

ENSINO SUPERIOR. Crise de gestão

USP exige nova governança e eficiência

Especialistas em gestão e educação falam ao 'Estado' sobre desafios e soluções para manter notoriedade e excelência da universidade

SERGIO CASTRO/ESTADÃO

CONTAS ABERTAS

● USP atravessa crise financeira e, para fechar as contas, usa sua poupança e lançou um PDV

R\$ 1,15 bilhão
Será gasto da reserva técnica da USP para sanar a folha de pagamento

R\$ 1,6 bilhão
Resta para o ano de 2015, para que a USP continue equilibrando as contas

R\$ 3,6 bilhões
Era o saldo da poupança da USP em junho de 2012

55 mil
Alunos estão matriculados nos cursos de graduação e 34,6 mil em pós



Grandiosidade. Vista da Praça do Relógio no Câmpus Butantã

Lourival Sant'Anna

Mesmo absorvendo 5% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) arrecadado pelo Estado de São Paulo, o que equivale a cerca de R\$ 4,6 bilhões neste ano, a Universidade de São Paulo (USP) gasta mais do que recebe só com a folha de pagamento e está paralisada há 107 dias por uma greve desencadeada pelo anúncio de que não haveria aumento salarial. A universidade mais conceituada do Brasil se tornou um saco sem fundo atendendo às exigências de verbas de suas unidades, sem levar em conta desempenho e prioridades.

O diagnóstico é de seis especialistas em Gestão e Educação, de dentro e de fora da USP, ouvidos pelo Estado. Com pequenas variações, a receita é a mesma: a sociedade, que paga essa conta, precisa tomar parte das definições de objetivos e prioridades, não só da USP, mas das outras universidades estaduais, que também estão em greve, e que absorvem outros 4,5% do ICMS: a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e a Universidade Estadual Paulista (Unesp). Como acontece em outros países, representantes do governo e da Assembleia Legislativa, da indústria, do comércio e dos servi-

ços precisam ser ouvidos.

"Está para nascer modo de gerenciar mais incompetente, que não consiga cobrir nem a folha de pagamento com esse erário bilionário", desabafa Gustavo Loschpe, economista especialista em educação.

"Não se pode destinar fatia tão grande do orçamento do Estado para algo que não tem nenhuma ingerência do poder público. A USP não é diferente da polícia, de um hospital, da Secretaria de Transportes. Precisa comprovar eficácia e o resultado social de seus gastos."

"Nas entrelinhas de muitas declarações, tem a visão de que o Estado deve servir as universidades públicas. É o contrário. Elas é que têm de servir a população que financia a universidade", salienta Loschpe. Ele cita como exemplo do "descompromisso" da USP com os problemas sociais o fato de formar mal os professores, que vão para a rede pública de ensino fundamental, da qual saem alunos "tão despreparados" que a própria universidade se recusa a recebê-los.

Limites. "Como qualquer organização pública ou privada, a USP precisa ter uma planilha de custos e um plano de trabalho que caibam no orçamento e desenvolver parâmetros claros que possam mostrar a todos que os recursos estão sendo

Estouro. Em julho deste ano, os gastos com a folha de pagamento superaram em 105,02% os repasses feitos pelo Estado

Poder. Órgão máximo, o Conselho Universitário é composto por cerca de 150 membros de todas as unidades

bem utilizados", analisa Simon Schwartzman, pesquisador do Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, do Rio.

"A autonomia dada à universidade até aqui, de usar livremente os 5% do ICMS – um privilégio que pouquíssimas, ou talvez nenhuma universidade do mundo tenha, fora de São Paulo – tinha como suposto que ela usaria esses recursos com responsabilidade e transparência."

"A crise da USP é típica do que ocorre com o setor público brasileiro", observa Hélio Janny Teixeira, professora da Faculdade de Economia e Administração da USP: "Desprezo pela gestão; crescimento inercial da massa salarial sem a correspondente produtividade; falta de indicadores claros e aversão aos cálculos de custo; participação coletiva baixa, simplista, sectária e imediatista".

Gestão. As decisões são tomadas pelo Conselho Universitário, no qual o maior poder é exercido pelos diretores das unidades, explica Elizabeth Balachevsky, professora da Faculdade de Educação da USP. Além deles, participam representantes dos professores, estudantes e funcionários. "Essa democratização é distorcida, porque o principal stake holder (parte interessada), a população que paga esse tributo da universidade que se tornou carissi-

ma, não tem nenhum mecanismo de representação. O reitor é refém ou do colegiado ou do sindicalismo militantes", afirma Elizabeth.

"O essencial não está sendo discutido: como mudar a governança da universidade, não para tirar o colegiado e colocar o poder na mão de uma só pessoa, mas para ampliá-lo e criar um contrapeso, um canal para negociar com a sociedade o que ela espera da universidade", diz Elizabeth, que participa nesta semana em Roma do Consórcio de Pesquisadores em Educação Superior (Cher, na sigla em inglês).

A especialista afirma que em universidades dos países nórdicos e na Holanda, por exemplo, a gestão tem forte participação do governo e do empresariado.

O especialista em Gestão Educacional Eduardo Agrunhosa, coordenador de Planejamento da Universidade Presbiteriana Mackenzie, cita a experiência da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, que também é estadual e conseguiu estabelecer uma interação maior com as empresas privadas. Na visão dele, essa interação não só ajusta a produção da universidade às necessidades da sociedade, como também pode oferecer novas fontes de financiamento, por meio de convênios com o setor privado.

"A primeira reforma que pre-

Crise. Em 2001, a PUC entrou em crise. De 2006 a 2007, houve cortes de docentes e, em 2012, a terceira colocada assumiu a reitoria

Sindicatos. Sintusp e Adusp representam 17.404 funcionários e 6.153 professores de oito câmpus da USP

cisa ser feita é na estrutura política organizacional, com participação mais efetiva da sociedade", avalia Agrunhosa. Só assim, na visão dele, a USP será capaz de fazer um "balanço de gestão" e definir "que cursos requerem maior investimento e custeio para mantê-la no nível de notoriedade e excelência".

Dívida. O economista Claudio de Moura Castro, assessor da presidência do Grupo Positivo, lembra a crise da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), ocorrida alguns anos atrás. "Se não entra o bispo, o meirinho levava a cadeira e a mesa do reitor", ironiza. "Essas instituições não evoluíram para um modelo de gestão eficaz. Se o reitor não tem força para gastar o que tem, e é obrigado a gastar o que não tem, significa que há algo muito errado na governabilidade."

Na verdade, constata o economista, o reitor "manda pouco": a decisão colegiada tem um efeito paralisante. "Ninguém responde por nada." Pelo processo de listas tripartites de eleição, o reitor "entra com o rabo preso, dependente do apoio de departamentos e partidos". Para completar, os sindicatos "são asombrações que impõem medo e não são representativos".

Menos influência que o reitor, só mesmo o contribuinte paulista, que sustenta a USP.