

# A *BUSCA* DA EXCELÊNCIA

**É** possível ter qualidade acadêmica sem equilíbrio financeiro-administrativo? Não! É possível ter sustentabilidade financeira sem qualidade acadêmica? Também não! O que as IES e seus gestores devem fazer para não só buscar o equilíbrio entre ambas as dimensões, mas também alcançar a excelência? Não existe “receita de bolo” para isso. Todavia, é possível elencar alguns aspectos fundamentais, sem os quais dificilmente bons resultados e perenidade serão alcançados.





Carlos Monteiro\*

Vamos considerar esses aspectos como *objetivos estratégicos*. São eles:

1. Aumentar a base de clientes;
2. Reduzir custos;
3. Oferecer valor;
4. Ter foco no cliente;
5. Valorizar o talento;
6. Entregar resultados; e
7. Ter imagem e reputação reconhecidas.

Façamos, então, algumas considerações a respeito de cada um desses objetivos. Para *aumentar a base de clientes*, a IES deve analisar permanentemente seu portfólio de cursos, jamais se acomodando com os sucessos do passado. É fundamental se perguntar: o que temos que nossos concorrentes não têm? Sair da zona de conforto é difícil, mas necessário, uma vez que criar a cultura da mudança é essencial para que a proatividade floresça na organização. É preciso também agrupar os cursos por áreas do conhecimento, para que os ganhos (financeiros e acadê-

micos) aconteçam. Já se foi o tempo em que a IES organizava seus programas acadêmicos em função da concorrência (o famoso modelo japonês *me too*). Para ter sucesso, a IES deve construir um projeto institucional que reflita seu modelo de educação, seu modelo de negócio, definindo seu foco e posicionamento em razão do *target* escolhido e, assim, comunicar-se adequadamente. O produto certo, para o público certo, com características diferenciadoras, é a fórmula para atrair alunos. Em tempo, não se deve esquecer outra condição essencial: para crescer, é preciso parar de perder alunos! Em outras palavras, é preciso combater a evasão, oferecendo um atendimento excepcional.

O segundo objetivo estratégico, *reduzir custos*, é sem dúvida o mais difícil e polêmico e, seguramente, um dos mais importantes a serem alcançados pelas IES. Difícil, porque significa tirar gestores e professores da zona de conforto, além de começar a se preocupar com a inovação pedagógica, tecnológica e de gestão. Polêmica, porque, não querendo sair do tradicional, os inimigos da mudança atribuirão aos defensores da redução de custos a culpa

pelo prejuízo em relação à qualidade acadêmica das IES. É também importante porque, em um mercado tão competitivo como o brasileiro, as IES precisam ser enxutas para enfrentar a concorrência. Embora todos esses revezes, é necessário reduzir custos na atividade-fim, ou seja, redefinir carga horária dos cursos, das disciplinas, praticar a gestão docente, administrar o curso consoante os termos das Diretrizes Curriculares Nacionais no que tange a atividades complementares, estágios, TCCs e o horário pró-aluno (a arte da conversão da hora-relógio em hora-aula, sem prejuízo da integralização em hora-relógio, definida nas DCNs).

O terceiro objetivo estratégico trata de um assunto que se transformou em magia no mundo das organizações: *oferecer valor*. A diferença entre o que as empresas oferecem e o que os clientes realmente têm como expectativa é o que chamamos de *valor*. Se o valor ofertado é inferior à expectativa do cliente, teremos uma experiência negativa, ou um momento trágico. Nesse caso, adquirem-se clientes insatisfeitos, que podem chegar a “terroristas”. Por outro lado, se a expectativa do cliente não

só é atendida, mas superada, surpreendendo-o, ocorre então uma experiência notável, ou um momento mágico, que o tornará fiel, um “apóstolo” da IES. Esse cliente se transforma no melhor instrumento de marketing: o testemunhal (“a minha faculdade”, “o meu curso...”). Enquanto muitas IES oferecem *commodities* e competem por preços cada vez mais baixos, é bom lembrar que muito mais importante é vender valor, não preço.

... para uma IES alcançar sustentabilidade, recomenda-se observar necessariamente o equilíbrio entre o acadêmico e o administrativo.

O quarto objetivo estratégico trata do *foco no cliente*, ou melhor, do foco no foco do cliente. Quando um aluno se matricula em uma IES, você sabe o que realmente ele deseja? Muitos imaginam que o aluno não sabe o que quer, ou que o interesse dele é apenas o diploma. Precisamos reimaginar a forma de lidar com as necessidades dos nossos alunos, para que possamos planejar o *job to be done* e criar experiências fantásticas para nossos clientes. Lembre-se de que o aluno anseia por empregabilidade, promoção no emprego, conhecimento, relacionamento, enfim, as competências e habilidades que lhe darão o passaporte para o sucesso na sociedade do conhecimento.

O quinto objetivo tem a ver com o grande diferencial competitivo do século XXI: *valorizar o talento*. Recrutar e manter pessoas competentes e criativas faz a diferença entre o fracasso e o sucesso das empresas. Nas

organizações educacionais, um corpo docente de qualidade, comprometido com a missão da IES e com tempo disponível para atender aos alunos faz toda a diferença.

O sexto objetivo estratégico, *entregar resultados*, trata do compromisso de toda a IES e de seus cursos. Esse compromisso exige uma nova postura de gestão, caracterizada por um pacto entre a mantenedora e a mantida (de

um lado, o compromisso de entregar resultados previamente definidos e, de outro, o oferecimento de condições necessárias para que todos possam alcançar suas metas).

O último objetivo que queremos tratar relaciona-se com *ter imagem e reputação reconhecidas*. O que o aluno, o egresso, a sociedade e o mercado de trabalho pensam sobre sua escola? Marketing, marca, imagem e reputação formam um conjunto de atributos que podem construir um relacionamento forte e positivo entre a universidade e diferentes segmentos da comunidade. Contudo, é importante lembrar que frases mágicas ou slogans criativos não significam nada. O importante hoje, antes de tudo, é a preocupação em ter um projeto Político Pedagógico Institucional (PPI) moderno e de alto valor, um corpo docente de gabarito, instalações e equipamentos adequados e um clima acadêmico capaz de ins-

pirar orgulho a todas as pessoas que o frequentam. Imagem diz respeito à cultura institucional, ao sentimento das pessoas e a todos os detalhes que fazem a diferença.

Concluindo, podemos dizer que os objetivos aqui elencados não são únicos. Outros poderiam ser acrescentados. O importante é que nos lembremos do seguinte:

1. Os objetivos devem ser claramente estabelecidos;
2. Os objetivos devem ser mensuráveis e temporais;
3. A consecução dos objetivos depende de equipes competentes.

Por fim, para uma IES alcançar sustentabilidade, recomenda-se observar necessariamente o equilíbrio entre o acadêmico e o administrativo. Esse equilíbrio só será alcançado caso os gestores acadêmicos pensem nos aspectos financeiros quando da organização de seus projetos, e os gestores das atividades-meio pensem, em primeiro lugar, na qualidade acadêmica. Dessa maneira, a IES alcançará a excelência e fará a diferença. ■

\*Advogado, administrador e sociólogo, com aperfeiçoamento em Planejamento e Gestão Universitária pela Michigan University, MBA em Marketing e especialização em Administração Estratégica. Fundador e presidente da CM Consultoria. Conselheiro do CRA do Estado de São Paulo e presidente do Sindicato dos Administradores de Marília. Coautor do livro *Planejamento estratégico para instituições de ensino*

[www.cmconsultoria.com.br](http://www.cmconsultoria.com.br)