IPES deverão ter um perfil muito diferente do perfil atual. Tradicionalmente, a gestão das instituições privadas tem uma

¹ Esse artigo é um dos capítulos do livro "Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior", organizado pelo autor com mais 12 autores, no prelo, a ser publicado pela Editora Hoper.

² Maurício Garcia, PhD, é consultor de gestão em instituições privadas de ensino superior, pela MGAR Consultoria (<http://www.mgar.com.br>).

divisão clara em gestão acadêmica e gestão administrativa. Os gestores acadêmicos usualmente têm um perfil semelhante ao que ocorre nas universidades públicas e não participam das decisões de natureza financeira e mercadológica. Já os cargos de gestão administrativa normalmente são ocupados por membros da família e tem um perfil bem distinto do acadêmico. A tendência será a fusão desses dois segmentos, ou seja, deverá ser bastante valorizado um gestor que conheça profundamente os processos acadêmicos, como elaboração de currículos, reconhecimento de cursos e alocação de professores, mas também que domine as modernas ferramentas de gestão administrativa, como orçamentos, planejamento estratégico, marketing e vendas.

Esse novo profissional deverá trabalhar com plano de metas e deverá ter a capacidade de mobilizar seus ativos intangíveis, como professores, no sentido de gerar valor perceptível aos alunos e, conseqüentemente, gerar valor em termos de resultado aos acionistas da instituição. Deverá também se habituar a ter um salário variável, na dependência das metas que conseguir atingir.

Ainda não existe uma grande disponibilidade de gestores com esse perfil no mercado e, de certa forma, pode até mesmo ser identificada uma certa resistência a essa evolução. Entretanto, o acirramento das disputas pelo mercado irá mostrar que só terão sucesso as instituições que conseguirem atrair e reter profissionais que consigam combinar suas competências acadêmicas e administrativas.

Momento do ciclo de vida das IPES

Para se estudar o ciclo de vida das IPES, é muito interessante o modelo criado por Adizes (2004). Neste modelo, as instituições passariam por fases semelhantes a vida de uma pessoa (Figura 2). Além disso, o autor postula que o final de cada fase é caracterizado por uma crise, cuja solução é a passagem para a fase seguinte. Em outras palavras, as crises são absolutamente normais em todas instituições e costumam representar boas possibilidades para se passar a uma fase mais promissora. Todavia, nem sempre as crises se resolvem satisfatoriamente e pode haver o fracasso do empreendimento. Em cada crise, sempre há esse risco.

São as seguintes fases propostas por Adizes (2004): namoro, infância, toca-toca, plenitude, declínio, aristocracia, paranóia, burocracia e morte. O texto a seguir procura fazer uma adaptação desse modelo para o segmento do ensino superior privado.

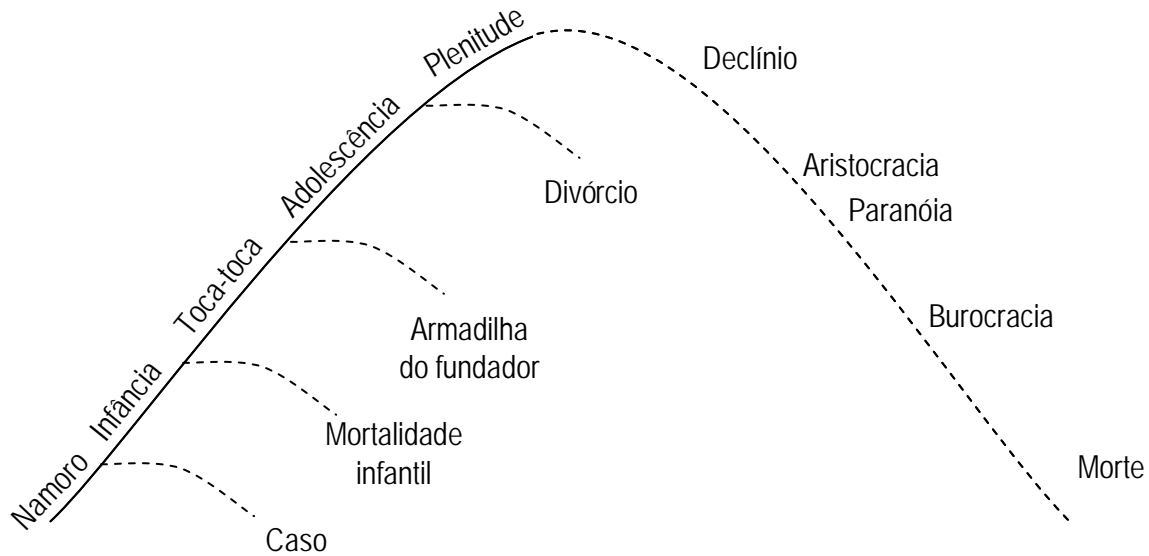


Figura 2 – Ciclo de vida das organizações de Adizes (2004)

Namoro: É o sonho e o ideal do fundador, mas que ainda não tem forma, ou seja, a instituição ainda não foi criada. Há grande excitação e entusiasmo. São feitos planos e imagina-se o sucesso que pode ser atingido. Quando os planos não saem do papel, a instituição não nasce e o projeto torna-se apenas um “caso” passageiro. Quando saem, a instituição entra na “infância”.

Infância: Quando a instituição nasce de verdade, a ênfase nos planos e nas idéias muda rapidamente para ênfase nos resultados: é preciso dinheiro para pagar as contas. Entretanto, apesar dessa necessidade, na fase infante o foco principal é para o produto (cursos). Instituições infantis estão preocupadas em criar novos cursos e ampliar rapidamente a oferta dos mesmos em seus processos seletivos. Muitas vezes, nas fases iniciais dessa etapa, a instituição é deficitária e se mantém graças aos aportes feitos por seus fundadores e investidores. Como ainda é pequena, não há sistemas de controle e políticas internas, sendo que com frequência seus fundadores cuidam de tudo: das finanças, do marketing, dos currículos, das contratações de professores, do contato com os alunos, etc. Todavia, apesar de todo entusiasmo inicial, as infantis são muito vulneráveis e seus problemas facilmente se transformam em crises. Quando a infância se prolonga demasiadamente, o fundador se cansa, as crises se agravam e o caixa se deteriora. É a “mortalidade infantil”. Se tais problemas são superados, a instituição passa para a fase “toca-toca”.

Toca-toca: Nesta fase, o faturamento começa a aumentar. A instituição não está apenas sobrevivendo, começa a florescer de verdade, mas o sucesso costuma deixar os fundadores excessivamente confiantes, até mesmo arrogantes. As instituições toca-toca estão dispostas a tudo, afinal nada poderá dar errado neste clima de confiança. Entram em todas as áreas, lançam cursos os mais diversificados possíveis, procuram crescer pela pós-graduação, pelos cursos de curta duração, pelos cursos on line e, não raramente, querem atingir outras praças e outros mercados. Tudo é uma boa chance. Entretanto, essa diversificação costuma representar uma perigosa perda de foco. A

única coisa que importa é conseguir novos alunos, muitas vezes sem se importar com a retenção dos alunos atuais.

Os líderes das instituições toca-toca usualmente têm uma personalidade muito forte e inconstante. Nas reuniões, os subordinados mostram reverência e entusiasmo pelas idéias apresentadas pelo patrão, mesmo que sejam desastrosas. Após as reuniões, entretanto, os funcionários discutem pelos corredores como poderão evitar os desastres das decisões que acabaram de aplaudir.

Outra característica da toca-toca é que tudo é prioritário e urgente, afinal nenhuma oportunidade pode ser desperdiçada. Além disso, costuma haver grande desorganização e falta de padronização de processos. As instituições toca-toca que não conseguem desenvolver seus sistemas administrativos e institucionalizar sua liderança caem na chamada "armadilha do fundador". Neste caso, há um choque com a necessidade de delegar tarefas e responsabilidades com o receio do fundador perder o controle da instituição. Quando os subordinados erram, e isso é inevitável, os fundadores tornam a centralizar a autoridade. Entretanto, eles passam a concentrar muitas funções e não dão conta de fazê-las todas adequadamente. Então, voltam a delegá-las e, posteriormente, novamente a centralizá-las, num movimento cíclico interminável de delegação e centralização. É a chamada "síndrome do ioiô". Trata-se de uma dinâmica complicada, pois os fundadores querem escapar do gerenciamento do dia-a-dia, mas não querem entregar o controle.

A armadilha do fundador pode também assumir a forma de armadilha da família, em que, na ausência do fundador original, assumem o controle membros da família. A maioria das IPES brasileiras encontra-se na fase toca-toca e ainda não conseguiu separar a participação acionária do gerenciamento profissional. Para o autor do modelo, apenas uma grande crise pode provocar o despertar dos fundadores para a necessidade de se passar para a nova etapa.

Adolescência: Durante esse período, as instituições renascem. Nesta fase, as instituições encontram vida além de seu fundador. De muitas formas, a instituição se assemelha a um adolescente tentando se tornar independente da família. A transição, porém, costuma ser muito dolorosa, muitos conflitos ocorrem nesta etapa. Há conflitos da família com os novos gestores e inconsistência nas metas organizacionais, sistemas de remuneração e incentivos.

A delegação da autoridade é bastante crítica nesta etapa. Os fundadores precisam estar dispostos a se sujeitar às novas regras e políticas da instituição. Há necessidade deles compreenderem que a instituição cresceu e não é mais possível gerenciá-la da forma como sempre fizeram. O estilo dos novos gerentes muitas vezes choca-se com os padrões vigentes até então e não raramente com o estilo dos próprios fundadores. A instituição precisa tornar-se mais profissional e menos intuitiva em suas tomadas de decisões.

Uma das principais características do novo líder é o fato dele dizer "Não! Não! Não" a uma instituição acostumada a ouvir somente "Vai! Vai! Vai!" do seu fundador. Resistências internas começam a se tornar fortes, com críticas a como o novo líder é diferente da chamada "cultura da casa". Muitas vezes, esse choque costuma terminar com a demissão do novo líder.

Outro aspecto desta etapa é a mudança das metas. Na fase toca-toca, a meta principal é aumentar o número de alunos, não importa a que custo. Entretanto, não há um

controle claro do resultado dessa operação em termos de lucro. Não raramente, as instituições toca-toca aumentam a perda de dinheiro quando aumentam o número de alunos em determinados cursos, ou quando lançam novos cursos de baixa demanda. Na adolescência, porém, essa meta muda. Passa a ser mais significativo o resultado e a margem líquida de cada curso, muito mais do que simplesmente o número de alunos. Mas, para que esse acompanhamento seja possível, é necessário um sistema de acompanhamento contábil curso a curso, fato que costuma ser inexistente nas instituições toca-toca. Esse é o desafio da adolescência.

A crise que se instala no final da adolescência é típica de um conflito de liderança. O chamado "divórcio" é um desvio patológico dessa fase e a instituição não consegue superar seus problemas. Em alguns casos, ocorre a saída da nova gerência e os fundadores retomam o controle, voltando à fase toca-toca, caindo na "armadilha do fundador". Em outros casos, o fundador empreendedor, desiludido, se afasta ou vende sua participação. A instituição se torna burocratizada e perde seu brilho, sofrendo o chamado "envelhecimento precoce".

A passagem para a plenitude é obtida pelas instituições que conseguem superar essa crise, criando um sistema organizacional flexível e institucionalizando a liderança empreendedora.

Plenitude: A plenitude é uma situação ideal, em que a instituição consegue um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade. Poucas IPES brasileiras atingiram essa etapa. A permanência da instituição, porém, nesta condição dependerá do que seus líderes gerenciais fizerem e que posturas assumirem, ou seja, uma vez atingida a plenitude, não se pode simplesmente ficar "deitado eternamente em berço esplêndido".

Uma das principais necessidades de uma empresa na plenitude são regras claras e institucionalizadas de governança. As relações entre os gestores e os acionistas devem ser protegidas por regras claras de convivência e metas a serem atingidas (o BSC é uma potente ferramenta de governança, pois torna objetivas as expectativas dos mantenedores e os resultados atingidos pela instituição).

Os gestores de segundo escalão devem ter autonomia para decidir e devem saber nitidamente o que podem e o que não podem decidir. O foco e os objetivos da instituição, por sua vez, também precisam ser bem claros. Toda instituição precisa de muita criatividade para vencer no mercado, mas criatividade descontrolada dissipa recursos.

É preciso, assim, uma estrutura de poder adequada para equilibrar as forças em oposição: criatividade e controle, inovação e vendas, mercado e tecnologia. Antes de tudo, as instituições na plenitude vivem uma condição de equilíbrio entre suas forças e diretrizes internas. Além do mais, têm claramente aonde querem chegar e todos esforços são conjugados neste sentido.

O maior risco que sofre uma instituição na plenitude é a acomodação. Há um sentimento generalizado de "já ganhamos" e, com isso, começa haver a perda da iniciativa para novos empreendimentos e a burocracia pode tomar conta da instituição. Inicia-se o declínio, com o envelhecimento da instituição. O desafio, desta forma, está em conduzir a instituição para a plenitude e mantê-la nesta condição pelo tempo que for possível.

Declínio: as instituições que não conseguem se manter na plenitude entram em uma fase conhecida como “envelhecimento”, que pode se manifestar de diferentes maneiras, tal como aristocracia, paranóia e burocracia, culminando com a morte e o fechamento da instituição.

O início do declínio não aparece nos relatórios financeiros. Esses relatórios só vão começar a ser desfavoráveis quando o declínio já tiver iniciado sua derrocada. As instituições em início de declínio adotam um excesso de confiança e consideram infalível sua formulação estratégica. Assim, a aversão a novos riscos acaba por prejudicar a capacidade de inovação, que foi tão marcante em outras fases da instituição. Alguns setores nessa fase perdem força, como o marketing e vendas, e outros ganham poder, como o financeiro e o jurídico. É a mudança da ênfase da função para a ênfase na forma. Nesta fase, as oportunidades passam a ser consideradas problemas.

A chamada “Fase da Aristocracia” é um dos primeiros sinais de envelhecimento. Isso pode ser notado na forma como os executivos se vestem, no luxo das salas de reuniões e na formalidade dos canais de comunicação. A negação da realidade é uma constante, apimentada pelo excesso de confiança exibido por seus gestores. Quando a “ficha cai”, ou seja, quando todos finalmente tomam consciência da situação em que a empresa se colocou, inicia a chamada “Fase de Paranóia”, em que a preocupação central é saber quem causou todos os problemas que a empresa está enfrentando. O curioso é que se torna uma questão pessoal e não de como realmente resolver os problemas existentes. Ocorrem desconfianças, traições e conflitos interpessoais. O clima é de “caça às bruxas”. Na tentativa de superar todos esses problemas, a empresa procura associações políticas ou mecanismos artificiais para sua manutenção, continuando todavia incapazes de gerar caixa e manterem-se por conta própria. Tudo passa a ser exageradamente controlado e submetido a inúmeros procedimentos decisórios. É a chamada “Fase da Burocracia”. Nesta fase, as decisões nunca são tomadas rapidamente e a desintegração toma conta da instituição.

Morte: finalmente, a instituição em declínio não consegue mais se manter e o acúmulo de seus passivos acaba por obrigar o fechamento e o encerramento das operações. É importante salientar que nenhuma instituição está protegida definitivamente do declínio, mesmo as mais sólidas. O Império Romano nunca poderia imaginar que um dia seria apenas uma lembrança histórica. No passado recente, inúmeros exemplos ilustram esse declínio, tal como o Mappim, a Panam, a Varig, a família Matarazzo, entre outros.

Evolução dos objetivos

Outros modelos de evolução do ciclo de vida das instituições também foram propostos, como é o caso do modelo proposto por Grainer e adaptado por Mandelli et al. (2003). Neste modelo, a instituição evolui através de uma sucessão de crises e etapas, na seguinte seqüência:

- Etapa 1: crescimento pela criatividade e crise de liderança
- Etapa 2: crescimento pela orientação e crise de autonomia
- Etapa 3: crescimento pela delegação e crise de controle

- Etapa 4: crescimento pela coordenação e crise de burocracia
- Etapa 5: crescimento pela colaboração

De qualquer forma, independente do modelo a ser adotado, é importante compreender qual é a motivação principal que movimenta a instituição e, através desta compreensão, pode-se entender a fase pela qual está passando a instituição. De forma geral, há quatro principais motivações:

1) Realização pessoal: essa é a motivação das instituições emergentes e representa a vontade do fundador em ver seu empreendimento começar a funcionar. Nesta fase, o que interessa é abrir cursos e conseguir se colocar no mercado. No ensino superior privado brasileiro, essa foi a principal motivação especialmente nas décadas de 70 e 80, período em que surgiram as principais instituições de ensino privado que existem hoje. Atualmente existem poucas instituições nessa fase.

2) Geração de caixa: uma vez iniciado o empreendimento, a preocupação principal passa a ser o “pagamento das contas”. O empreendedor não está tão interessado em um retorno pessoal em termos financeiros e usualmente todo o eventual lucro é reinvestido como forma de garantir um aumento na geração de caixa para sustentar o crescimento desejado para a instituição. Apesar de existirem mais instituições de ensino nessa fase, quando comparada com a fase anterior, a maioria das instituições privadas já passou desse estágio.

3) Vendas e participação de mercado: nesta fase, o que interessa é aumentar o número de alunos e ampliar a participação de mercado. Uma instituição desse tipo está basicamente interessada em ampliar sua oferta de cursos e abrir novos campi. Essa foi a tônica do mercado educacional privado da década de 90, caracterizado por uma quase explosão nos números de matrículas e cursos privados no Brasil.

4) Lucros: passada a euforia da demanda reprimida, as instituições começam a perceber que não basta apenas aumentar o número de alunos, sem haver a devida preocupação com custos. Nesta fase, as instituições se dão conta que nem todo aluno é sinal de resultado e começa a haver fechamento de cursos deficitários e cortes de despesas, no sentido de ser buscado o lucro da operação. Pode-se dizer que hoje as instituições de ensino superior privado se encontra numa transição desta fase, com a fase anterior.

Para atingir a plenitude institucional, é necessário haver uma combinação das fases 3 e 4, ou seja, a preocupação não pode estar apenas centrada na questão do lucro. É preciso sustentar um crescimento nas vendas e na ampliação da fatia de mercado para se sobreviver no mercado.

Referências

ADIZES, I. **Gerenciando os Ciclos de Vida das Organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MANDELI, P.; LUCAS, R.; VIVEIROS, C. et al. **A Disciplina e a Arte da Gestão das Mudanças nas Organizações**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.