Há alguns anos atrás estávamos trabalhando na reestruturação das matrizes curriculares de uma Instituição de Ensino Superior que era uma referência em sua região, especificamente, na formação de alunos das classes mais baixas. Eles tinham muitos alunos e queriam maior eficiência na gestão dos custos acadêmicos e, se possível, melhorar a qualidade dos serviços que ofereciam.

Este ousado objetivo exigiu uma metodologia de trabalho capaz de gerar algo novo, uma inovação de valor, não apenas pelo aumento dos benefícios aos alunos, mas também pela redução dos custos para quem oferece o serviço. Felizmente o nosso trabalho sempre envolve as pessoas que atuam dentro das Instituições e isso é algo muito importante para gerar a inovação. Os profissionais que trabalham nas IES devem ser mais valorizados pelas consultorias, pois eles podem contribuir de forma significativa para o sucesso das mudanças, recobrando ideias, indicando obstáculos e caminhos, sensibilizando e apoiando colaboradores, dentre várias outras contribuições.

Nesta oportunidade trabalhamos mais na orientação quanto às oportunidades e limitações, nesses casos, normalmente determinadas pela regulação e avaliação do Ministério da Educação. Os ajustamentos financeiros já tinham sido feitos, tudo estava muito bem gerido sob o aspecto das finanças. Era preciso avançar sobre a estrutura de produção acadêmica da IES.

Digo que a atuação das prós-reitorias de um modo geral foram decisivas para o sucesso deste trabalho, mas ressalto especialmente, as atuações dos pró-reitores acadêmico e financeiro. Isso porque esses processos de reestruturação de matrizes curriculares sempre levam a uma questão conclusiva: E aí? Quanto é o que economizamos com essas inovações na estrutura da IES? E é aí que tudo fica um pouco mais complicado, pois a participação do financeiro no desenvolvimento das mudanças é algo fundamental para que todos os benefícios possam ser contabilizados e transformados em informações úteis para a academia.

Sem essa unidade todo o trabalho pode ser perdido e é bem provável que as inovações na estrutura possam simplesmente desaparecer, voltando ao que era antes, ou seja, para a chamada zona de conforto e ineficiência tão comuns na gestão universitária brasileira. Outro desastre é quando a perspectiva financeira toma conta da cena e resolve protagonizar o ato acadêmico. Tudo se resume ao conceito de eficiência, tudo vira apostilha, salas com oitenta alunos, serviços mínimos, um self-service educacional que não forma ninguém, ou seja, não é eficaz e por esta razão, não se sustentará com o tempo. É preciso tomar cuidado para não perder o pouco que ainda temos.

Essas ponderações me fazem crer que as verdadeiras reformulações nas estruturas produtivas das IES ocorrem por meio da inovação e, por isso, demandam grande conhecimento da área acadêmica, da regulação e avaliação do setor e é claro, de finanças. É por isso que as

inovações são raras...

Naquela oportunidade realizamos algumas mudanças que, depois de alguns anos, foram copiadas pela concorrência, mas esse sucesso deu-se pelo que observamos logo no início dos trabalhos na IES. Percebia-se grande integração entre o Pró-Reitor Acadêmico e o Pró-Reitor Financeiro, algo que não é comum em IES brasileiras. Víamos, na verdade, um time trabalhando juntos em prol de uma qualidade compreendida por meio de resultados acadêmicos e financeiros. Foi um trabalho interessante.

O melhor é o que sempre fica para o final. E o que ficou foi uma grande amizade com as reitorias daquela IES. Com o passar dos anos resolvemos estender esse aprendizado para várias outras IES e é exatamente isso o que fazemos no DAF (Diagnóstico e Aporte Financeiro).

O Professor Carlos Leon era um dos Pró-Reitores e responsável pelas finanças institucionais - o homem que sabia calcular o resultado das ideias inovadoras que tínhamos na academia. A sua experiência de mais de vinte anos vinculado ao setor bancário foi importante para o desenvolvimento de inúmeros projetos em IES, sobretudo na captação de recursos financeiros e parcerias com investidores - ele vem se destacando como um profissional que soube conciliar gestão acadêmica com resultados financeiros. Na verdade, veio já com essas perspectivas em mente quando resolveu se aventurar pelo mar revolto da administração universitária.

Atualmente trabalha como professor da Fundação Getúlio Vargas e presta consultaria financeira para organizações educacionais. Estive com ele em sua consultoria - a Marca Serviços Educacionais. Foi, como sempre, um encontro muito agradável onde discutimos questões fundamentais da cultura da gestão universitária brasileira e também alguns caminhos que podem ser trilhados por essas IES. Veja abaixo a entrevista com ele:

1. Observamos que as Instituições de Ensino Superior brasileiras apresentam grande dificuldade para alinhar o financeiro com o acadêmico? Qual a sua opinião sobre isso?
R: Aqui cabe uma reflexão, normalmente as IES privadas brasileiras foram criadas por empreendedores, em sua maioria pessoas que acreditam na educação e se cercaram de profissionais que sempre tiveram ótica acadêmica, que se comparado a uma empresa de outro ramo equivaleria a função produção. Em uma empresa deve haver foco equilibrado nas quatro funções essenciais: produção, marketing, recursos humanos e finanças – como já vimos a primeira função é muito bem abordada e focada na maioria das IES porem as demais funções foram relegadas a segundo plano. Até pouco tempo era “feio” falar em captação e retenção de alunos – atividade preponderante da função marketing.

A função recursos humanos na área de produção, ou seja, a sala de aula foi tratada somente em nível operacional e raramente com visão estratégica, ou seja, os coordenadores de curso escolhiam os professores sem se preocupar com o posicionamento que a IES queria buscar na mente dos alunos e comunidade em geral. Mas o pior acontecia na área técnica administrativa onde os profissionais eram alocados em funções somente pelo critério confiança.

Isso tem evoluído significativamente, pois percebemos claramente a preocupação das IES em preparar melhor seu corpo técnico, através de capacitações e treinamentos constantes – um ponto que vejo extremamente positivo é a baixa rotatividade de pessoal destas áreas, o que ajuda a fixar um mínimo de cultura organizacional. Quando falamos em função finanças não podemos pensar somente nos recursos financeiros e sua administração, o famoso fluxo de caixa – finanças é também informação, mas o que mais vejo é um amontoado de dados que não servem para tomada de decisões efetivamente. Não basta ter um chamado sistema integrado de gestão se isso não é usado para determinar metas estratégicas, táticas e operacionais.

Vou além, não creio ser preciso nenhum sistema caro, sofisticado e com tempo de implantação demorado – o dirigente de uma IES deve ter a sua disposição informações confiáveis, comparáveis e constantes para fixar metas estratégicas, a partir daí serão detalhadas na forma como o corpo tático entender ser a melhor e finalmente se traduzirá em um plano operacional.

Outro aspecto que tenho observado é que na ânsia justificada de tornar a gestão das IES profissionalizada o mantenedor tem buscado no mercado elementos para assumir postos de direção – no caso da área financeira a lógica é que se buscasse esses profissionais justamente em bancos, seguradoras e financeiras. Em minha opinião isso aumenta ainda mais a distancia entre o acadêmico e o financeiro, pois este profissional não conhece a academia, suas peculiaridades e vem com receitas prontas do meio de onde é oriundo – só consegue raciocinar em termos de corte de custo.

2. Que caminho o Senhor indica para que se possa buscar uma solução para este problema?
R: Passada a primeira fase puramente empreendedora o mantenedor deve buscar sim a profissionalização, é inevitável. Chega à hora de se pensar no posicionamento estratégico da IES (qualidade, preço etc.), é o momento de definir quais são as competências necessárias aos colaboradores para que eles complementem as competências da própria Instituição.

Definido isso o caminho começa a clarear, pois teremos então três grupos de profissionais:

Grupo a – aqueles profissionais que estão prontos, já podem exercer suas funções com sucesso e contribuir para o sucesso da IES.

Grupo b – neste grupo estão aqueles profissionais que deverão ser treinados e preparados, aqueles que realmente vale o sacrifício de tempo e dinheiro em sua formação, pois poderão ajudar a pavimentar o sucesso.

Grupo c – aqueles profissionais que não se integram a equipe, que não podem ou não querem ajudar no processo e devem ser descartados – até mesmo para que possam ser felizes em outra organização.

Para que uma organização seja bem sucedida ela precisa primeiro definir qual será a “medida” de seu sucesso e o mais importante: ter líderes para atingir as medidas propostas, identificar e premiar essas lideranças é crucial. Para responder de forma mais pragmática sua pergunta eu

diria que o mantenedor dirigente de uma IES deveria fazer uma avaliação fria e racional de seus profissionais encarregados das áreas financeira e acadêmica: eles se compatibilizam. Trabalham bem em equipe? Os dois têm maturidade e inteligência emocional para convivência e compartilhamento?

Se a resposta for sim às três questões ponha os dois para fazer cursos juntos, ponha os dois para discutir diariamente os aspectos financeiros e acadêmicos de cada decisão, estimule a troca de ideias entre eles – se a resposta for negativa então um dos dois ou ambos estão no grupo c.

3. Outro problema que salta aos olhos é a situação financeira instável de muitas IES. Digo instável para não dizer o pior. Algumas com muitas dívidas, outras nem sequer sabem qual é a real situação financeira da IES. Como fazer para resolver essas questões?
R: Não acredito que seja necessário a contratação de um super homem de finanças, acredito que deva ser primordial um sistema mínimo de informação – que pode ser até a boa e comprovadamente eficaz contabilidade gerencial, afinal, qualquer sistema sempre terá suas limitações.

Acredito que o acompanhamento disciplinado e bem feito dessas informações, e usa-las para tomada de decisões, e isso é um exercício diário, pode ajudar a evitar o aprofundamento do problema, mas não é suficiente. Ao longo do tempo as praticas expansionistas dos mantenedores empreendedores criou uma situação: o endividamento. Isso não quer dizer que seja um problema, pois se a rentabilidade proporcionada pela operação for superior a taxa de juros pagas para isso ainda assim é um bom negócio, a não ser que o dinheiro obtido via empréstimos bancários seja usado para atividades que não proporcionam receita para a IES, normalmente isso acontece quando existe a confusão entre o bolso da empresa e a carteira do dono.

Então o que deve ser feito? As IES devem se acostumar a manter com os bancos com os quais trabalham uma conversa clara e transparente, mostrando com números o que elas vêm administrando de importante como a evolução do alunado, valor médio dos boletos, atraso e inadimplência, geração de caixa e lucro da operação por exemplo.

Um banco não está interessado no patrimônio que a IES têm, normalmente imóveis, e sim na sua capacidade de pagamento. Ao manter este dialogo a IES poderá obter linhas mais favoráveis, negociar seu custo com tarifas e terá maior credibilidade. A instabilidade é gerada pelo desconhecimento real da situação. Você pode perceber em minha resposta que o mais importante nessa situação é ter um mínimo de informação e líderes dispostos a usá-las para obter melhores resultados e que não se furtem a ser transparentes com os órgãos com quem se relacionam.

4. Muitos donos de IES me procuram quando querem “vender” suas instituições, ou encontrar parcerias estratégicas... Percebo que muitos não sabem se suas organizações são atraentes para os investidores ou nem mesmo o valor da IES. Como fazer para buscar investidores?

R: Acredito que o problema que você cita é grave, principalmente pelo fato dos empresários só reconhecerem o problema quando a água já esta “chegando ao nariz”, preparar uma IES para venda o para obter uma parceria estratégica com grupos investidores leva tempo, deveria ser algo inato ao planejamento estratégico de cada organização, ou seja, deveria ser feito desde sempre. Alguns mantenedores tem uma visão equivocada de quanto vale sua IES. E eu não me refiro apenas aos casos de venda. Esse valor é importante mesmo para um aporte financeiro via entrada de novo sócio ou captação de recursos junto a algum grupo investidor.

O dono da IES pensa que sua organização tem valor financeiro devido ao numero de vagas oferecidas e aprovadas pelo MEC, ou pelo tamanho de seus imóveis, ou ainda pelo potencial, seja lá o que isso signifique, e aí fica frustrado quando percebe que o único fator que interessa é a capacidade de gerar dinheiro, ou seja: quanto sobra efetivamente de caixa a cada mês e qual a possibilidade real disso se manter nos próximos cinco anos. Tendo essa ideia inicia-se um processo que pode durar anos, qualquer comprador ou investidor profissional vai precisar de tempo, transparência nas informações e muita conversa para definir onde colocar os recursos. Se a IES não tiver este tempo passará por um processo desgastante e não será bem sucedida.

Novamente é a dobradinha: informação confiável, consistente e permanente com lideranças para levar a IES a atingir os resultados propostos estrategicamente. Vender a IES, buscar um sócio ou obter recursos junto a investidores requer transparência, informação compartilhada e abertura a críticas e sugestões, algo que sempre é muito difícil em qualquer ramo empresarial. De outra forma só contando com a sorte, de achar um potencial comprador que não faça nenhuma análise e compre sua IES sem nenhuma avaliação mais criteriosa – e pode ter certeza, como será uma relação que durará pelo menos uns cinco anos você será sempre lembrado pelo comprador como um sujeito esperto que lhe vendeu um abacaxi.