



Carlos Monteiro*

Mudança & transformação

Da mesma forma que aconteceu no setor bancário, aéreo ou de supermercados, no ensino superior a chegada de novos *players*, do capital estrangeiro e da abertura de capital de empresas educacionais traz um movimento de fusões e aquisições que modificam o mercado por completo. Passamos a conviver com um novo mercado, com um novo cliente, que tem novas necessidades e exigências. As empresas reclamam mais e mais da necessidade de formação de novos profissionais, o que significa sair da zona de conforto de projetos pedagógicos ultrapassados e da adoção de metodologias inadequadas. Uma nova postura do professor é cobrada. Modelos de gestão que entreguem resultados, a exemplo das empresas tradicionais, começam a ser implantados. Todas as IES, com finalidade lucrativa ou não, confessionais ou comunitárias, começam a se preocupar com custos, preço, valor agregado, planejamento estratégico, posicionamento estratégico, foco e financiamento e em contratar e manter os melhores talentos. Nesses novos tempos, a preocupação com a relação *receita x despesa* tira o sono dos mantenedores, em especial a relação *custo da folha de pagamento x receita líquida*.

A sociedade do século XXI se caracteriza por um processo de mudanças cada vez mais *rápidas*, mais *profundas* e mais *voláteis*. Na educação superior não é diferente. Temos um mercado em que a concorrência cresce a olhos vistos, e modelos de cursos, de gestão e de IES cada vez mais gerenciados como *commodities*. Além disso, as mudanças trazem um terceiro fenômeno: a concentração de cursos, de vagas e de alunos. Em razão dessas características, um novo movimento atinge o setor: a consolidação.

Para ser sustentável, a IES precisa mudar, mas a mudança é um processo difícil e, em educação, sair da zona de conforto é mais difícil ainda. Então, se aceitarmos que temos de mudar, o que precisamos fazer? Três passos devem ser lembrados sempre:

- Mudar e assumir riscos;
- Mudar e abrir mão do estado atual;
- Mudar e criar um estado de desconforto.

Por outro lado, quando um processo de mudança é bem planejado e comunicado, uma grande coalizão se forma, pois todos querem participar de uma IES de sucesso, todos querem vencer. O caminho do sucesso de um processo de mudança e transformação se dá quando:

- 1- se reconhece a necessidade de mudança;
- 2- se escolhe um líder;
- 3- se verificam as condições atuais da IES;
- 4- se estabelece um senso de urgência; e
- 5- se cria e dissemina uma visão de futuro motivadora e estratégica.

Aceita a ideia de mudar, como fazê-lo? Trabalhamos hoje com duas maneiras principais: podemos mudar procurando fazer melhor o que sempre fizemos ou produzindo uma mudança radical. Ao primeiro modo chamamos de *melhoria contínua*, e ao segundo, de *disruptura*. Seria possível as IES fazerem mudanças por etapas ou setores? Temo que não, pois a empresa educacional é uma unidade sistêmica e, como tal, é preciso levantar a situação atual e pretérita nas áreas principais para estudar suas relações e decorrências. Em outras palavras: os atos administrativos (atividade meio) e os atos e processos acadêmicos

(atividade final) são faces de uma mesma moeda, de tal sorte que aquilo que é parte de uma tem influência direta na outra.

Assim, um processo de transformação e mudança de uma IES precisa ser abrangente, integrador, rápido, e precisa obter comprometimento e adesão. Chamo esse processo de *Reimagine!!!*, para salientar que o caos do mercado educacional e o nível de exigências a que as IES estão sendo submetidas exigem não apenas melhorar o passado, mas descobrir novas estratégias para se adaptar ao mundo de mudanças cada vez mais radicais. O projeto *Reimagine!!!* tem uma metodologia baseada em cinco pilares ou dimensões:

- 1- Programas acadêmicos;
- 2- Custos e análise financeira;
- 3- Gestão estratégica;
- 4- Marketing;
- 5- Inovação.

Esses cinco pilares são utilizados, em um primeiro momento, para fazer um diagnóstico institucional, contemplando os últimos cinco anos da IES. Para esse levantamento, organiza-se internamente um conjunto de colmeias - as Equipes de Resposta Rápida (ERR). Essa metodologia permite levantar todas as situações em um espaço de tempo reduzido, e os relatórios começam a se integrar. Concluída a análise diagnóstica, começa a fase de preparação dos projetos de mudança, selecionados pelo seu nível de importância e referendados pela mantenedora.

Passa-se agora para a fase mais complexa: a execução. Esse é o momento em que as mudanças começam a acontecer. Se quisermos ter uma execução eficaz, não podemos deixar de seguir os seguintes passos para a mudança:

- Alinhar o projeto à visão;
- Provocar entusiasmo nos líderes;
- Manter o ambiente favorável;
- Adotar a cultura institucional certa;
- Ser flexível e assumir riscos;
- Mensurar e avaliar o progresso;
- Adotar um processo de comunicação eficaz.

Para que esse processo abrangente e integrador tenha sucesso, um novo modelo de gestão deve fazer parte da cultura interna: a gestão estratégica por e para resultados. Esse modelo depende de três grandes variáveis:

- 1- O processo para a excelência;
- 2- Uma nova filosofia institucional;
- 3- A gestão da qualidade.

O principal produto desse modelo de gestão é o surgimento do contrato de resultados, uma relação de mão dupla entre os setores internos e a própria instituição, ou entre a mantenedora e suas mantidas. Sempre com um lado entregando resultados compromissados, e o outro oferecendo as condições necessárias para a boa execução das tarefas.

Precisamos nos lembrar sempre de que a IES terá excelência de gestão quando produzir resultados que satisfaçam a todos os seus clientes. Esse é o resultado esperado do *Reimagine!!!*.

Concluindo, lembre-se de que sua IES é, hoje, fruto das decisões tomadas no passado. A sua IES será, no futuro, a consequência das decisões tomadas no presente. ■

*Advogado, administrador, conselheiro do CRA-SP e presidente da CM Consultoria de Administração

www.cmconsultoria.com.br