

MODELO DE STARTUP PARA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Data de aceite: 03/07/2023

Franyelit Suárez-Carreño

Universidad de las Américas, Facultad de
Ingeniería y Ciencias Aplicadas,
Carrera de Ingeniería Industrial
Quito-Ecuador
<http://orcid.org/0000-0002-8763-5513>

RESUMO: A transformação digital está redefinindo as habilidades e competências que as pessoas necessitam para serem elementos ativos e relevantes dentro das relações sociais e trabalhistas que estão surgindo atualmente. As empresas precisam de perfis profissionais que as universidades não oferecem, e essa lacuna tem permitido o surgimento de plataformas digitais de ensino que, com programas mais curtos e interação constante com o usuário, estão mudando o ensino tradicional. As universidades têm o desafio de gerenciar seu futuro com maior dinamismo e adaptabilidade, razão pela qual, neste trabalho, fica evidente que as universidades podem adotar algumas das abordagens gerenciais de startups e gestão ágil, para se manterem atualizadas dentro da dinâmica educacional atual.

PALAVRAS CHAVE: Ensino superior, inovação, startup.

1 | INTRODUÇÃO

As tecnologias que estão moldando a ascensão da Indústria 4.0 estão amadurecendo de tal forma que, na terceira década do século XXI, espera-se que a convergência dessas tecnologias mude completamente os setores industriais mais importantes da economia mundial, incluindo os que são o setor da indústria transformadora, os transportes, o setor agrícola, os setores associados à saúde e o setor da energia (Neaga, 2019). Isso tem importantes implicações sociais e econômicas. Para esta investigação, o interesse centra-se nas implicações sociais que incluem as formas como as pessoas adquirem competências e habilidades para o trabalho e o papel das universidades nele.

Diante de uma mudança significativa na forma como os bens e serviços são produzidos, consumidos e trocados, as necessidades educacionais da população mudarão em consonância, de fato, já estão mudando (Tram & Tri, 2021). Essa

situação fica cada vez mais evidente quando, por exemplo, o número de profissionais qualificados para cargos vagos em segurança cibernética nas empresas não pode ser coberto com a oferta disponível. Estas lacunas na oferta profissional e nas necessidades do mercado de trabalho não foram abordadas com a diligência necessária pelas instituições de ensino superior (Pujiwati, Parulian Hutagaol, Pasaribu, & Pandjaitan, 2021). Isto levou as próprias empresas e outros atores recentemente estabelecidos a estarem na linha da frente na formação do talento humano que é necessário, nas áreas que são necessárias, com as competências e capacidades que lhes são adequadas (Carvajal Rojas, 2017). Essa é uma das causas que levaram ao surgimento de plataformas de educação digital e portais educacionais construídos pelas próprias empresas, cujo objetivo não é outro senão alimentar o mercado de trabalho com os perfis profissionais mais procurados por empresas e organizações.

As universidades estão em um momento de transformação necessária, onde devem repensar tanto seus modelos educacionais quanto seus modelos organizacionais para manter sua relevância social (Ceacero & Labao, 2019) (Baumber, 2022). Para isso, devem ser identificados os aspectos ligados às universidades que devem ser atualizados ou mesmo eliminados para atingir os objetivos de relevância social e sobrevivência institucional. Algumas das ideias mais promissoras para a atualização universitária em termos de gestão não vêm do campo acadêmico, mas sim do campo empresarial (Kettunen, Järvinen, Mikkonen, & Männistö, 2022). É provável que a ortodoxia acadêmica possa discordar de metodologias ágeis e abordagens do tipo Lean para a gestão acadêmica que, devido aos seus múltiplos interesses, não se concentram em um público-alvo específico (Chengbin, Hongbin, Min, & Yongyan, 2022). As universidades realizam trabalhos de pesquisa, ensino e extensão voltados para a sociedade, geralmente são seus campos de atuação. No entanto, políticas de gestão como as implementadas na Universidade do Arizona ou na Universidade de Idaho, ambas nos Estados Unidos, são uma clara referência de que uma mudança de paradigma na gestão acadêmica pode permitir que as universidades se adaptem a grandes mudanças sociais (Boardman, 2015). Este trabalho está estruturado a partir da descrição do problema da gestão universitária, desenvolvendo tanto as abordagens de gestão universitária implantadas a partir de modelos tradicionais quanto as dificuldades que enfrentam até compará-las com metodologias ágeis, que incluem o desenvolvimento de equipes em rede onde realizam atividades de relevância acadêmica do ponto de vista das abordagens ágeis de gestão empresarial, passando pelas diretrizes presentes nas startups para modelos de gestão tanto de pessoas quanto das práticas fundamentais de sua própria cultura presentes em cada um desses tipos de empresas. Ao final da exposição, será explicada a abordagem metodológica, bem como os resultados e conclusões alcançados uma vez exposto e analisado todo o material bibliográfico e de referência disponível de acordo com a abordagem selecionada neste trabalho.

2 | GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Historicamente, o papel da universidade foi percebido como o de oferecer soluções educacionais de acordo com as necessidades sociais de cada época. Ao longo do tempo, a função acadêmica universitária se diversificou e ganhou em complexidade e integração com a sociedade (Castro Mbwini, 2022). Para cumprir seus objetivos, as universidades devem não apenas ter talento humano adequado para desenvolver o processo ensino-aprendizagem fundamental, mas também exigir que os gestores tenham as competências necessárias para realizar a gestão administrativa de todas as áreas relacionadas à universidade. , o que são fundamentalmente três: pesquisa, ensino e extensão social (Ghavifekr & Seng, 2022). Essas áreas são correlacionadas entre si para responder à comunidade em que a universidade desenvolve suas atividades. Para realizar uma gestão adequada das funções dentro das universidades, foram desenvolvidas diferentes abordagens, das quais será feita uma exploração unificada com base nas mais utilizadas nas últimas décadas.

3 | MODELO CENTRALIZADO OU TRADICIONAL

Esse modelo é o mais clássico utilizado dentro das universidades, nele a tomada de decisão em gestão é monopolizada por um pequeno grupo de pessoas cuja hierarquia geralmente é vertical. Tem a ideia de que as decisões devem ser tomadas por um seleto grupo de líderes, geralmente os diretores da instituição, que possuem as qualidades intelectuais e de liderança necessárias para saber quais são as necessidades do ambiente e da própria instituição. Sob esse pensamento, portanto, as decisões que definirão os rumos da instituição são colocadas nas mãos de uma elite, que estabelece prioridades, abordagens e decisões finais. É um tipo de gestão unidirecional que se caracteriza por uma rápida implementação de mudanças operacionais ou acadêmicas, porém, a eficiência ou relevância das mudanças podem não ser válidas em sua aplicação, o que pode gerar distorções no alcance dos objetivos acadêmicos e sociais. Embora seja verdade que teve muitos seguidores ao longo de muitos anos, a verdade é que a realidade mutável da sociedade levou à adoção de abordagens menos rígidas sobre ela.

4 | GERENCIAMENTO POR CONSENSO

Nesse modelo, uma equipe que comporá o governo institucional é incluída na tomada de decisões administrativas. Embora seja possível que não haja acordo majoritário em questões sensíveis, a legislação interna deve contemplar esses casos para evitar nós de decisão ou conflitos internos. Uma participação mais ampla também pode ser prevista no modelo por consenso, onde podem existir hierarquias institucionais; no entanto, a prática mostra que, se as equipes hierárquicas são grandes, a tomada de decisão é mais lenta em sua implementação. A forma como os representantes administrativos são

escolhidos varia desde uma forma de governança comunitária até aqueles escolhidos por meio de um sistema eleitoral (Castro Mbwini, 2022).

Quando o sistema de gestão consensual é adotado, a qualidade da gestão é medida principalmente pelo alcance dos objetivos estabelecidos durante um determinado período. Da prestação de contas sobre o desempenho obtido no exercício administrativo derivam as formas de gestão por resultados, por competências e por processos, que transcenderam a abordagem meramente acadêmica para outra que integra práticas que nascem da gestão das organizações e O negócio.

5 I GESTÃO ORIENTADA PARA NEGÓCIOS

5.1 Gestão baseada em resultados

Neste modelo, os resultados obtidos são priorizados em cima aos procedimentos utilizados. Embora os procedimentos sejam importantes, as consequências do planejamento estratégico adotado tornam-se mais relevantes, onde a criação de valor nas soluções implementadas é o objetivo específico da gestão. Em geral, a gestão de processos é organizada da seguinte forma: 1) Identificação de programas e projetos. 2) Financiamento. 3) Planejamento dos resultados teóricos a obter. 4) Orçamento exigido por plano ou projeto de acordo com os resultados projetados. 5) Acompanhamento e avaliação dos resultados. Sob esta abordagem, podem ser evidenciadas as tarefas de organização, planejamento e controle dos processos universitários, buscando como objetivo a eficácia da gestão e premiando aqueles que contribuem positivamente para o seu sucesso (Cacho, Lluncor, Bardales, & Cabanillas, 2020). As desvantagens dessa abordagem estão na difícil coordenação de todos os departamentos que devem estar envolvidos no processo, o que, por sua vez, gera ineficiências na aplicação das estratégias selecionadas para a execução das ações gerenciais correspondentes. Isso geralmente leva à obtenção de resultados abaixo do potencial esperado. Outro aspecto negativo identificado está relacionado aos orçamentos destinados à coordenação das equipes e à documentação das estratégias e didáticas que devem ser utilizadas e explicadas ao pessoal envolvido, o que leva à alocação de recursos sem suporte metodológico claro, e quase sempre abaixo do que é necessário.

5.2 Gestão por competências

A gestão por competências vem substituir a premissa fundamental da gestão por resultados, na qual, sem dar muita ênfase ao caminho escolhido para atingir os objetivos acadêmicos e administrativos, o importante são os resultados obtidos. Na abordagem por competências, é necessário melhorar os processos internos para melhorar as inter-relações naturais que ocorrem em um ambiente específico e, portanto, a produtividade organizacional. Já nesta abordagem a equipe é selecionada de acordo com as competências que o profissional possui para desempenhar determinada tarefa ou

sua capacidade de ser eficaz em determinadas circunstâncias organizacionais. A ideia principal é fazer com que as equipas internas trabalhem da forma mais sincronizada possível na consecução dos objetivos principais da organização enquanto internamente se organizam da forma necessários para enfrentar os desafios impostos pela gestão, a fim de alcançar um desempenho superior e, portanto, mais eficiente (Bedoya Dorado, Murillo Vargas, & González Campo, 2020). No entanto, a gestão por competências exige uma avaliação constante de cada uma das equipes que compõem a organização, a fim de identificar fragilidades que afetam diretamente a eficiência da organização, o que reduz seu dinamismo e relevância. Além disso, não foi possível eliminar em alguns aspectos a burocratização que caracterizou os processos acadêmicos nos últimos anos.

5.3 Visão geral da gestão universitária atual

Como dito, os modelos de gestão universitária evoluíram impulsionados por múltiplos fatores. O dinamismo social e industrial passa a ser observado a partir de uma perspectiva global, onde a internacionalização não só molda a oferta de bens e serviços, mas também a forma como as organizações se estruturam para se manterem dentro dos fluxos de valor que se configuraram nas últimas duas décadas. As universidades, imersas na dinâmica social, devem se adaptar aos novos paradigmas produtivos. Por isso, e por estarem vinculados às demandas empresariais do momento, devem ler as tendências que lhes permitem continuar sendo uma referência tanto em suas comunidades quanto em um nível global mais amplo. É por isso que, apesar do sucesso que as universidades têm tido em geral para continuarem sendo referências institucionais dentro de suas comunidades, o atual panorama de mudanças bruscas em todas as ordens que podem ser vislumbradas no cenário mundial, coloca as universidades diante de novos e difíceis desafios. Conforme referido em seções anteriores, as universidades estão a ser desafiadas nas suas linhas de ação por grandes corporações tecnológicas e por uma oferta acadêmica cada vez mais disponível através de múltiplas plataformas digitais. Por isso, a gestão universitária deve ter dinamismo suficiente para se livrar tanto da burocratização quanto de todos aqueles fatores que reduzem o dinamismo dentro das demandas atuais e futuras (Gallegos Macías, Galarza López, & Almuñias Rivero, 2022).

As universidades adaptaram seus próprios modelos de gestão empresarial e industrial à sua dinâmica organizacional. A partir dessa abordagem veremos as contribuições que as metodologias ágeis e as abordagens de gestão de startups podem oferecer ao modelo de gestão universitária. Por isso, é necessário observar as tendências que têm tido sucesso nos últimos anos ou que consolidaram um modelo de gestão diferente dos modelos já expostos.

6 | OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO

6.1 Gestão ágil

Um dos problemas mais importantes identificados na gestão universitária é o excesso de regulamentação e burocratização dos processos de gestão. Os alunos reclamam do tempo que devem usar para gerenciar assuntos relacionados à sua carreira que não estão diretamente relacionados ao conteúdo educacional que devem passar, reduzindo sua eficácia nas tarefas que devem desempenhar dentro da universidade (Civís, Flores, & Geis, 2022). Sob outro ponto de vista, o professor, além de seu trabalho principal, deve cumprir um conjunto de encargos administrativos, sem contar os requisitos de pesquisa, que saturam a jornada de trabalho, cuja consequência imediata é a falta de tempo para poder realizar tanto a atualização docente quanto o necessário repensar de suas metodologias de ensino-aprendizagem a partir das demandas do corpo discente. Os sistemas de gestão atuais, apesar de suas tentativas de melhorar a dinâmica organizacional, têm produzido que o necessário processo de atualização e aprendizagem se torne uma estrutura regulamentada que não incentiva a melhoria do desempenho do corpo administrativo, docente ou discente. Também não ajuda o trabalho colaborativo, que hoje é fundamental (Cobos-Sanchiz, López-Noguero, Gallardo-López, & Martín, 2022).

As organizações que adotam a gestão ágil iniciam a reestruturação de seu modelo de gestão a partir do recrutamento de pessoal. A seleção de talentos é realizada com o objetivo de aumentar a inteligência organizacional e não apenas preencher vagas. A seleção de talentos torna-se um processo contínuo de aquisição de elementos que aumentam o valor da organização. Portanto, a gestão de pessoas deixa de ser apenas uma gestão de recursos humanos para uma equipe de alto nível que busca preservar a cultura organizacional em todos os níveis. A cultura em uma organização ágil é o eixo da vida organizacional. A cultura condiciona a estratégia da organização. Portanto, fazendo uma extrapolação para a gestão universitária. A primeira coisa que deve ser substituída é o paradigma de contratação universitária, para poder distinguir e selecionar aqueles elementos que podem agregar mais valor à organização, mais ideias e não apenas capacidades operacionais de resolução de problemas, que não agregam valor em si mesmas. A cultura da universidade deve ser muito clara, pois define sua personalidade, é o que dita o que a universidade faz ou não faz, define seus interesses, seus planos educacionais e as atividades sociais em que está envolvida. Uma visão de universidade ágil requer a transformação dos processos de gestão administrativa, para permitir que seus colaboradores explorem suas habilidades e as fortaleçam em um processo de aprendizado contínuo que lhes permita atualizar processos e sistemas com base nos objetivos em mudança da organização. Para isso, as universidades devem promover um

ambiente de confiança e respeito onde possa haver comunicação ampla e sem censura para que possam ser discutidos diferentes pontos de vista que, no melhor dos casos, possam gerar soluções criativas e imaginativas para problemas específicos (Vidal-Artal & Miralbes-Buil, 2022).

Para resumir, as universidades na situação atual devem ser capazes de adaptar sua cultura organizacional às demandas sociais e produtivas existentes. Para fazer isso, você deve responder rapidamente a ambientes em mudança. É por isso que a gestão ágil pode permitir a transição do paradigma universitário atual para outro que gerencie a incerteza sociopolítica e econômica de forma eficaz. Os valores de uma gestão universitária ágil devem estar alinhados com o movimento ágil, ou seja, deve adotar os mesmos valores na medida do possível, que são:

- **Transparência:** os objetivos estão alinhados com a cultura e com a exigência socioeconômica.
- **Valor para o cliente:** deve focar na satisfação do usuário, neste caso atendendo as expectativas dos alunos em relação ao que eles esperam da universidade.
- **Pessoas acima de procedimentos:** a criação de valor dentro da universidade depende de seu talento humano, portanto, este deve ser o eixo do crescimento institucional.
- **Experimentação:** parte fundamental da nova dinâmica universitária. Deve desenvolver uma ideia, criar um conjunto mínimo de requisitos operacionais e verificar a sua viabilidade social. Faça testes de baixo custo e itere até que seja um programa relevante. Esse deve ser o dia a dia da gestão universitária.
- **Aprendizado contínuo:** a cada dia você deve estar aberto a novos processos para mudar aqueles que não estão funcionando, avaliando continuamente a qualidade dos processos.

Esta abordagem às metodologias ágeis está conjugada com as práticas realizadas pelas startups, que são empresas cujo objetivo é ter um crescimento exponencial tanto na utilização dos seus serviços ou produtos como na sua dimensão e capitalização.

6.2 Visão de gerenciamento de startups

Embora não seja um propósito como tal que as universidades se comportem e modifiquem suas abordagens metodológicas no estilo de empresas de crescimento exponencial. Uma universidade visa oferecer soluções educacionais para um grupo de indivíduos e sociedades. Portanto, a principal motivação de uma universidade seria oferecer formação educacional em competências e habilidades que são exigidas pela sociedade e pelas organizações que, em uma primeira zona de influência, estão dentro da sociedade em que está inserida. Dada a globalização e eventos disruptivos como a pandemia do COVID-19, o alcance das universidades pode ser significativamente expandido. Portanto,

a universidade pode se tornar um ator globalizado. Para isso, a abordagem educacional das universidades deve entrar em uma dinâmica de constante renovação e adaptabilidade. Verificou-se em pesquisas recentes que as universidades devem adotar abordagens típicas das empresas atuais. Por esta razão, a abordagem ágil na gestão universitária foi desenvolvida na seção anterior. Mas é preciso dar um exemplo de como funciona esse tipo de gestão. Para isso, escolhemos as práticas de startups, que implementam metodologias ágeis para esculpir um nicho de negócios.

As startups se baseiam no desenvolvimento de seus produtos em um modelo recursivo simples: criar, medir, aprender. É preciso entender que a simplicidade da metodologia implica em um processo contínuo de depuração nos processos que estão fora das três estações de desenvolvimento. A coordenação que exige que os grupos de trabalho estejam sincronizados para atingir essa estratégia exige a primeira premissa do desenvolvimento ágil, que é a mudança da cobertura de cargos para a busca por equipes que agreguem valor à empresa. Esse talento é quem propõe ideias, faz planos de trabalho e lidera as ações necessárias para que a ideia alcance o nível de consideração estratégica para entrar no processo de desenvolvimento. Nas universidades, torna-se cada vez mais evidente a desconexão entre o plano de estudos que se propõe ao aluno e as exigências de formação, competências e habilidades que o mercado de trabalho exige. A transição entre um modelo tradicional na elaboração de um percurso formativo não se ajusta à velocidade da procura de programas específicos que tanto as indústrias como as organizações exigem. Assim, para além da metodologia de registrar o cumprimento ou não do que estava estabelecido na ementa de uma determinada disciplina, com toda a carga burocrática associada, uma melhor resposta seria promover a construção de percursos formativos diretamente com as exigências do mercado. Isso equivaleria a colocar em operação o que é conhecido como Produto Mínimo Viável (MVP). É assim que, em uma perspectiva dinâmica, a mensuração da aceitação do produto é o que indica se o que está sendo oferecido é algo que a sociedade exige ou o que um segmento dela exige (Ries, 2011).

Poderia continuar monitorando os processos que podem ser adotados para garantir que as universidades de acordo com as metodologias de gestão empresarial que estão surgindo, no entanto, foi demonstrado que é possível aprofundar pesquisas relacionadas a essas abordagens de gestão que possam revigorar a universidade setor e prevenir seu declínio, fortalecendo sua presença em uma sociedade em constante mudança (Andréu, 2018).

REFERÊNCIAS

Andréu, J. (02 de 2018). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. . Recuperado el 25 de 06 de 2022

Baumber, A. (2022). Transforming sustainability education through transdisciplinary practice. *Environment, Development and Sustainability*, 24(6), 7622 - 7639. doi:10.1007/s10668-021-01731-3

Bedoya Dorado, C., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685 - 70. doi:https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7

Boardman, C. (2015). Designing the New American University by Michael Crow and William Dabars: A Primer for Technology Transfer Academics, Agencies, and Administrators”, to *Journal of Technology Transfer*. *The Journal of Technology Transfer*, 40(5), 1-9. doi:10.1007/s10961-015-9437-4

Cacho, A., Llluncor, M., Bardales, W., & Cabanillas, A. (2020). Paradigmas de la Gestión de Universidades en Latinoamérica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 56-64. doi:https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.149

Carvajal Rojas, J. H. (2017). La Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0 y su Impacto en la Educación Superior en Ingeniería en Latinoamérica y el Caribe. 15th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology. Boca Raton.

Castro Mbwini, D. N. (2022). La gesttion universitaria. Aportes desde la perspectiva del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.

Ceacero, D. C., & Labao, T. M. (2019). Retos en las funciones de la universidad en la sociedad del conocimiento. *El Guiniguada. Revista de investigaciones y experiencias en Ciencias de la Educación*, 28(2019), 19-30. doi:10.20420/El-Guiniguada.2019.263

Chengbin, W., Hongbin, W., Min, D., & Yongyan, F. (2022). Lean Startup Approaches(LSAs): Convergence, Integration and Improvement. *Technological Forecasting and Social Change*, 179(2022), 12-40. doi:10.1016/j.techfore.2022.121640

Civís, M., Flores, C., & Geis, À. (2022). COORDINACIÓN DE REDES, ALIANZAS Y ENTORNOS EN LA INSTITUCIÓN. Blanquerna: UNESCO.

Cobos-Sanchiz, D., López-Noguero, F., Gallardo-López, J. A., & Martín, M. C. (2022). Incidencia del agotamiento en los docentes universitarios: estudio de caso en una universidad española. *Formación universitaria*, 15(2), 83-92. doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000200083

Gallegos Macías, M. R., Galarza López, J., & Almuñías Rivero, J. L. (2022). Los sistemas de información como sustento a la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. *Revista San Gregorio*, 2022(49), 137-149. doi:10.36097/rsan.v0i49.1866

Ghavifekr, S., & Seng, Y. W. (2022). Technology Leadership in Malaysian Schools: The Way Forward to Education 4.0 – ICT Utilization and Digital Transformation. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 13(3), 1-18. doi:10.4018/IJABIM.20220701.oa3

Kettunen, P., Järvinen, J., Mikkonen, T., & Männistö, T. (2022). Energizing collaborative industryacademia learning: a present case and future visions. *European Journal of Futures Research*, 10(8), 1-16. doi:https://doi.org/10.1186/s40309-022-00196-5

Neaga, I. (2019). APPLYING INDUSTRY 4.0 AND EDUCATION 4.0 TO ENGINEERING EDUCATION. Proceedings 2019 Canadian Engineering Education Association conference. Ottawa.

Pujiwati, A., Parulian Hutagaol, I. M., Pasaribu, B., & Pandjaitan, N. K. (2021). Development of Employability Model 4.0 Higher Education Graduates in Indonesia. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2), 389-397.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.

Tram, P. N., & Tri, N. M. (2021). Developing Higher Education in the Context of Industrial Revolution 4.0. *Multicultural Education*, 7(6), 208-216. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.4921395>

Vidal-Artal, J.-F., & Miralbes-Buil, R. (2022). Adaptación de la metodología Scrum a la gestión de proyectos de innovación universitarios en la Industria 4.0. *DYNA management*, 10(1), 1-10.