

# PRINCIPAIS RISCOS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NAS UNIVERSIDADES

As universidades assumem desafios fundamentais em uma sociedade onde fica cada vez mais nítido que o conhecimento é o pilar principal da vantagem competitiva das economias, organizações e pessoas. Por décadas, a riqueza das nações reside nele e na capacidade para criar, com esse conhecimento, valor estratégico e econômico. Por isto as universidades, como entidades cujo afazer essencial é a formação de capital humano avançado e a criação de conhecimento para contribuir ao desenvolvimento e progresso da sociedade toda, e em particular dos territórios onde se encontram, devem alcançar sua missão com eficiência e eficácia, gerando e projetando os mais altos níveis de qualidade possíveis.

A evidência mostra que não é a antiguidade, o patrimônio ou a natureza jurídica das universidades o que determina o sucesso ou fracasso. Instituições similares nesses atributos alcançam resultados diferentes e parte das diferenças pode explicar-se pelas decisões estratégicas adotadas e implementadas.

Decidir implica eleger entre opções possíveis. Os diretivos universitários decidem todos os dias, mas não todas suas decisões têm igual importância nem igual impacto na instituição. Enquanto algumas, como designar tarefas, são de carácter operativo e afetam um ou vários membros da comunidade no curto prazo, outras como abrir uma nova sede em um lugar diferente, são de carácter geral e afetam toda a instituição no longo prazo.

Precisamente, as decisões estratégicas se caracterizam porque são de longo prazo, envolvem toda a instituição, implicam o emprego de importantes recursos e têm um impacto relevante na supervivência e o desenvolvimento institucional. Apesar da importância indiscutível de tais decisões, não é estranho observar que grande parte do tempo e o esforço dos altos diretivos universitários se destinam a decisões e ações operativas. Mais ainda, as decisões estratégicas nas universidades têm riscos de fracasso tanto no desenho como na sua implementação, o que não deve surpreender já que, da forma como foi destacado por Paul Nutt, da Ohio State University, em torno de 50% delas fracassam.

Nas instituições universitárias existem riscos significativos e recorrentes nos processos de decisões estratégicas. Um primeiro risco é a politização de decisões, que ocorre em maior grau quando as autoridades são eleitas por seus pares. As decisões são tomadas pensando em grupos de interesse mais do que no interesse institucional. Alguns exemplos tem relação com: a flexibilização de normas de contratação de acadêmicos ou redução das exigências de ingresso, o desenho de estruturas organizativas segundo a vontade de votantes, ou

de sistemas de avaliação e incentivos ‘convenientes’ para não prejudicar ou incomodar, entre outros.

Um segundo risco se refere à inflexibilidade da alta direção para reconsiderar posições iniciais. Com frequência parte-se de uma premissa incorreta, ou não a melhor, se avança nessa direção e posteriormente é necessário variar a posição ou reconsiderá-la, mas se persiste na primeira postura talvez mais por inflexibilidade cognitiva que pelo peso da inércia organizativa. Um exemplo típico é a implementação de programas de estudos de escassa demanda, fraca valorização social e/ou econômica, e pouca capacidade de inserção dos graduados no sector laboral.

Outro risco é a escassa racionalidade ou a incapacidade para gerar alternativas relevantes, avaliá-las e decidir pela melhor opção. A falta de rigorosidade em gerar, avaliar e eleger entre opções não é alheia ao ambiente universitário. Mesmo que difícil de entender, não são poucas as ocasiões em que se resolve sobre sistemas de melhoramento acadêmico ou de condições de trabalho sem considerar as restrições orçamentárias.

Estes riscos influem na qualidade do desenho das decisões e podem gerar repercussões negativas de longo alcance, afetando a qualidade da instituição, seu posicionamento estratégico e sustentabilidade. Mas emergem também, sem ânimo exaustivo, outros riscos que podem incidir na implementação das decisões. Um primeiro caso é quando há escasso nível de justiça processual, onde aqueles que tomam e/ou implementam as decisões não sabem claramente o que esperar delas antes, durante e depois; por exemplo, quando se desenha uma carreira sem uma completa participação do grêmio envolvido, na implementação surgem argumentações em contra do adotado ou a favor de modificações, de modo que sua execução se dificulta. Outro caso acontece quando, nos processos de discussão, se geram conflitos afetivos que criam tensões no debate e podem produzir ressentimentos fazendo com que, durante a implementação, os envolvidos não aceitem trabalhar na mesma senda com seus contendores.

Preocupar-se do desenho das decisões é fundamental, mas insuficiente. A implementação das decisões não pode ser deixada de lado. Devido a que uma alta proporção das decisões fracassa, uma tarefa incontornável para os altos diretivos universitários é evitar os riscos levantados para assim contribuir ao desenvolvimento e ao progresso de suas instituições.

EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE  
Universidade de Tarapacá, Chile