

VANESSA REGINA GOMES

PUC do Chile e a Gestão Empreendedora

São Paulo
2013

"Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que não está visível."

Sun Tzu

RESUMO

O trabalho a seguir refere-se a um estudo de modelos de gestão e liderança nas instituições de ensino superior privada.

A IEs escolhida para isso foi a PUC (do Chile), por se tratar de um modelo de liderança inovadora e de gestão empreendedora, atualmente.

O objetivo dessa pesquisa é conhecer o modo de agir e a forma de liderar do reitor da universidade, o professor doutor Ignácio Sanches Dias, e identificar na teoria o seu perfil enquanto líder.

Para isso, foi feita uma análise com base em pesquisas e entrevistas divulgadas na mídia – tevê e internet, e no fórum do 13º FNESP promovido pelo SEMESP, que contou com a presença de celebridades do meio acadêmico como João Barroso, que representa o grupo Estácio de Sá, Hésio Maciel, que representa uma IES confessional (Mackenzie) e Adriana Koleski, gestora empreendedora de uma IES com gestão familiar (OPET), e palestrantes como Daniel Samoilovich que desenvolveu a série “Conversando com Diretores”, que reúne entrevistas com diretores de universidades da Europa e da América Latina.

Palavras chaves: liderança, líder, empreendedorismo, instituições de ensino.

INTRODUÇÃO

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.¹

O ato de liderar não se trata de uma virtude genética pode, sim, ser aprendida. Porém, é evidente que alguns já trazem consigo traços de personalidade e de comportamento que favorecem o ato de liderar, mas não quer dizer que quem não tenha esse instinto não consiga desenvolver bem essa prática.

Pode-se dizer que, liderança é como musculação, requer a prática de exercícios continuados e muita disciplina. Portanto, uma vez que se determine a isto, quem não nasce líder pode aprender a liderar. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização.

Conforme descrito anteriormente, liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, exige paciência, humildade, respeito e compromisso.

Em outras palavras, liderança pode ser definida como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que se atinja os objetivos propostos pela organização.²

Para que haja uma maior compreensão sobre o estudo de caso a seguir, será necessário traçar/definir os estilos de liderança mais populares atualmente, começando pela Liderança Autocrática, que é o estilo de líder focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

1- cf. em LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

2- Ibidem

Há também a Liderança Democrática, que pode ser chamada ainda de Liderança Participativa ou Consultiva. Este tipo de liderança é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

Também temos o modelo de Liderança liberal ou Laissez faire, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Por fim, a Liderança paternalista. O paternalismo é uma atrofia da Liderança, onde o Líder e sua equipe tem relações interpessoais similares às de pai e filho. A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.³

3- Disponível em: <http://agilementoring.wordpress.com/tag/lideranca>

ESTUDO DE CASO

A PUC do Chile é uma IES privada que conta com quatro unidades localizadas em Santiago e tem sede em Vila Rica. Foi fundada em 1888, e de lá para cá tem conquistado grandes feitos e nome em toda a América Latina.

Um dos feitos dessa instituição é a conquista de um modelo de gestão empreendedora que é conhecido e copiado em todo o mundo.

Mas, nem sempre foi assim, antes era dirigida como a maioria das universidades brasileiras: tradicionalmente. A mudança que ocorreu foi motivada principalmente pela economia e perda de mercado.

A primeira grande mudança proposta pela reitoria da universidade foi à implantação dos princípios de gestão empreendedora e novos parâmetros no que se refere à governança.

Implantou-se à descentralização da gestão financeira e os diretores passaram a ser responsáveis pelo gerenciamento dos orçamentos.

Essa descentralização criou um clima de motivação e pró-atividade dos diversos setores da IES, e cada setor passou a ser incentivado à comercialização de serviços e captação de alunos. Isso ocorreu inclusive com os professores, que foram sendo treinados e adaptados à nova cultura institucional.

O professor passou a ter uma atitude empreendedora e a receber remuneração variável. Além disso, a PUC passou a adotar a política da meritocracia.⁴

O estilo de liderança que era adotado na instituição também mudou. Hoje eles tentam superar o discurso do “aqui sou eu quem manda!”, e passaram a trabalhar melhor com as equipes, delegando tarefas e fazendo com que todos participem dos momentos decisórios, além de estabelecerem metas e gestão de processos por setor.

Para eles, a boa gestão dificilmente vai ser compatível com estilos de liderança autoritários e centralizados. Mas, antes um padrão dotado de gentileza e sutileza que agrega às pessoas.

Na PUC, o bom líder precisa ser ético, e dar sentido as suas decisões, precisa ser empreendedor e ser exemplo de conduta e nunca perder o foco nos resultados.⁵

4 – cf. em: <http://www.uc.cl/>

5 – ibidem

Através dessas observações, podemos entender que a PUC é uma instituição que adota um modelo de liderança participativa/democrática.

Visto que, conforme descrito, as diretrizes são sempre debatidas e decididas pelo grupo, não há centralização de poder nem abuso de autoridade pelo líder. As tarefas ganham novas perspectivas, e os colaboradores se sentem mais responsáveis pelo negócio, buscando cada vez mais alcançar as metas e, o líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme fórum nacional do ensino superior privado promovido pelo SEMESP, sobre liderança e empreendedorismo, os líderes institucionais precisam perceber que estar à frente de uma instituição de ensino é diferente de comandar uma fábrica, mas precisam desenvolver um perfil acadêmico e executivo.⁶

Em outras palavras, precisam desenvolver habilidades de caráter educacional, social e também administrativo para gerir adequadamente sua instituição.

É importante, que os diretores, gestores e demais cargos de liderança dentro da IES, motivem suas equipes, trabalhem com os talentos individuais de cada colaborador, instiguem seus funcionários para que atinjam os melhores resultados, mas antes de tudo, o bom gestor precisa ter foco na qualidade e no resultado.

Porém, para que consigam essa habilidade e essa capacidade de discernimento precisam adquirir estilo e capacidade de liderança que o setor educacional ainda não tem, ou se tem, precisa ser aperfeiçoado.

Um bom exemplo a ser seguido é a PUC do Chile, que com sua gestão inovadora e capacidade empreendedora tem conseguido se manter no mercado por quase cento e trinta anos alcançando metas e conquistando resultados.⁷

6- cf.em <http://fnesp.com.br>

7- ibdem

REFERÊNCIAS

AGILEMENTORING. Liderança Servidora e os desafios da Motivação em Grupo. São Paulo, 2011. Disponível em <http://agilementoring.wordpress.com/tag/lideranca>. Acesso em 22/01/2012.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

13º FNESE. A liderança na educação superior. Os desafios dos líderes na dinâmica do ensino privado. São Paulo, 29 e 30 de setembro, 2011. Disponível em: <http://fnesp.com.br>. Acesso em 20/01/2012

ANEXOS

ANEXO 1

13º FNEESP: espaço de aprendizagem, discussão e network

OUT 10

Publicado por Fábio José Garcia dos Reis

O Fórum Nacional do Ensino Superior Privado, promovido anualmente pelo SEMESP, tornou-se um dos mais importantes eventos da educação superior de iniciativa privada do Brasil. O evento reúne especialistas nacionais e internacionais, o que dá a dimensão global às discussões.

É inadmissível um gestor que almeja entender a dinâmica da educação superior ter um olhar apenas local e regional. Conhecer os melhores parâmetros da educação superior tornou-se uma obrigação para os líderes que realmente querem fazer com que suas instituições sejam competitivas. O Fórum é um lugar em que as ideias circulam. Os momentos de *coffee break* e almoço são importantes para que os participantes possam trocar experiências e repercutir as palestras e debates.

Em um ambiente de avanço da internacionalização e dos diversos modelos e programas de cooperação entre IES, é importante ouvir os especialistas estrangeiros.

Em 2011, no 13º FNEESP, conhecemos duas experiências de método de ensino que foram testados respectivamente em MIT e Harvard. Peter Dourmashkin do MIT apresentou uma proposta diferenciada de inovação acadêmica, a partir das experiências de aprendizagem realizadas no laboratório TEAL. Álvaro Neves, da Universidade Federal de Viçosa, participou durante um ano do MAZUR GROUP de Harvard e apresentou no FNEESP os resultados de sua pesquisa nos EUA. Argumentou que podemos experimentar o uso dos “Clickers” no Brasil.

O palestrante Ricardo San Martín Gamboa foi indicado pela PUC do Chile como um dos professores mais empreendedores da universidade. Ele participa de grupos de inovação na universidade de Berkeley. Tivemos a oportunidade de conhecer uma experiência concreta de atitude empreendedora. Ricardo desenvolveu empresas, registrou patentes e participa de redes internacionais de empreendedorismo com apoio da PUC-CHILE.

Daniel Samoilovich, também palestrante convidado, é especialista em governança e gestão de IES e já entrevistou presidentes e reitores das melhores universidades do mundo. Samoilovich discutiu os princípios da gestão empreendedora e provocou os participantes em relação à necessidade de mudança dos parâmetros de governança e gestão.

Entre os especialistas nacionais, o consultor Luiz Marcatti trabalha com governança corporativa e tem experiência em fusão de empresas e de IES. Tivemos a oportunidade de compreender a dinâmica da boa governança e o significado da profissionalização da gestão.

O debate entre João Barroso, que representa o grupo Estácio de Sá, Hésio Maciel, que representa uma IES confessional (Mackenzie) e Adriana Koleski, gestora empreendedora de uma IES com gestão familiar (OPET) foi importante em relação ao consenso: os líderes institucionais precisam ter perfil acadêmico e executivo. A dicotomia é falsa. Obviamente, cada IES possui conotação em um estilo.

A sessão 4, com a presença de Débora Guerra, da UNIPAC, Enrique Corthon, da Universidade Sagrado Coração e Renato Padovese, da Universidade Cruzeiro do Sul, foi uma das mesas mais instigantes. Hoje, o marketing definitivamente é uma área estratégica. Cada um dos participantes falou sobre sua experiência e ações que trouxeram resultados concretos para a IES. Em um cenário de expansão das matrículas, as IES precisam cuidar da imagem e ter a capacidade de mostrar para a sociedade quais são seus diferenciais e quais os valores que agregam na formação dos estudantes.

Leonidas Herrán, Reitor da UNIMINUTO da Colômbia e Fábio Reis do UNISAL/Lorena discutiram a competitividade dos sistemas de educação. A UNIMINUTO tornou-se, na Colômbia, uma das universidades que mais apresenta resultados de acesso e inclusão, sem deixar de cuidar da qualidade, da relação com o mercado empregador e da internacionalização. Reis focou no estudo comparado dos sistemas de educação de países que apresentam os melhores resultados em competitividade na formação do capital humano e na análise dos processos de expansão.

Provavelmente, o ponto alto do 13º FNEESP foi a palestra do técnico da seleção brasileira de Vôlei, Bernadinho. Para os líderes da educação superior foi um momento de reflexão e aprendizado. Motivar equipes, trabalhar com talentos, instigar as pessoas para que atinjam os melhores resultados, focar na qualidade e no resultado requer um estilo e capacidade de liderança que o setor educacional precisa aperfeiçoar.

O tema geral do 13º FNEESP, “A liderança na educação superior: desafios dos líderes na dinâmica do ensino superior” foi abordado em um momento oportuno. Os líderes, mesmo os pioneiros, sabem que é preciso repensar as atitudes e que trabalhar com educação não é o mesmo que liderar o processo de produção de uma fábrica.

O SEMESP cumpriu sua função de formar seus associados e os líderes que atuam no sistema educacional. A melhoria da competitividade do sistema e da qualidade da oferta acadêmica das IES passa pela formação desses líderes.

Espero que todos tenham aproveitado o 13º FNEESP para trocarem experiências a partir das palestras, que tenham feito networking nos intervalos, que tenham aproveitado o Fórum para a aprendizagem individual e institucional. Que possamos aplicar em nossas IES o aprendizado viabilizado pelo 13º FNEESP nos processos de cooperação institucional.

Nós, líderes da educação superior, estamos em constante aprendizado. Está fora de moda a atitude de líderes que se colocam como pessoas totalmente preparadas ou que são petulantes. Não podemos mais aceitar líderes que argumentam: “eu sou bom e sem mim a IES pode entrar em crise”. Viva os líderes que se colocam como servidores, que querem formar pessoas e que assumem o compromisso com a instituição e com seus valores. O FNESE transformou-se em um dos principais eventos da educação superior privada da América Latina.

ANEXO 2

Formação de Líderes

AGO 23

Publicado por Fábio José Garcia dos Reis

Quando olhamos apenas para o dia a dia, deixamos de ter perspectivas sobre o futuro. Outro perigo é o da deteriorização do clima do organizacional. A IES pode entrar em crise e ser consumida pelos egos e pelas intrigas entre seus principais líderes. O trabalho em equipe e a capacidade de compartilhar e delegar é algo que todo manual de gestão, por mais simples que seja, indica para as corporações.

Como nossa IES está nesse quesito? Conversamos sobre perspectivas ou administramos o dia a dia? Há bom diálogo entre os principais líderes?

Segundo a revista Exame, não basta uma empresa propor uma série de cursos e eventos fragmentados. É preciso desenhar o programa de formação. Provavelmente, muitas IES investem na organização de diferentes encontros com o objetivo de capacitar as pessoas, mas não medem o resultado dos encontros, não dimensionam o aprendizado e, portanto, investem seus recursos financeiros de forma errada.

Há uma afirmação muito forte na reportagem: “as companhias de sucesso são aquelas com um objetivo muito claro na formação de sua liderança”. Eu gostaria de conhecer os bons exemplos de formação de líderes praticados pelas nossas IES. Aliás, eu gostaria de conhecer quais são as IES que realmente estão preocupadas com a formação de seus principais líderes. Tenho dúvidas se nossas IES possuem um perfil desenhado sobre o estilo de liderança desejada em cada uma das funções.

Se uma IES sabe quais são seus objetivos e possuem um setor de gestão de pessoas que tenha incidência na instituição, provavelmente, as chances de uma formação consistente de seus líderes é maior. A qualificação das pessoas precisa estar alinhada aos objetivos da empresa.

A reportagem da Exame também aponta alguns erros que são comuns no processo de formação de pessoas:

- a) perfis padronizados (empresas que buscam super-heróis);
- b) avaliação lenientes (avaliação branda, em função da confusão dos objetivos e da fragmentação dos programas de capacitação);
- c) falta de feedback (não há conversa sobre o desempenho e sobre as atitudes);
- d) treinamento supervalorizado (quantidade de temas e competências que são trabalhadas nos treinamentos);
- e) foco nos pontos fracos (as competências precisam estar acima da média. É necessário formar líderes que reúnam um conjunto de ótimas competências).

Sugiro que os principais gestores leiam mais sobre o mundo corporativo. Há bons exemplos, que podem servir de parâmetro para a tomada de decisão. De toda forma, o ritmo de crescimento e o sucesso de nossas IES dependerão cada vez mais de seus líderes. **Vamos investir na formação ou contratação dos bons líderes?**

Provavelmente, podemos encontrar gestores que podem acreditar que o tema da boa liderança é pouco relevante e perguntam: para que investir? As empresas que mais crescem no Brasil assumiram que é preciso formar líderes. São organizações inteligentes, por isso, possuem boas taxas de crescimento.

Líder e professor empreendedor, o caso da PUC do Chile

JUN 22

Publicado por Fábio José Garcia dos Reis

A partir da década de 1980, a PUC Chile iniciou um processo de mudanças no modelo de gestão. O Estado passou a incentivar a concorrência, a iniciativa privada, a pesquisa, o relacionamento com os empregadores e a reorganização das universidades tradicionais.

Uma das primeiras mudanças na PUC foi na equipe de gestores. Foi preocupação constante dos reitores formarem equipes de pessoas sintonizadas com os novos objetivos da universidade. A universidade decidiu ser uma empreendedora e, por isso, precisava contar com gestores com o perfil de empreendedores.

A gestão financeira foi descentralizada e os diretores passaram a ser responsáveis pelo gerenciamento dos orçamentos. O processo decisório também foi descentralizado. O planejamento estratégico, o orçamento e as concepções de educação, pesquisa e extensão da instituição são previamente definidas pelo governo da PUC, o que permite a descentralização.

A concepção financeira é de orçamento por projeto, em que as equipes acadêmicas e financeiras fazem a gestão dos recursos financeiros. A descentralização criou um clima de motivação e pró-atividade dos diversos setores, mesmo os periféricos.

Cada setor é incentivado a comercializar serviços. Há consultorias e processos de negócios muito bem definidos. A PUC busca diversificar sua captação de recursos. A agressividade na busca de negócios está no perfil institucional.

Obviamente, ocorreram mudanças culturais na universidade e nos estilos de liderança do professor. Hoje, busca-se um professor empreendedor, disposto a fazer negócios e a propor inovação acadêmica. O professor empreendedor recebe remuneração variável. Valoriza-se a cultura da meritocracia.

Ao ser contrato, os professores são informados e formados no estilo “PUC Chile”. O professor com tempo integral, com perfil de empreendedor tem que buscar novos negócios e não ficar sentado esperando as diretrizes da instituição. Porém, o perfil de negócios não significou o abandono da identidade confessional e da missão da PUC.

No que se refere ao estilo de liderança, a mudança foi crucial para o sucesso da universidade. Não se pode fazer uma transformação institucional de impacto se os gestores não acreditarem que é preciso modificar o estilo tradicional de gestão. Esse é o maior desafio: transformar o estilo de gestão das IES brasileiras.

De modo geral, gostamos de um professor de sala de aula, que dê conta da aula “dentro das quatro paredes”. Desconfiamos das pessoas que querem comercializar serviços ou estamos absolutamente despreparados para assumirmos novos negócios, pois não temos critérios definidos (porcentagens, contratos, controle...). Gostamos de uma pessoa que cumpra às 40 horas na instituição, assim temos o controle sobre o seu tempo. Há líderes de IES que preferem controlar o tempo à valorizar o mérito e os resultados.

Na PUC do Chile, pode acontecer o contrário, pois o professor tem que pensar em serviços e procurar alternativas para a inovação acadêmica. É lógico que toda atividade do professor é previamente planejada e que o docente precisa cumprir metas. Os gestores da PUC cobram os resultados.

Sobre o estilo de liderança temos que superar o discurso “aqui eu mando”. Trabalhar com equipes e instituir metas é o melhor caminho. Uma boa gestão dificilmente vai ser compatível com estilos autoritários e centralizadores de gestão. Ser um líder de sutileza, que agrega às pessoas, que é ético, que dá sentido às suas decisões, que é empreendedor, que é exemplo de conduta e tem foco nos resultados é o melhor caminho. Espero que as IES contratem pessoas com capacidade de liderar e não apenas de mandarem. A PUC Chile é um exemplo, assim como podemos ter outras IES no Brasil e no mundo que são exemplos de estilos de governança e gestão.

A tendência para as IES que pretendem criar um clima cooperativo e produtivo e que tenham pretensões de sucesso é valorizar líderes e professores empreendedores. No Brasil precisamos intensificar o debate sobre o estilo do líder e do professor em nossas IES. Qual a sua opinião sobre esse tema? É necessário modificar os estilos de liderança em nossas IES? Você conhece alguma experiência interessante de IES empreendedora?