

## **Formação de líderes para a gestão e universidades de classe mundial**

Fábio José Garcia dos Reis

Dezembro de 2010

Philip G. Altbach organizou o livro “Leadership for world-class universities. Challenges for developing countries”. A publicação, de novembro de 2010, chegou em um momento oportuno, porque no Brasil estamos discutindo a importância da formação de líderes para o exercício da gestão universitária e o papel das universidades.

As instituições de educação superior (IES) de classe mundial têm que exercer um papel relevante no desenvolvimento dos países, na inovação e produção de novos conhecimentos e na formação de pessoas qualificadas para o exercício profissional. Obviamente, os especialistas reconhecem que em um sistema educacional é necessário preservar a diversidade institucional e permitir que instituições de diferentes perfis e missões atuem no interior do sistema.

Os países que querem participar da dinâmica da economia mundial e tornar-se agentes da sociedade globalizada precisam de universidades capazes de serem reconhecidas pela pesquisa, pelo rigor acadêmico, pela competência dos professores pesquisadores e pela própria sociedade. Uma questão colocada pelo livro é: qual o perfil do gestor das IES de classe mundial?

As IES, não importa o tamanho, necessitam de líderes capazes de fazer a gestão. IES que atuam no cenário global requerem um perfil de líder que compreenda o funcionamento acadêmico e administrativo, que conheça a dinâmica do mercado global da educação superior e que seja capaz de tornar a instituição competitiva no âmbito nacional e internacional.

As IES, especialmente, a que pretendem ser de classe mundial devem contar com um conselho administrativo qualificado, um Reitor muito bem selecionado e uma equipe de gestores profissionalizada e motivada. O Conselho tem que ser capaz de propor diretrizes sintonizadas com os melhores

parâmetros da educação superior e antecipar-se às mudanças de cenários, atuar com rigor na escolha do time de gestores e cobrar os resultados previamente estabelecidos pelo planejamento institucional.

O Reitor tem que ser uma pessoa que conheça a instituição universitária e sua dinâmica. Ele é o líder acadêmico, responsável pela qualidade do ensino e da pesquisa, pela realização da missão e manutenção da identidade institucional. É recomendável que ele mantenha uma rede de contatos e faça articulação com o meio acadêmico. O Reitor é o embaixador da instituição, portanto, o líder do processo de internacionalização, de captação de recursos e de articulação política com organizações públicas e privadas.

Para Altbach, o Reitor precisa conhecer profundamente a organização que lidera. Ele não precisa ser especialista em administração e finanças, mas necessita conhecer os parâmetros de funcionamento dessas áreas. O Reitor, com a sua equipe de gestão possuem a tarefa de tornar a IES em uma empresa acadêmica, empreendedora e competitiva.

Por isso, o Reitor tem que ter capacidade de liderar pessoas, tomar decisão e ser pró-ativo. Altbach afirma que:

*“And these leaders must provide a strong commitment to the best values of the university – meritocracy in all aspects of academic work and the centrality of the university’s mission of teaching, learning, and research. In many ways, the future of the university depends on the quality, commitment, and stability of its leadership”*

Altbach tem razão, o futuro das IES depende da qualidade de sua liderança e do compromisso com valores como a meritocracia em todos os setores da “universidade”. Nossas IES não podem mais aceitar gestores que fazem “o mais do mesmo” ou que vivem protegidos pelos vínculos corporativos ou de amizade.

No Brasil, ainda temos carência de líderes em gestão universitária. Há poucos líderes que efetivamente investem na aprendizagem pessoal. De modo geral, olhamos para o que acontece no dia a dia e quando muito, pensamos no amanhã. Carecemos de uma visão de médio e longo prazo. Nas universidades públicas federais a carência de gestores é ainda mais grave.

Outro tema discutido no livro é a dinâmica das universidades de classe mundial. O tema foi abordado por Jamil Salmi e no dia 20 de dezembro de

2010, o jornal *Folha de São Paulo* publicou uma reportagem que comparou as universidades de classe mundial com a USP e a UNICAMP.

Para Salmi, a importância e o significado de uma universidade de classe mundial não estão simplesmente na melhoria da qualidade de ensino e pesquisa, mas, sim, em sua capacidade de competir no mercado global da educação superior com aquisição, adaptação e criação de conhecimento avançado. O reconhecimento internacional, a produção de novos conhecimentos e o uso eficiente dos recursos são exigências para universidades de classe mundial. Essas instituições competem globalmente pela reputação, em função de sua capacidade de produção científica, pela qualidade dos estudantes e dos professores.

Salmi cita algumas características básicas dessas instituições: qualidade acadêmica, excelência em pesquisa, elevados níveis de gestão e governança, academia livre para inovar, capacidade de captar recursos, altos indicadores de internacionalização, serviços qualificados para os estudantes e professores e infraestrutura adequada.

Em síntese, a universidade de classe mundial reúne alta concentração de talentos, recursos para a pesquisa, internacionalização avançada e capacidade de governança aliada à postura empreendedora, visão estratégica e combate a burocracia.

Nos artigos publicados pela *Folha*, chamam atenção as diferenças entre as nossas melhores universidades (USP e UNICAMP) e as melhores universidades do mundo. No ranking da Times Higher Education, os Estados Unidos possuem 7 das 10 melhores universidades do mundo. O Brasil tem a USP em 232º. e a Unicamp em 248º. Há universidades asiáticas, australianas e europeias entre as top 50.

Harvard, considerada a melhor universidade do mundo tem 1,19 bilhão de reais para a pesquisa, enquanto a USP informou, segunda a *Folha*, que não tem dados sobre o gasto em pesquisa e a UNICAMP tem 248,1 milhões de reais. As universidades dos Estados Unidos possuem em média 20% de alunos estrangeiros, a USP tem 2% e a Unicamp 4%.

Enquanto as melhores do mundo tentam atrair talentos e contratar os melhores professores, as nossas universidades enfrentam a burocracia para a contratação de estrangeiros e a falta de professores para lecionar, pois

sabemos que há carência de professores nas universidades públicas. Há também problemas de infraestrutura.

Em relação à contratação de professores, há casos, segundo a *Folha*, em que docentes de Harvard chegam a ganhar R\$ 1,7 milhão no ano. São “estrelas” que trazem benefício econômico, que colaboram com a imagem institucional, que agregam valor em serviços e reconhecimento da sociedade. No caso dos estudantes, as melhores universidades fazem campanha para atrair talentos, em escolas de ensino médio e em empresas de diversos tipos. Os líderes gestores sabem que os bons resultados acadêmicos dependem da qualidade dos professores e dos estudantes.

Sobre a captação de recursos, a *Folha* cita Jannifer Hirsch, do departamento de comunicação do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Segundo ele “*não somos nós que recebemos uma verba X e saímos distribuindo. Eles (pesquisador) vão atrás*”. Essa é uma lição de empreendedorismo para as nossas IES. Como vamos conseguir captar recursos se não temos cultura empreendedora entre o nosso pessoal administrativo e acadêmico?

No caso das IES públicas brasileiras, nós ainda acreditamos que o Estado deve ser o único agente financiador ou simplesmente aceitamos a perspectiva de que não é papel do gestor, professor ou do pesquisador colaborar com a captação de recursos ou ficamos mergulhados na burocracia. Esses problemas também são vivenciados nas IES privadas, o que é mais grave, pois são instituições que na teoria estariam livres da burocracia estatal.

Enquanto há sistemas de educação superiores dinâmicos e sintonizados com as melhores práticas, no Brasil ainda temos traços de uma mentalidade arcaica. O excesso de centralização, de burocracia e de legislação, a demora das IES em realizar as mudanças necessárias, o despreparo dos gestores, a concepção de que o Estado deve ser o provedor e o corporativismo são sinais do nosso arcaísmo.

Nossos líderes, de modo geral, são pouco empreendedores e muitas vezes confundem gestão com centralização das decisões ou gestão com corte de gastos, sem medir a consequência para os resultados acadêmicos e administrativos. Há outros caminhos para a boa gestão, como por exemplo, a prática de estimular os diversos setores da IES a captar recursos, a partir de

regras bem definidas, que motivem a atuação das pessoas e permitam níveis de flexibilidade e foco na busca da inovação e qualidade acadêmica.

O Brasil precisa investir na capacitação de líderes para a gestão de suas IES. Um bom acadêmico pode ser um bom gestor, mas ele tem que estar disposto a capacitar-se e a apreender sobre gestão. Para Salmi há uma relação entre os bons resultados das universidades de classe mundial e a qualidade de governança e gestão. Salmi defende também que o conselho administrativo da IES tem que se dedicar a pensar e a cuidar da composição de seu quadro de liderança.

Altbach, Salmi e diversos especialistas em educação superior concordam que os países precisam investir em um conjunto de universidades de classe mundial. O Brasil não pode contentar-se unicamente com indicadores que demonstram a ampliação do acesso, que é uma das prioridades nacionais. Necessitamos também de universidades com capacidade de inovar, realizar pesquisa relevante e efetivamente colaborar com o desenvolvimento do país.

Nos últimos anos, criticamos os resultados de nossas universidades, mas pouco fazemos para melhorar os resultados do ano seguinte. Os atuais reitores da USP e da UNICAMP já manifestaram a preocupação de tornar as universidades mais competitivas.

Esperamos que os governos federal e estadual reconheçam a importância do país contar com universidades competitivas globalmente e que façam as mudanças na legislação e investimentos financeiros que são necessários.