



## É A QUALIDADE DA EQUIPE DE LIDERANÇA QUE FAZ A DIFERENÇA

Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo

Instituições universitárias, todas elas, são empresas, com missões distintas e oriundas da concessão de um serviço público, com profundas implicações sociais e econômicas, mas empresas, muito embora nem todas sejam encaradas - ou se vejam - dessa forma. É por isso que algumas abordagens de artigos de publicações especializadas que tratam da atividade empresarial despertam aquela sensação de que algo de muito paradoxal e anacrônico existe no mundo acadêmico, mais propriamente na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) do Brasil.

Na edição 787, a reportagem "O General Recruta" da Revista Exame, que aborda a importância de se dedicar tempo e atenção à seleção de profissionais adequados para cargos executivos numa empresa, nos remete a uma reflexão sobre o modo como é feito o processo de escolha de líderes na área de Educação Superior no País.

Lançando uma luz sobre o peso capital desse processo, a matéria afirma que um CEO (Chief Executive Officer) deveria gastar mais de 50% do seu precioso tempo na nobre tarefa de recrutar e selecionar executivos para sua empresa. Revela que nos Estados Unidos, 53% ainda gastam menos de 15% do tempo com essa tarefa.

E, por isso, alerta: "os CEOs estão arriscando o próprio sucesso e futuro da companhia se não dedicam pelo menos metade do tempo discutindo talentos e seleção" diz o presidente de uma grande consultoria americana de recrutamento de executivos. Recomenda a Revista que o fundamental é gastar o tempo que for necessário analisando o profissional antes de torná-lo integrante de sua equipe. "Crie esse tempo, pois as consequências da má contratação são desastrosas" ensina a diretora de RH para América Latina de um grande laboratório farmacêutico.

Apesar de ser responsável por boa parte do desenvolvimento nacional, por meio do conhecimento científico oriundo de sua atividade de pesquisa e da formação de quadros profissionais qualificados em níveis de graduação e pós-graduação, a universidade brasileira está longe de apresentar uma atitude pró-ativa na incorporação de métodos mais modernos de administração.



Além disso, não tem obtido, de ninguém a não ser de si própria, o reconhecimento de eficiência e eficácia na gestão de seus meios e recursos, provavelmente em consequência das poucas exigências que existiam, seja do órgão financiador (governo), seja do usuário (alunos e empregadores), seja dos ganhos oriundos da baixa competição de mercado (quase monopólio no setor privado).

A primeira argumentação em defesa da atual forma de gestão das IES é a sua especificidade, seu compromisso com a verdade (e não com o tempo) e sua complexidade, inclusive estrutural. Em nome disso, as decisões são tomadas de forma coletiva, em um colegiado sem rosto, ou por representantes que não representam, ou são concentradas nas mãos de quem, nem sempre, possui melhores condições de tomá-las.

Entretanto, poucas práticas universitárias e mecanismos de decisão, na maioria das instituições públicas e privadas, resistiriam a uma análise crítica baseada em resultados efetivos, na melhor relação custo / benefício e nas justificativas utilizadas para que as coisas sejam como são.

A maioria das empresas, em quase todos os países, recorre ao mercado para "garimpar" o melhor candidato possível para preencher o perfil dos cargos que comandam suas atividades, nas mãos de quem estará seu sucesso, sua perenidade, seus resultados e sua imagem. Nesse caso, não se valoriza só sua qualificação técnica, mas sua experiência na direção de setores afins ou empresas de grande porte.

Existe um mercado de talentos que migram de um posto para outro, de um grupo empresarial para o concorrente, sem a cautela de alguns anos atrás, e as empresas usam de todos os esforços para atrair e manter executivos qualificados e motivados.

Já a forma utilizada pelas IES brasileiras para escolher seu quadro dirigente é um exemplo, e talvez uma forte causa, do tipo de gestão do ensino superior e da pesquisa no país e da falta de ressonância de suas atividades junto à sociedade em geral.

Quase todas as IES têm como política restringir ao seu próprio quadro de professores e/ou funcionários as possibilidades de escolha de dirigentes acadêmicos e administrativos, por indicação ou eleição, muitos por períodos pré-determinados por mandatos, mesmo reconhecendo que a maioria nunca possuiu experiência de gestão, ou quando a possui, ela é



estritamente ligada à atividade acadêmica, sem qualquer envolvimento em processos administrativos ou financeiros.

Muitas ainda explicitam a proibição de escolha de dirigentes que não sejam da casa, algumas acrescentam que devem ser professores com alguns anos na instituição, e quase nenhuma possui a definição das habilidades e competências necessárias para o exercício do cargo, condição fundamental para escolher quem estará em posições de comando.

Se a escolha é por eleição, a liderança raramente apresenta em campanha um projeto de gestão com suas metas e compromissos, e se é baseada em critérios pessoais de confiança, mesmo que convenientes para quem faz a opção, nem sempre são suficientes para o bom exercício da função.

Como os mecanismos de recrutamento e seleção foram definidos para a atividade da docência -incluindo ou não atividades de pesquisa e extensão - descobre-se que, apesar da academia ser uma fonte importante de capacidade técnica, nem sempre se consegue o preenchimento dos requisitos básicos exigidos, que incluem competência específica, experiência, capacidade de liderança e trabalho em equipe, iniciativa, entre outros, para que a instituição conte com profissionais realmente preparados para enfrentar os desafios de qualidade e concorrência que estão aí.

Mesmo quando a escolha recai sobre o elemento interno mais competente, não existe um plano de treinamento em gestão universitária, uma documentação de processos que permita uma rápida inserção do novato no setor, ou ainda, um programa de visitas e estudos (congressos, seminários, cursos) para capacitar e ampliar o conhecimento do profissional da área. Sequer a solicitação de um plano de trabalho faz parte do cotidiano das exigências para nomeação.

Esse panorama está longe de ser localizado, geograficamente ou em algum tipo específico de IES, e não dá sinais de ser superado. O que infelizmente se vê é o famoso "treinamento em serviço" ou "aprendendo com a prática", na verdade um show de corporativismo - na universidade dos professores para os professores - ou de improvisação - na universidade do dono para o dono - que ameaça a saúde da instituição e a qualidade dos serviços oferecidos.

A exemplo do que acontece nas empresas de todo mundo, em muitos países, presidentes, reitores ou membros de direção para vários tipos de instituição de ensino e pesquisa são selecionados de forma aberta, via anúncios e participação de headhunters, mas para isso é



preciso que se saiba, com clareza e parâmetros mensuráveis, aquilo que é desejável, inclusive o que é próprio de uma IES, e que se ofereça condições de trabalho.

No Brasil, não é muito comum a escolha de "alguém de fora". Quando isso acontece, é uma contratação pontual, que não recebe nenhuma orientação e encontra uma gestão (superior ou da mantenedora) caótica e/ou errática e que acaba por não se adaptar à cultura organizacional, uma vez que nem por mágica alguém pode sobreviver, geralmente sozinho, em terreno tão pantanoso. Nesse caso, o fracasso acaba sendo sempre atribuído a quem sai.

A reportagem da revista Exame traz exemplos de empresas de como investir em seus próprios funcionários e formar lideranças: "Não podemos nos dar ao luxo de perder uma pessoa e não ter quem possa substituí-la. A probabilidade de falhar é muito menor quando se faz uma contratação interna", afirma o CEO de uma grande empresa.

Não é essa a razão que motiva a prática atual das IES - onde os preferidos são os amigos do rei; os politicamente corretos; ou, ainda, se faz tentativas sucessivas aleatórias para substituição de pessoas. Por mais contraditório que pareça, o objetivo é encontrar quem pode tapar um buraco funcional com a menor oposição e/ou ao menor custo possível e não a formação de lideranças internas, por meio de rodízio de funções e preparo antecipado por um plano de sucessões em que participam todos os executivos da empresa.

Não existe uma questão ética, nem um único caminho, mas o tempo e a inércia se encarregaram de institucionalizar verdadeiros dogmas sobre esse assunto, como em outros. Todos defendem sua verdade como se fosse a única. Alguns só acreditam na gestão democrática por eleição direta, outros sustentam que quem iniciou com a empresa é quem está mais comprometido com ela, ou há ainda quem defenda que "santo de casa não faz milagre", que o de fora é sempre melhor que o de dentro.

Como não há nenhum procedimento comprovadamente ideal para todos e cada caso é um caso, trazemos aqui o desafio de se repensar qual a melhor forma de escolher dirigentes para cada IES.

Em muitos trabalhos que realizamos, ao final da análise, a instituição acaba descobrindo que o mais importante é o conhecimento de onde e como se quer chegar e, a partir daí, procurar a coerência na forma de escolha dos gestores.



No processo de escolha de lideranças, fundamental não é a sistemática, mas o resultado que garanta a qualidade coletiva da equipe, a condição de cumprir firmemente o que está proposto e a postura profissional na adoção de mecanismos de decisão, acompanhamento e controle a serem utilizados. Não importa defender a forma, é preciso melhorar o conteúdo.

---

Inserido no site em 04 / 2003