



**HUMBERTO
FALCÃO MARTINS**

Doutor em administração,
mestre em administração
pública pela FGV e diretor
do Instituto Publix

Gestão para resultados nas universidades

Gerir uma organização para resultados significa definir um rumo e buscar alinhamento (interno e externo) na sua direção. Requer a definição de propósitos, resultados e iniciativas de forma legítima, coerente e focada. Requer o alinhamento das unidades operacionais, por meio de pactos por resultados e iniciativas, gestão de processos e de pessoas, dentre outras práticas de gestão organizacional. Requer também monitorar e avaliar resultados e iniciativas, gerando informações sobre o desempenho organizacional e incorporando tais informações no processo decisório.

Uma universidade é uma organização sui generis que gera conhecimento e pessoas aptas a gerá-lo e aplicá-lo. Não se assemelha a uma fábrica, com produtos e processos padronizados submetidos à hierarquia top-down; seus produtos e processos são baseados em padrões técnico-científicos e submetidos à autoridade de profissionais com qualificações profissionais e acadêmicas condizentes. É menos ordem e controle e mais o domínio da autonomia meritória.

As universidades devem orientar-se para resultados em busca da geração do conhecimento útil, aquele que aumenta o valor das pessoas (como cidadãos e pro-

É essencial que as universidades definam estratégias coerentes com os interesses da sociedade, que busquem coesão, interdependência e complementaridade de suas unidades

fissionais), das coisas (produtos consumidos e empresas produtoras) e das políticas públicas. O conhecimento útil é, enfim, aquele que aumenta o valor do Brasil. Mesmo reconhecendo-se que a utilidade não é o único critério que deve pautar a geração do conhecimento e que este possui um caráter universal, as universidades são essenciais na geração do desenvolvimento, em particular para o enfrentamento

dos desafios relacionados à redução das desigualdades e aumento da competitividade. Não obstante, o imenso aporte de recursos que o sistema universitário recebe, a partir de alocações orçamentárias, das agências de fomento e do mercado do ensino superior, deve gerar retornos visíveis à sociedade.

Por formarem conjuntos complexos, é essencial que as universidades definam estratégias coerentes com os interesses da sociedade, que busquem coesão, interdependência e complementaridade de suas unidades, e mantenham um foco para evitar a dispersão inefetiva de recursos. Isto potencializa o efeito indutor do sistema de fomento.

Uma estratégia legítima será, ao mesmo tempo, fruto e promotora de um alinhamento das unidades universitárias, por meio de mecanismos de governança organizacional - e acadêmica em particular, tais como conselhos, preferencialmente com participação de interessados externos - e da construção uma relação do tipo cliente interno-prestador de serviço entre as unidades acadêmicas e as de suporte. Complementarmente, mecanismos de monitoramento, avaliação e pactuação de resultados (incluindo-se os impactos) atrelados à alocação de recursos e gestão do desempenho profissional por meio de incentivos legitimam e amplificam a autonomia acadêmica.

Este é o momento para se incentivar a adoção da gestão para resultados nas universidades. Os desafios clamam por uma nova postura e a existência de recursos torna isto possível. Deve ser um jogo de ganha-ganha. A academia ganha mais incentivos, autonomia, legitimidade. A sociedade ganha mais conhecimentos efetivos. ■