

# TERCEIRO GRAU

## O Informativo do Gestor Universitário



Lobo & Associados - Uma Referência Nacional de Consultoria em Educação

Ano 5 - nº 10 - Abril/2006

### A importância de um bom plano de carreira docente

Quem tem acompanhado os jornais de grande circulação nos primeiros meses desse ano, que trazem a polêmica da demissão de professores de duas Instituições de Ensino Superior (IES) famosas de São Paulo, justificadas, no caso da PUC-SP, pela crise financeira que se arrasta há anos, e da FGV, pela não participação da Congregação na escolha dos nomes, pode estar se perguntando: o que leva uma instituição à situação de demitir quase 30% do corpo docente, no caso da primeira, e 17 professores, no caso da segunda, mesmo que ambas tenham qualidade e tradição reconhecidas?

O corpo docente é o DNA de uma Instituição de Ensino Superior. Não existe IES de qualidade sem um corpo docente de qualidade. É ele que faz com que todo o arcabouço de políticas traçadas pela Instituição, assim como seu projeto pedagógico, se operacionalize. É por meio de seus professores que a IES evolui, se adapta às mudanças e garante a qualidade e o aprimoramento de seus processos e resultados acadêmicos. É no corpo docente que se concentra, explicitamente, a maioria das exigências formais dos órgãos oficiais, e isso vem sendo entendido pelas IES, principalmente as privadas/particulares, que parecem estar mais preocupadas com esses requisitos diante, inclusive, de suas questões financeiras, de onde decorre a importância do Plano de Carreira que regula a vida acadêmica dos professores nas IES.

O Terceiro Grau - o Informativo do Gestor Universitário traz um artigo do Prof. Roberto Lobo, sócio-diretor da Lobo & Associados, que já pinça um aspecto fundamental para a gestão do corpo docente das IES: as interpretações e exigências muitas vezes equivocadas sobre o trabalho docente que decorre da legislação trabalhista. Também mostra informações sobre o próximo evento nacional da Consultoria, que será sobre, exatamente, "O Plano de Carreira Acadêmica".

Uma coisa é certa: não se faz boa gestão sem dados, confiáveis e organizados, para a tomada de decisões. Nessa edição, a matéria sobre a UNIVALE, em que o texto valoriza muito a implantação de sistemas de informações gerenciais, e a abertura do processo de seleção para o cargo de Reitor da Universidade Veiga de Almeida são exemplos da importância cada vez maior de uma postura profissional na gestão.

### Na sede nova, L&A amplia sua atuação

Com novo endereço, Consultoria intensifica oferta de cursos e projetos

Casa nova, vida nova? Vida melhor! Sem perder o aconchego e o atendimento aprimorado, o novo prédio que abriga as novas instalações da Lobo & Associados reúne todas as condições para receber os dirigentes que realizam trabalhos com a Consultoria, desenvolver novos cursos e programas de capacitação, além de reunir pessoas preocupadas com a qualidade e a modernidade da gestão universitária e da educação em geral no Brasil. As portas estão abertas e todos serão muito bem-vindos!

É para aprimorar as Instituições de Ensino Superior (IES) e ajudá-las a conquistar importantes avanços acadêmicos e administrativos que produtos e serviços são desenvolvidos pela Consultoria, buscando-se o que há de mais atual e adequado à gestão dessas organizações, que precisam cada vez mais se diferenciar numa atividade socialmente tão relevante e em um ambiente tão competitivo.

Para realizar o Ciclo de Palestras "O FUTURO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: RE-

TÓRICA, REALIDADE E OS RISCOS DO MERCADO", a Lobo & Associados fez um amplo estudo, incluindo a situação desse mercado em outros países e apresentou o tema nos mesmos moldes de um encontro que trabalha temas para grandes empresas e corporações, levando em conta que são muitos os dirigentes de IES, os profissionais que querem estar atualizados, ou, ainda, os setores da economia que se interessam pelo tema e querem entender melhor como as relações de uma área tão complexa estão evoluindo.

Dezenas de dirigentes de IES de vários Estados do Brasil tiveram a oportunidade de trocar informações e experiências voltadas para o segmento e refletiram sobre o papel e o risco da introdução da realidade do mercado no sistema de ensino superior e como se posicionar, enquanto IES de qualquer natureza, diante desta realidade. Nessa ocasião ímpar, a Lobo & Associados contou com a parceria do Centro Universitário Senac, oferecendo aos participantes, além de sua magnífica estrutura, o privilégio de conhecer, visitar e perguntar como é que essa IES, de qualidade reconhecida em todo o País, atua nesse mercado tão dinâmico, em áreas tão inovadoras.



### Destaques

Entulho trabalhista: falta compreensão

Página 2

UVA-RJ abre seleção para reitor

Página 3

Boa idéia: incentivo para os pagantes pontuais

Página 6

# A carreira docente e os óbices da legislação

**S**e o Brasil pretende tornar suas Instituições de Ensino Superior (IES) competitivas com aquelas dos países mais desenvolvidos, nesse setor tão sofisticado de serviços, será preciso rever e adaptar a legislação trabalhista atualmente em vigor no País e, talvez mais importante, tentar unificar, com bom senso, sua interpretação pelo Poder Judiciário, para viabilizar a adoção de novas formas de contrato de trabalho que atendam às características dessas instituições e aproveitem os exemplos bem-sucedidos pelo mundo afora.

Em minha trajetória como gestor no ensino brasileiro sinto, no emaranhado da legislação e de suas interpretações, que as assessorias jurídicas das IES estão assustadas e, como medida de autoproteção (e, sejamos justos, também o que consideram defesa das IES), são contra a adoção de medidas que só contribuiriam para a boa gestão dessas instituições, mas poderiam gerar, eventualmente, passivos trabalhistas.

Por timidez baseada em precedentes perigosos, nossas assessorias jurídicas correm o risco de, ao censurarem *in limine* propostas inovadoras, atrasarem ainda mais o ensino superior brasileiro que, diga-se de passagem, não prima por nenhuma modernidade. Mas a culpa não é deles — ou só deles —, porque o Poder Judiciário julga, muitas vezes, as IES com os mesmos critérios com que avalia uma fábrica de parafusos, ou um colégio de ensino fundamental. Por nossa tradição cartorial, a forma tem preferência sobre o bom senso que prioriza a justiça.

Docente é um trabalhador, mas diferenciado. A própria Constituição Federal considera, à parte, as universidades e sua autonomia.

No setor privado, a situação é ainda pior que no setor público com seu Regime Único de Trabalho, não só pelo número de casos complexos, mas pela pouca clareza nas interpretações. Alguns juízes decidem que a gratificação recebida para a ocupação de cargo ou função temporária, principalmente na administração acadêmica, é incorporada ao salário e não pode mais ser retirada. No entanto, gratificações são feitas exatamente para isso. Ou se mantém o salário integral, incorporando a gratificação, ou se demite o docente? Absurdo. Em todo o mundo, funções como as de chefe de departamento e coordenador de curso, entre outras, são temporárias, ocupadas por dois a quatro anos, geralmente, e que têm como característica essencial que seus integrantes sejam recrutados, ou eleitos, dentre os professores, uma vez que a experiência acadêmica e o conhecimento da instituição são fundamentais.

Como fazemos? Escolhemos, cada vez, um membro externo à IES com contrato temporário de alguns anos, de modo que, quando ele começar a entender a instituição, vá embora, ou colocamos gestores em caráter permanente até se aposentarem, ou mandamos embora o professor que ocupou essas

funções, ou, ainda, estouramos o orçamento da IES, como estamos vendo acontecer no Brasil?

Alguns causídicos argumentam que uma carreira docente não pode distinguir professores por promoção, ou por diferenças de remuneração, porque não há critérios objetivos para tal. Professor é professor! Todos ensinam do mesmo jeito. Pergunto: que jeito? Muitas IES fazem, mas as assessorias avisam que há riscos e citam exemplos. Se falarmos em remuneração variável, não incorporada ao salário e dada a partir de um julgamento do desempenho do docente ano a ano, isso, então, arrepia! Remuneração variável corre o risco de incorporar e de que outros professores exijam isonomia, é claro!

A absoluta isonomia numa IES é uma falácia, pois os professores acabam por buscar diferenciais fora da IES — as Fundações de Apoio são exemplos disso. Sem valorizar desempenho, como estimular a IES a cumprir seus objetivos e suas metas? Em todo o mundo, o desempenho é premiado nas universidades, direta ou indiretamente, por meio de promoções, ou de bolsas internas ou externas, realização de consultorias e projetos com participação do docente na remuneração.

Vá lá que muitos aceitem a remuneração variável, mas aí aparece outro obstáculo: como medir o desempenho de forma objetiva? Quando se sugere pontuação por produção intelectual, dizem que é subjetivo, como se não fosse esse um critério adotado em todo o mundo, principalmente no setor público, pelas próprias IES e agências. No caso do ensino, pontuar por meio de conceitos dados pelos alunos, coordenadores, pares, é considerado também arriscado, como se em outras empresas as promoções e avaliações também não levassem em conta a opinião das pessoas e constassem da maioria dos modernos compêndios sobre gestão de pessoal.

Precisamos avaliar as IES e os docentes como exige corretamente o MEC, mas parece que não podemos fazer com que isso repercuta em suas carreiras. Avaliar sem conseqüências é a melhor maneira de desmoralizar o processo. É isso que desejamos?

Ainda mais interessante é a forma tradicional de contratação de professores para o ensino superior privado. Espera-se que o professor seja contratado de “maneira muito clara”, isso é, para lecionar tantas horas por semana de uma certa disciplina. Confunde-se o professor universitário com o professor, por exemplo, de Matemática de colégio. Este pode lecionar em várias séries porque Matemática é uma grande área. Mas um professor que é contratado para lecionar, digamos, Cálculo II, é uma anomalia. Cálculo II é uma mínima parte da Matemática Superior, e um professor de Matemática, digno desse nome, deveria poder ensinar muitas disciplinas ligadas à área da Matemática. Por que

esse engessamento contratual? A IES perde o poder de concentrar disciplinas nos bons professores, de flexibilizar e arejar seus cursos, porque os contratos enrijecem sua organização didática. Essa “solução” está levando às demissões e à pulverização de cargas horárias que obrigam os docentes a correrem de uma IES para outra a cata de aulas, prejudicando a modernização curricular. Não será mais prático e realista contratar o professor para uma grande área do conhecimento, dando a flexibilidade necessária à boa organização da instituição?

Coerentemente com a visão do professor universitário como um professor de colégio que só dá aula na instituição (o que já não acontece nem nos melhores colégios), os sindicatos vêem os professores como aulistas — tudo o que ele faz se reflete no pagamento de horas-aula. A própria pesquisa, atividade fundamental de uma parcela importante dos professores universitários, acaba sendo medida e remunerada em horas-aula. Gostariam que no contrato constasse: são tantas horas exatas por semana, como se pesquisa se fizesse assim! Essas horas devem ser remuneradas como horas-aula, afinal eles são professores!

Essa afirmação significa que, no período em que o professor faz pesquisa, ou extensão, o pagamento deve ser como se ele estivesse dando aula, fazendo jus a todos os direitos que, com justiça, deve gozar um professor que ensina a uma turma, como tempo para preparação de aula, tempo para atendimento dos alunos, tempo para correção de provas e exercícios, e ainda formas de descansar do desgaste físico das aulas — por isso o recesso remunerado, férias e outros adicionais. Nada disso, no entanto, faz sentido na pesquisa, ou na extensão. Essa insistência na visão do professor aulista, além de demonstrar uma grande miopia a respeito do trabalho do professor universitário, está encarecendo essas outras atividades, fazendo com que as IES restrinjam seus investimentos nelas. Mais um tiro que sai pela culatra. Muitas IES já fazem contratos separados com outros tipos de remuneração. Saíram na frente e estão se viabilizando.

Outro exemplo: não se pode limitar, orçamentariamente, o número de promoções porque fere a igualdade de direitos. Muitas IES praticam isso, mas as assessorias alertam para o perigo: mesmas funções com salários diferentes? O Poder Judiciário

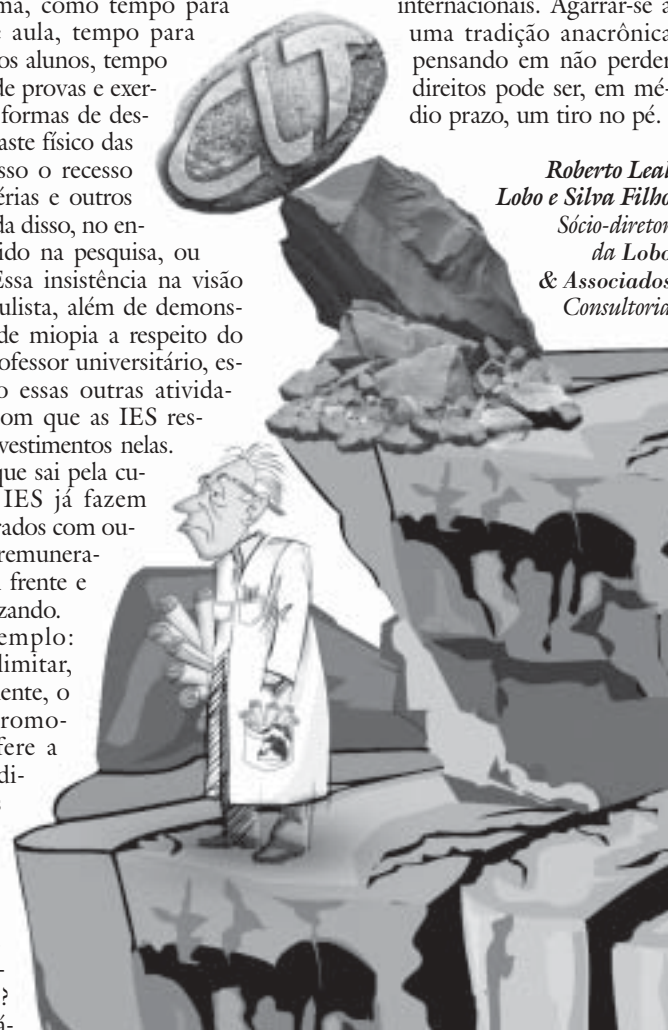
não vê isso bem! Mas é preciso fazer isso!! Todos querem receber igualmente por tudo e não querem que as avaliações sejam usadas para orientar as IES, e os próprios professores, para otimizar desempenho. Os alunos acabam pagando por todos esses desajustes até que o pânico se instala: a IES entra definitivamente no vermelho e, aí, as demissões se dão de forma truculenta e indiscriminada.

Afinal, como é possível gerir uma IES com políticas minimamente competitivas com o que se pratica no mundo civilizado? Ou melhor, como gerir, civilizadamente, uma instituição brasileira de ensino superior?

Para ser justo, é necessário contar que nas oportunidades em que podemos propor carreiras inovadoras que atendem a essas necessidades, em várias IES, esses mesmos assessores jurídicos, quando chamados a buscar, conjuntamente, uma solução (e não para serem juízes das propostas), muito contribuem para viabilizar as propostas, pois passam a discutir e entender melhor o que a área acadêmica precisa, mas ainda são exceção!

As associações de IES privadas e os sindicatos de professores deveriam buscar formas de influir para que a legislação e a interpretação para as IES, bem como os acordos sindicais referentes a professores universitários, se modernizassem, seguindo as tendências internacionais. Agarrar-se a uma tradição anacrônica pensando em não perder direitos pode ser, em médio prazo, um tiro no pé.

**Roberto Leal Lobo e Silva Filho**  
Sócio-diretor  
da Lobo  
& Associados  
Consultoria



# Ciclo de palestras da L&A sobre o Mercado de Ensino Superior

A exemplos de empresários de outros ramos, dirigentes das IES discutem o futuro

*"A coragem de dizer o que precisa ser dito faz a diferença essencial porque constrói o novo."*

Ivan Elias (FASF — MG)

Qual o futuro da educação superior? Como lidar com os desafios tecnológicos, globalizados e multidisciplinares de nosso tempo e, ainda, colaborar decisivamente para a ascensão e inclusão sociais? Como lidar com esse novo estudante, que cada vez mais se considera cliente privilegiado, com as exigências decorrentes dessa visão? Como atuar no mercado de ensino superior, pois esse permeia a realidade do sistema, já que a abertura dos últimos anos acabou gerando uma série de tensões, dentre elas a concorrência exacerbada pelas matrículas, pelos professores, por verbas das agências de pesquisa, pela conquista de áreas geográficas menos providas de instituições e pela invasão do ensino a distância?

A Lobo & Associados fez um amplo estudo, incluindo a situação desse mercado em outros países, e organizou o Ciclo de Palestras "O FUTURO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: RETÓRICA, REALIDADE E OS RISCOS

DO MERCADO", dias 7, 8 e 9 de novembro de 2005, no Centro Universitário Senac-SP, com o objetivo de ampliar a visão estratégica e gerencial dos 68 dirigentes de IES privadas de vários Estados, que participaram do evento, avaliando-o com média 9,63.

Na preparação do encontro, a L&A decidiu apresentar o tema, aproveitando sua expertise e conhecimento da situação brasileira e internacional da educação superior, nos mesmos moldes de um workshop que trabalha temas para grandes empresas e corporações, cujo formato e conteúdo agradaram a todos. O Prof.

Consultoria se surpreenderam, como conta Marina Germano Arruda, Diretora-Presidente do Instituto Cuiabano de Educação — MT: "Excelente. Já é o terceiro que eu participo. Sempre que dá, a Lobo & Associados me envia um e-mail e eu venho. Sou fã número um da Maria Beatriz e do Roberto, e esse evento está sendo tão bom quanto os outros, ou até melhor".

Para essa oportunidade ímpar, a Lobo & Associados foi buscar o Centro Universitário Senac como parceiro para apoiar a iniciativa, oferecendo aos participantes, além de sua magnífica estrutura, o privilégio de conhecer, visitar e perguntar como é

*"Profundo, instigante, excelente conceituação com exposição clara capaz de direcionar tomadas de decisões."*

Samuel L. de Araújo (FPF/UNIVALE — MG)

pensado pelas pessoas que estão participando evento".

Um grupo do Centro Universitário Fluminense — RJ, incluindo o Reitor Levi Quaresma, participou dessa vez com seis integrantes: "Já temos uma parceria com a Lobo & Associados no nosso processo de avaliação. A Profª Maria Beatriz e o Prof. Roberto Lobo estão de parabéns com mais esse evento". Elio José Gonçalves, Professor do UNIFLU comentou: "É a primeira vez que participo e fiquei bastante surpreso e feliz, porque viemos primeiro para aprender mesmo a melhorar a gestão, segundo para trocar experiências com os outros professores e reitores que aqui se encontram. A gente sabe que, nesse mundo globalizado, quem não se especializar, não procurar se qualificar vai

perder terreno, ficar fora desse mercado da educação. O tema foi um dos mais atuais porque fala da gestão no ensino superior que precisa ser melhorada constantemente".

Dirigentes discutem o futuro das IES



Reitor Massaro apresenta Senac aos participantes



Participantes visitam Senac - Laboratório de Hotelaria.

Roque Danilo Bersch, assessor da reitoria do Centro Universitário Univates — RS, participou e ficou entusiasmado: "A gente percebe que houve muito estudo para preparar as palestras, e este tem muito a ver com a realidade do ensino de terceiro grau no Brasil, mas contextualizado, não visto isoladamente. Em resumo, há muita profundidade nas palestras, as técnicas utilizadas nas explicações são fantásticas, pois juntam dinâmica, densidade de conteúdo e muita clareza na exposição, além da possibilidade do diálogo que aparece no fim de cada apresentação".

Mesmo os que já estão acostumados a participar dos eventos da

que essa IES, de qualidade reconhecida em todo o País, atua nesse mercado tão dinâmico, em áreas tão inovadoras. Maria Isabel de Sá Earp de R. Chaves, Diretora da Faculdade de Medicina de Petrópolis — RJ, achou "que essa experiência de fazer as palestras aqui no Senac, dentro de uma instituição de ensino superior, foi muito boa, porque possibilita aos congressistas trocarem experiências com uma outra IES". Alexandre Gonçalves Nogueira, Diretor-Geral das Faculdades Integradas Módulo — SP, achou a idéia excelente. "Eu não conhecia o Senac. Estou impressionado com as instalações físicas, os recursos humanos e o tratamento dis-

*"Ótimo ritmo, bastante produtiva a sugestão de questões após as palestras, palestrantes excelentes."*

Edécio J. Sardano (Centro Universitário São Camilo — SP)

*"Quero mais..."*

Cássia Rego Lima (FAJOLCA — PE)

# Clientes terão mais conforto na nova sede da L&A

Diversidade de espaços, biblioteca e auditório permitem múltiplas atividades

Já está em pleno funcionamento a nova sede da **Lobo & Associados**, que fica no local mais charmoso de Mogi das Cruzes (a 50 km de São Paulo e a 40 minutos do Aeroporto de Cumbica), com um ar de bairro residencial, mas perto dos melhores restaurantes e comércio de primeira linha da cidade.

Foram 90 dias de reforma total, finalizada em setembro de 2005. A festa de Natal dos funcionários já foi realizada no salão da empresa, quando se comemorou essa grande conquista.

O prédio possui 1 mil m<sup>2</sup> de construção, com três andares, mais um bloco nos fundos, com dez salas, dois locais para reunião, cozinhas, espaço de refeição dos funcionários, biblioteca, acomodações para a diretoria, sala de descanso para hóspedes, garagem, um auditório completo para 55 pessoas, com espaço para *coffee breaks* à beira da piscina.

São ambientes que possuem toda a infra-estrutura para receber os clientes e especialistas que colaboram em diversos projetos da **Lobo & Associados**. A nova **Lobo** tem o “clima” de casa, com comidinha feita na hora para receber, com carinho e atenção, quem viaja para trabalhar, discutir e

preparar estratégias e documentos, longe da correria do dia-a-dia das instituições.

Quase duas dezenas de computadores para organização de banco de dados e envio de relatórios, em rede com *speed* e acesso ao Vorttice — sistema que permite discussões via site com câmaras, em reuniões de até quatro interlocutores, sem custo de telefonia —, aproxima ainda mais as pessoas que trabalham nos projetos dos gestores das IES clientes. “Parece que estamos numa vila. O mundo lá fora não atrapalha, e o ambiente favorece o clima agradável que existe na nossa equipe de colaboradores. Durante um único dia, é possível buscar um reitor no aeroporto, fazer as refeições aqui mesmo, aproveitar o material que temos para consulta, produzir muito e, no fim da tarde, já deixá-lo no aeroporto para que ele durma em sua casa. Unidos pela internet e podendo realizar esse tipo



de reunião, não existem mais distâncias”, afirma Roberto Lobo, Diretor da **Consultoria**.

Maria Beatriz Lobo parece ter prazer especial em contar as minúcias: “Todos os detalhes foram pensados com carinho, desde o bordado das toalhas até o cabide onde pode ser pendurado o paletó de quem arregaa as mangas para um dia de trabalho. Não podemos assessorar instituições na qualidade dos processos se nós mesmos não formos exemplo de atendimento e organização”. Não

são só os diretores se envolvem na magia de receber bem. Todos os funcionários parecem estar no mesmo diapásio.” Quando enviamos o cardápio para ser aprovado pelo visitante com antecedência, queremos, além de garantir que goste do que será servido, que ele sinta que estamos pensando nele e em como recebê-lo com atenção. Toda a nossa equipe faz isso de coração. Nossos funcionários aprenderam a se orgulhar de fazer bem feito!”, completa a Diretora da **Lobo & Associados**.

## PROGRAMAÇÃO DE CURSOS 2006\* PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) PARCERIA LOBO & ASSOCIADOS E INSTITUTO LOBO

MINISTRADORES: PROF. Dr. ROBERTO LEAL LOBO E SILVA FILHO E PROF<sup>a</sup> MARIA BEATRIZ DE CARVALHO MELO LOBO  
LOCAL DE REALIZAÇÃO: AUDITÓRIO DO INSTITUTO LOBO, à Rua José Urbano Sanches, 420 – V. Oliveira – Mogi das Cruzes – SP  
(a 50 km de São Paulo e a 40 min. do Aeroporto de Guarulhos)

MÊS	DIAS	TEMA DOS WORKSHOPS	CARGA	INVESTIMENTO
Abril	25 e 26	<b>"Como analisar a estrutura de gastos e receitas para a otimização acadêmico-financeira das IES"</b>	11 horas	Inscrição única - R\$ 550,00 Mais de uma inscrição – R\$ 500,00
Maio	29, 30 e 31	<b>O Plano de Carreira Acadêmica: "O que o dirigente deve saber para rever, adequar e dimensionar um Plano de Carreira Acadêmica de modo a atender às características institucionais, às exigências governamentais para o setor e à viabilidade financeira de uma Instituição de Ensino Superior"</b>	17 horas	Inscrição única - R\$ 750,00 Mais de uma inscrição – R\$ 700,00
Agosto	29 e 30	<b>"Como implantar e avaliar a Pesquisa, a Pós-Graduação Stricto Sensu e a Extensão"</b>	11 horas	Inscrição única - R\$ 550,00 Mais de uma inscrição – R\$ 500,00
Setembro	26 e 27	<b>A Prática da Avaliação das IES 2: "O que o dirigente universitário deve saber para organizar, implantar, gerenciar, aproveitar os bons exemplos e evitar os percalços do processo avaliativo de uma Instituição de Ensino Superior"</b>	11 horas	Inscrição única - R\$ 550,00 Mais de uma inscrição – R\$ 500,00
Outubro	23, 24 e 25	<b>"A Evasão no Setor Privado de Ensino Superior: de nada adianta atrair mais alunos quando não se consegue mantê-los!"</b>	17 horas	Inscrição única - R\$ 750,00 Mais de uma inscrição – R\$ 700,00
Novembro	28 e 29	<b>"Tendências do mercado para embasar o Planejamento Estratégico Institucional das IES"</b>	11 horas	Inscrição única - R\$ 550,00 Mais de uma inscrição – R\$ 500,00

\* A **Lobo & Associados** e o **Instituto Lobo** reservam-se o direito de realizar qualquer alteração nos cursos, nas datas e nos valores, ou mesmo de não oferecer aqueles workshops que não atingirem o número mínimo de participantes.

**INCLUI:** Material didático, *coffee breaks* e certificado

**VAGAS LIMITADAS - GRUPOS COM ATÉ 55 PARTICIPANTES** - Faça sua reserva com antecedência por meio do site da **L&A** ou do Instituto Lobo.

» Conheça a política de descontos progressivos para inscrição em mais de um evento «

# Diretores da L&A criam Instituto Lobo

Entidade sem fins lucrativos desenvolverá pesquisas, projetos e cursos



**C**onsolidada a ação da *Lobo & Associados* na área de gestão universitária, outro sonho começa a transformar-se em realidade: os sócios-diretores da Consultoria fundaram, sob a denominação de “**Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia**”, uma entidade sem fins lucrativos que se dispõe a enfrentar o desafio de ampliar ainda mais seu campo de atuação e que tem como principais objetivos a formação e capacitação de recursos humanos e a elaboração de estudos e pesquisa nessas áreas.

O **Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia** será presidido pelo Diretor da *Lobo & Associados*, Prof. Dr. Roberto L. Lobo, ex-Reitor da Universidade de São Paulo e da Universidade de Mogi das Cruzes, e nasce regido por um compromisso com a qualidade. “Não tendo corpo permanente de pesquisadores, o Instituto se organiza em torno de atividades consideradas relevantes dentro de seus objetivos e procura reunir especialistas maduros e jovens pesquisadores, independentemente de sua filiação institucional, e apoiá-los para poder dar resposta aos desafios apresentados por cada projeto”, conta Lobo.

Com a orientação dos fundadores, é claro que o grande diferencial será a postura autônoma. “Por ser independente, o Instituto Lobo se policiará permanentemente para garantir que seus projetos esclareçam da forma mais ampla e verdadeira possível as questões abordadas, evitando restrições ideológicas, censuras ou preconceitos oriundos de visões científicas restritas”, explica o Presidente.

Outra preocupação é estabelecer diretrizes — do planejamento cuidadoso à ação efetiva —, que permitam a organização de atividades que promovam o aprofundamento nos estu-

dos científicos e a formação de recursos humanos capazes de enfrentar os desafios de eficiência e eficácia de nosso tempo.

Além disso, buscar-se-á o equilíbrio entre a liberdade de pesquisa e um controle normativo como fator de grande relevância para a garantia de qualidade que a marca *Lobo* exige e a inserção de questões multidisciplinares ou concentradas numa área específica do conhecimento.

O Instituto Lobo pretende atuar nos mais diversos segmentos da sociedade: a indústria, o comércio, o terceiro setor e, principalmente, a educação em todos os níveis. Para o desenvolvimento de pesquisas e programas, não basta que os fatores internos sejam favoráveis. Por essa razão, o Instituto buscará identificar e receber — dos vários segmentos e das agências de fomento — quais as suas expectativas e necessidades de projetos e programas a serem desenvolvidos, em níveis regional, nacional e internacional. A avaliação deve ser contínua e compreenderá desde a aprovação da viabilidade acadêmico-financeira da proposta pela presidência do Instituto Lobo até a aceitação pelo público-alvo e as questões que envolvam as conseqüências desse trabalho na sociedade.

Como é possível verificar, tudo isso exige um planejamento estratégico criterioso, cuidadosamente bem elaborado, para que se assegure um apoio aos bons pesquisadores/professores e que os resultados possam ser adequadamente divulgados por meio de encontros, seminários, workshops, reuniões, estudos, trabalhos, relatórios, publicações ou outras formas de comunicação.

“Trata-se de um empreendimento ousado, mas que, considerando-se o histórico da *Lobo & Associados Consultoria* e as suas já comprovadas competências conceitual, técnica e de gerenciamento, certamente ren-

derá bons frutos para o desenvolvimento da educação, da ciência e da tecnologia em nosso País, tornando-se um espaço para reflexões relevantes e para o aprimoramento de pessoas que a moderna sociedade tanto necessita”, considera Adilson de Moraes, Professor Doutor em Matemática, que é sócio-colaborador, membro do Conselho Fiscal e será responsável pela orga-

nização dos projetos e propostas do Instituto Lobo.

Como trabalho inicial, o Instituto Lobo está realizando um estudo setorial sobre educação no âmbito das unidades escolares da região de Mogi das Cruzes, Itaquaquecetuba e Suzano, em São Paulo, visando examinar as questões prioritárias envolvendo a formação dos educadores (diretores, supervisores de ensino, assistentes técnicos e pedagógicos, professores e outros profissionais envolvidos com a educação), identificar suas necessidades e estabelecer as prioridades do setor.

Espera-se que o resultado desse estudo promova o entendimento mútuo entre a rede escolar e o Instituto Lobo, com a finalidade de servir como subsídio para um futuro projeto de desenvolvimento de atividades que permitam suprir as carências dessa área na Região.

Outros projetos estão sendo elaborados nesse início de atividade, como o que envolve o ensino de Matemática e a organização de discussões orientadas sobre temas instigantes, muitos multidisciplinares, para serem debatidos por *experts* de várias áreas.

Além disso, estão sendo contatados vários especialistas, e as portas do Instituto encontram-se abertas para quem deseja apresentar propostas viáveis de trabalho conjunto.

A missão do Instituto é ambiciosa, porém realista. Ambiciona tornar-se um centro promotor, divulgador e aglutinador de conhecimento avançado em gestão; ambiciona ser um ponto de encontro para discussão e reflexão de boas cabeças no País; ambiciona ser um espaço para ser dedicado aos alunos especiais e a todos aqueles que buscam permanente crescimento intelectual, profissional e emocional. Enfim, o Instituto espera poder contribuir para o enriquecimento da educação, cultura, ciência e tecnologia brasileiras.





# TUDO DE BOM



## Estratégia para diminuir a inadimplência

Programa da FADOM inaugura espaço das boas idéias

Desde sua fundação, em 1999, a *Lobo & Associados* pautou sua conduta e suas atividades na busca da colaboração e da troca de experiências entre seus diretores e consultores e os dirigentes das IES — e desses entre si. Isso tem sido uma constante em seus eventos, pesquisas e projetos, o que ajudou, e muito, a formar um grupo ético, profissional e cooperativo de gestores de Instituições de Ensino Superior no Brasil, que têm em comum, além das agruras e vitórias no setor, o respeito e a camaradagem com a equipe da *Consultoria*.

Muitas são as boas idéias que se apresentam ao longo do trabalho da *L&A* com IES de diferentes tipos e tamanhos, em todo o País. Algumas merecem destaque porque, além de bons resultados, foram disponibilizadas pelos autores com toda gentileza e disposição. É o caso das Faculdades Integradas do Oeste de Minas — FADOM e de seu programa TUDO DE BOM

(TDB), criado pelo Diretor Administrativo, Macy Luiz de Paula, e implementado por sua Gerente de Marketing, Juliana Tonelli. Trata-se de um programa de descontos progressivos para pagamento das mensalidades pelos alunos nas datas mais adequadas ao fluxo de caixa da Instituição. Até o dia 5 do mês, 6% de desconto, de 6 a 10, 4%, e de 11 a 15, o estudante tem 2% de desconto.

A novidade maior não é a oferta de desconto para o pagante pontual, mas sim o bônus que o aluno recebe por isso, que funciona da seguinte maneira: excluindo a matrícula e a rematrícula, para pagamento das mensalidades até o dia 5 de cada mês, o estudante receberá o bônus equivalente a 2% de sua mensalidade; para pagamento até dia 10, será de 1%. Os bônus são cumulativos e serão utilizados como desconto para matrícula do semestre seguinte, desde que o aluno esteja em dia com suas obrigações acadê-

micas e financeiras e participe do Programa Automático de Rematrícula. Tudo via boleto e com o acompanhamento pelo aluno em um “carnê” TDB, que vai ser confrontado, depois, com o controle financeiro.

Esse programa, além de incentivar o pagamento em dia, e até antecipado em alguns casos, também beneficia o aluno que faz a rematrícula no sistema, dentro dos prazos da FADOM. Não é a primeira iniciativa de sucesso da FADOM nesse sentido, apoiada por seu Diretor Geral, Carlos Moacyr Aguiar. Em tempo: a análise do SIGAMES — Serviço de Informações Gerenciais para Acompanhamento de Macroindicadores do Ensino Superior da *Lobo & Associados* dos dados da FADOM, mostra que seu nível de inadimplência a coloca no grupo dos 30% das IES com melhor desempenho nesse quesito.

Mais informações podem ser obtidas pelo e-mail: [macy@fadom.br](mailto:macy@fadom.br).

### VOCÊ QUER DIVULGAR UMA BOA IDÉIA DA SUA IES?

Mande um e-mail para [terceirograu@loboeassociados.com.br](mailto:terceirograu@loboeassociados.com.br) e a equipe da *L&A* analisará a proposta.



### CartaCapital

Em depoimento na reportagem especial *Os Campeões do Diploma*, na edição de 30 de novembro de 2005, o Prof. Roberto Lobo, Diretor da *Lobo & Associados*, analisou as matrículas no ensino superior brasileiro e apresentou os dados em relação aos demais países da OCDE, acentuando a pequena taxa de alunos nos cursos de engenharia e ciências naturais no Brasil e a necessidade de financiamento ao estudante brasileiro de baixa renda.

### FOLHA DE S. PAULO

O Diretor da *Lobo & Associados*, Prof. Roberto Lobo, na edição de 22 de janeiro de 2006, do jornal *Folha de São Paulo*, afirma que as universidades mais tradicionais precisam ser mais eficientes e que não necessitam copiar a estrutura das públicas, na reportagem *Universidades Nancicas Podem Desaparecer*. Na mesma publicação, na edição de 5 de março p.p., o ensino superior voltou a ser notícia na reportagem *Com Lucro em Queda, Universidades Mudam*, em que Lobo aponta a dificuldade que algumas universidades privadas estão tendo por não conseguirem repassar seus altos custos para as mensalidades.

### O DIÁRIO DE MOGI

No periódico *O Diário de Mogi*, que circula em todo o Alto Tietê, em São Paulo, Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo, Diretores da *Lobo & Associados*, foram chamados a opinar em várias reportagens sobre educação. Na edição de 6 de dezembro de 2005, o Professor Lobo comentou sobre a instalação da FATEC (Faculdades Tecnológicas — Estaduais e Gratuitas) na Região. Em 20 de outubro de 2005, foi a vez da Professora Beatriz falar sobre a tecnologia de comunicação e informação nas escolas quando afirmou que, apesar do grande potencial, os recursos tecnológicos e a própria internet são ainda pouco usados, principalmente para aproximar alunos e professores, melhorar o atendimento e a assistência individualizada ao estudante, pois considera que a internet é uma ferramenta que “devolve ao aluno a autonomia de estudo”.

### Cartas

#### NOVA SEDE

*Em nome da comunidade febaspiana, parableno essa digna Assessoria por suas novas instalações, e tenho a convicção plena dos resultados positivos que advirão das mesmas em função das cabeças pensantes que nelas irão trabalhar, chefiadas por Vossas Senhorias.*

**Paulo A. Gomes Cardim, Reitor do Centro Universitário Belas Artes — SP**

*Caros Professores, com satisfação recebi a notícia da nova sede da L&A. Aproveito a oportunidade para enviar os cumprimentos por mais essa relevante conquista.*

**Inês Imperatriz — FAPESP**

*Parabéns pela conquista. É fruto do trabalho sério e competente que vocês realizam.*

**Eloísa Ponzio, Escolas Associadas Pueri Domus — SP**

*Rogo a Deus que os ilumine nesse novo endereço. Que os mais altos propósitos possam se concretizar.*

**Edinor Max Gruber, UNASP — SP**

*Particularmente entendo que a expansão das instalações de sua organização é fruto da seriedade nas atividades que desenvolvem. Continuem sendo profissionais como têm sido até hoje. Ao mesmo tempo em que lhes desejo contínuo prosperar, Prof. Lobo e Profª Beatriz, envio-lhes meu abraço.*

**Nestor Basso, Universidade de Caxias do Sul — RS**

*Parabéns e muita alegria na nova sede.*

**Eduardo Ehlers, Senac — SP**

*Parabéns pela nova sede. Um grande abraço!*

**Rogério Prado, UNIFENAS — MG**

*Recebi com a maior alegria e felicidade esse comunicado. Parabéns, e que Deus continue os abençoando nessa nova sede.*

**Maria do Rosário Velano, Vice-Reitora na Universidade José Rosário Velano, UNIFENAS — MG**

*Meus parabéns pela nova sede. Para se manterem informados, estamos retomando o nosso Planejamento Estratégico como referência para a construção do nosso PDI. Vocês fizeram parte desse processo. Um abraço.*

**Hermínio Ramos, Pró-Reitor de Planejamento da UFPE**

*Parabéns por essa conquista. Que o sucesso se amplie cada vez mais.*

**Dra. Lourdes Marques, Hospital do Câncer — SP**

*Na oportunidade, parableno a Lobo & Associados como Referência Nacional de Consultoria em Educação e tomo a liberdade de encaminhar sugestão de matéria sobre o tema Vestibular Eletrônico.*

**João Fenelon Arnaldo, autor do software sobre o assunto**

# Universidade Veiga de Almeida abre seleção para novo Reitor

Comissão de Seleção terá membros internos e externos e assessoria da L&A

Quando convidou a *Lobo & Associados* para assessorar o processo de escolha do novo Reitor da Universidade Veiga de Almeida, o atual Reitor e Presidente da Associação Educacional Veiga de Almeida, AEVA, mantenedora da UVA-RJ, Mario Veiga de Almeida Júnior, contou aos diretores da *Consultoria* que, ao assumir a Reitoria em 1995, sabia que “não seria uma missão fácil e simples o desafiante compromisso de substituir o idealizador e fundador da UVA”, o Professor Mario Veiga de Almeida, seu pai, falecido naquele mesmo ano, “educador nato, cuja vida foi integralmente dedicada à educação e à Instituição”, conta. Ao contrário! Assumir a reitoria requereria “de sua parte e de todos os que nela militavam esforços, sacrifícios e ações conjuntas na incessante busca de uma gestão acadêmico-administrativa profissional que lograsse dar a devida resposta aos reclamos de uma universidade moderna e inovadora, que se alinhasse às múltiplas exigências de uma sociedade em permanente transformação”.

Ao responder porque queria, agora, escolher um substituto ao cargo, o Reitor afirmou: “Nesses dez anos de gestão, estou convicto de haver atingido a essas metas, não somente pelo meu empenho, mas, sobretudo, pelo rumo traçado nos ideais de nosso fundador e pelo incansável trabalho diuturno de uma equipe que vive, respira e sonha essa Universidade. Nesse momento e visando dar continuidade ao trabalho desenvolvido até então, creio que a escolha de um novo Reitor será o coroamento de todo esse processo de profissionalização da nossa gestão universitária, por nós implantado”.

Por ter acompanhado de perto o trabalho do Prof. Roberto Lobo e da Profª Maria Beatriz Lobo desde o projeto que foi implantado na Universidade de Mogi das Cruzes e depois à frente da *Lobo & Associados*, nada mais natural seria utilizar a experiência e o suporte de uma *Consultoria* renomada para ampliar e qualificar as possibilidades do processo que determinará qual é o candidato que melhor reúne as características de liderança acadêmica, habilidade administrativa e experiência em gestão, necessárias para a direção máxima da UVA-RJ, situada na cidade maravilhosa do Rio de Janeiro.

O atual Reitor da UVA-RJ, Marinho — como Mario Júnior é conhecido por todos do setor de Educação Superior —, defende que “a escolha do dirigente máximo dessa organização será fruto de um processo seletivo nacional do qual poderão participar profissionais dessa Universidade bem como de todo o País, garantindo desse modo que o futuro dessa Instituição esteja posto nas mãos daquele que melhor se adequa à realidade dessa Universidade e à observância de sua missão, visão, princípios e valores”.

Para quem pensa que é um tom de despedida, ele avisa: “Tenho certeza de que a minha missão na Reitoria está concluída e sinto o gosto do dever e prazer cumpridos, o que não leva ao meu afastamento, mas sim a continuar a acompanhar os seus passos, as suas conquistas e o seu destino, muito de perto, pois a Universidade Veiga de Almeida dá sentido à minha vida”.



Aproveitando a grande inserção desse **Informativo Terceiro Grau**, o Presidente da AEVA e atual Reitor da UVA-RJ — Prof. Mario Veiga de Almeida Júnior, tem a honra de convidar todos os interessados para participar do PROCESSO DE SELEÇÃO AO CARGO DE REITOR DA UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA, que será realizado com a assessoria da *Lobo & Associados Consultoria*.

Os currículos dos postulantes devem ser enviados **exclusivamente** pelo site da *Lobo & Associados*, onde é possível encontrar todas as informações necessárias sobre o cargo, o processo e a IES — [www.loboeassociados.com.br](http://www.loboeassociados.com.br) — botão “Classificado Universitário” — dentro das orientações e especificações lá contidas, até o **dia 29 de abril de 2006**. A identidade dos postulantes será mantida em sigilo.

## O Plano de Carreira Acadêmica – tema do Workshop Nacional da L&A

Problemas e soluções serão debatidos em maio, na nova sede da *Consultoria*

Por que as IES gastam tanto com o corpo docente? Gastam bem? Qual o gasto aceitável com o corpo docente para diferentes tipos de IES? Como remunerar as atividades que não sejam de ensino? Como apoiar a pesquisa, a extensão e a capacitação de docentes com menores ônus? Como atrelar desempenho e metas institucionais à remuneração de docentes? Como melhor aproveitar o tempo integral para os diferentes tipos de IES e atividades? Como usar a avaliação docente para a promoção na carreira? O que acontecerá quando a maioria dos docentes for de mestres e doutores? Se a contratação é feita para o ensino, como aprimorar o processo de modo a contemplar as necessidades da pesquisa, da extensão e da administração? Quem deve contratar o professor? Como limitar o gasto orçamentário com pessoal? Como conter esses gastos quando as decisões superiores têm grande peso colegiado? A avaliação do desempenho pode ter conseqüências concretas na carreira dos professores? Como tratar os antigos professores que já galgaram os degraus da carreira e nem sempre atendem ou estão mo-

tivados para novos desafios? Como aproveitar melhor os docentes titulados?

A maioria dessas perguntas aflige sua IES? Então é possível entender o porquê a *Lobo & Associados*, atendendo ao pedido de várias instituições, escolheu como tema do seu Workshop Nacional Semestral: **O PLANO DE CARREIRA ACADÊMICA: “O que o dirigente deve saber para rever, adequar e dimensionar um Plano de Carreira Acadêmica de modo a atender às características institucionais, às exigências governamentais para o setor e à viabilidade financeira de uma Instituição de Ensino Superior”**.

Nos dias 29, 30 e 31 de maio, pela primeira vez esse encontro será realizado na própria sede da L&A, em Mogi das Cruzes (a 50 km de São Paulo e a 40 minutos do Aeroporto de Guarulhos), onde um grupo seletivo de IES de vários Estados estará participando de um evento que pretende não só apresentar os mais importantes problemas das Carreiras das IES privadas, como diversas sugestões de solução, abrindo um debate fundamen-

tal para muitas IES que ainda não possuem uma Carreira (também chamada Plano de Cargos e Salários, ou Carreira do Magistério), ou não estão satisfeitas com o comprometimento crescente da receita com esses gastos, ou não encontram ressonância desses planos com as exigências de qualidade e produtividade tão necessárias à competitividade institucional e mesmo sua adequação ao que determina a legislação.

Nessa oportunidade, será aberto importante espaço para apresentação de experiências bem-sucedidas e discussões de problemas comuns às instituições brasileiras, que têm dificuldade em manter os gastos com o corpo docente dentro de padrões aceitáveis, ou de definir que porcentagem deve ser despendida em cada tipo de atividade (ensino, pesquisa, extensão, administração etc.) para atender à real necessidade imposta pelos currículos e projetos institucionais, ou, ainda, saber onde estão as ociosidades que, reduzidas, podem gerar disponibilidade para investimentos, ou em muitos casos, até garantir a sobrevivência institucional.

### “O PLANO DE CARREIRA ACADÊMICA”

**DATA:** De 29 a 31 de maio de 2006

**LOCAL:** Na sede da *Lobo & Associados* - Mogi das Cruzes - SP (a 50 km de SP e 40 min. do Aeroporto de Guarulhos)

**PÚBLICO-ALVO:** Reitores, pró-reitores, diretores e coordenadores acadêmicos, mantenedores e sucessores, demais dirigentes, diretores e coordenadores das áreas acadêmicas e administrativas de IES privadas de todo Brasil e demais profissionais interessados no tema

**INSCRIÇÕES:** Até 26/5/2006 – Não serão aceitas inscrições **após esta data**

**INSCRIÇÃO ÚNICA:** R\$ 750,00 (setecentos e cinquenta reais)

**MAIS DE UMA INSCRIÇÃO:** R\$ 700,00 (setecentos reais) cada **uma**, da mesma IES, feitas no mesmo depósito identificado ou DOC

**INFORMAÇÕES:** (11) 4796-2811  
[www.loboeassociados.com.br](http://www.loboeassociados.com.br) • [loboea@loboeassociados.com.br](mailto:loboea@loboeassociados.com.br)

**PALESTRANTES:** DIRETORES DA L&A  
**PROF. ROBERTO LEAL LOBO E SILVA FILHO E PROFª MARIA BEATRIZ DE CARVALHO MELO LOBO**

#### PROGRAMA

- OS PROBLEMAS DAS ATUAIS CARREIRAS E DA GESTÃO DO CORPO DOCENTE DAS IES PRIVADAS.
- UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GASTOS DAS IES PRIVADAS COM O CORPO DOCENTE E OS INDICADORES DE REFERÊNCIA PARA CADA TIPO DE IES.
- BASES E PRESSUPOSTOS ACADÊMICOS, FINANCEIROS E GERENCIAIS QUE PODEM ORIENTAR UM PLANO DE CARREIRA ACADÊMICA.
- NECESSIDADES A SEREM ATENDIDAS PARA QUE UM PLANO DE CARREIRA SEJA UMA FERRAMENTA IMPORTANTE DE APOIO AO SUCESSO INSTITUCIONAL.
- COMO IMPLANTAR INCENTIVOS, AVALIAÇÃO E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PARA OS DOCENTES E GESTORES DAS IES.
- EXEMPLOS DE SOLUÇÕES QUE PODEM SER IMPLANTADAS PARA ENFRENTAR OS MAIORES PROBLEMAS DAS CARREIRAS TRADICIONAIS.
- TROCA DE EXPERIÊNCIAS DE IES SOBRE PLANOS DE CARREIRA DOCENTE: MODELOS, PROBLEMAS E SOLUÇÕES QUE SERÃO COMPARTILHADOS.
- DEBATE SOBRE DÚVIDAS DOS PARTICIPANTES QUE SERÃO RESPONDIDAS PELOS DIRETORES DA *LOBO & ASSOCIADOS* EM PLENÁRIO, OU ENCAMINHADAS AOS ÓRGÃOS COMPETENTES.

# Gestão Profissional — UNIVALE utiliza o SIGAMES

Informações gerenciais apóiam decisões da Mantenedora e da Mantida



Reitora Inguelore:  
"gestão exige conhecimento"

A Universidade Vale do Rio Doce (UNIVALE), importante instituição comunitária mantida pela Fundação Percival Farquhar (FPF), tornou-se nacionalmente ainda mais conhecida quando realizou a escolha de sua nova reitora, a Prof<sup>ª</sup> Inguelore Scheunemann de Souza, com a assessoria da *Lobo & Associados*, em um processo de seleção aberto para profissionais internos e externos à Universidade amplamente divulgado. Mas o relacionamento entre a FPF/UNIVALE e a *L&A* já engloba muitos outros projetos desde 2003, alguns dos quais já totalmente implantados, vários em andamento e outros previstos para até 2007.

Em um trabalho conjunto, envolvendo grandes equipes da Universidade, da Mantenedora e dos Diretores e Especialistas da *Consultoria*, foram feitos profundos ajustes na estrutura administrativo-financeira, no organograma e nas atribuições e funções dos dirigentes. Foram implantados, também, os processos de administração orçamentária, avaliação institucional e individual da pesquisa e da extensão, o treinamento dos gestores administrativos e acadêmicos e, ainda, foi elaborado um novo Plano de Cargos e Salários. Estão saindo do forno, agora em 2006, os novos

Estatutos da FPF e da UNIVALE e o Regimento da Universidade, o Planejamento Estratégico Institucional, o novo PDI, um inovador Plano de Carreira Acadêmica e o fundamental e abrangente processo de Auto-Avaliação Institucional ligado ao SINAES.

Esses projetos complementam outros desenvolvidos pela Reitoria, que está apostando e se empenhando muito no aumento dos projetos de cooperação regional, nacional e internacional, na implantação de mestrados *stricto sensu* e na profissionalização da gestão. Uma reestruturação importante que já tem reflexos positivos na imagem diante da sociedade da Região do Vale do Rio Doce-MG, onde a UNIVALE está inserida, dos órgãos ligados ao MEC e da comunidade acadêmica e também nos resultados acadêmicos e administrativos.

Como pano de fundo, apoiando a reorganização institucional, a FPF/UNIVALE contratou o **SIGAMES 2 — SERVIÇO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ACOMPANHAMENTO DE MACROINDICADORES DO ENSINO SUPERIOR**, da *Lobo & Associados*. Foi a primeira Universidade brasileira, dentre as diversas IES que fazem parte do programa, a cumprir todas as etapas, receber os relatórios de análise das 132 tabelas e já contratar o acompanhamento das decisões decorrentes do uso do SIGAMES. "A Fundação Percival Farquhar e a UNIVALE passaram a ter um instrumento seguro de orientação para tomada de decisões, tão necessário para o presente como para garantir seu futuro no novo cenário educacional. O SIGAMES permite confrontar nossa realidade frente ao cenário nacional e internacional, orientando a gestão por indicadores e permitindo constante reavaliação de processos, atende a todas as peculiaridades de uma instituição de ensino,

estabelecendo conexão entre dados dos diversos setores, compondo uma estrutura com característica de unidade institucional", afirma Samuel Lara de Araújo, Diretor de Assuntos Acadêmicos da Fundação.

Como o maior problema relacionado a um sistema de informações da IES é a dificuldade de adequação e padronização a respeito da seleção, da prioridade e do tratamento que as informações devem ter, a *Lobo & Associados* disponibilizou seu *know-how* e sua base de dados para criar as matrizes e os critérios do SIGAMES 2, compatíveis com os exigidos pelas comissões do MEC e pelo SINAES e com os indicadores coletados pela *Consultoria*. "Dessa forma, a IES organiza e trabalha melhor seus dados e informações gerenciais, utilizando-os de forma a apoiar a avaliação e a elaboração do seu planejamento, baseada em comparações e análises oriundas de um conjunto de indicadores referenciais coerentes e apropriados. É um trabalho que exige muito de todos, que leva de um a dois anos para ser implantado e analisado, mas depois é facilmente atualizado e mantido", conta Maria Beatriz Lobo, Diretora da *L&A*.

A experiência da Reitora Inguelore Scheunemann de Souza tem ajudado a valorizar o uso da informação na gestão da UNIVALE. Ela pondera que "a gestão das universidades, hoje e para o futuro, requer profundo conhecimento da própria instituição e dos cenários regional, nacional e internacional em educação

superior. As decisões são uma constante no dia-a-dia institucional e refletem nas políticas a serem adotadas, a médio e longo prazo, no planejamento da universidade". A forma de organização das informações mais disponível hoje no mercado é ligada ao sistema operacional dos setores, dentro dos programas informatizados, mas não contempla as questões estratégicas da IES como um todo e por atividade e não permite comparações com indicadores externos. "A administração superior precisa dispor de ferramentas de suporte à decisão que permitam não só a leitura de dados, como também análises e interpolações, em instrumentos de fácil leitura e segurança nas informações disponibilizadas. Por esses motivos, a UNIVALE adotou o SIGAMES e buscou completar a primeira série histórica prevista nesse programa", completa a Reitora.

Não só a Universidade, mas a própria Mantenedora é uma entusiasta do SIGAMES. Mauro da Costa Cruz defende que "a dinâmica mudança do cenário educacional obriga-nos, como mantenedora da UNIVALE, ao constante realinhamento dos nossos atos administrativos. Parceiros do SIGAMES, desde a criação desse magnífico banco de dados mantido e atualizado por *Lobo & Associados*, fazemos do uso dos indicadores contidos nessa esplêndida ferramenta, regularmente aferida, o alicerce para decisões ágeis e seguras", avalia o Diretor Executivo da Fundação Percival Farquhar.



## LOBO & ASSOCIADOS CONSULTORIA E PARTICIPAÇÃO S/C LTDA.

Sede em Mogi das Cruzes (30 minutos de Cumbica e a 50 km de São Paulo)  
Rua José Urbano Sanches, 420 - Mogi das Cruzes - SP  
CEP: 08780-220 - Telefax: (11) 4796-2811

[www.loboeassociados.com.br](http://www.loboeassociados.com.br)  
[loboea@loboeassociados.com.br](mailto:loboea@loboeassociados.com.br)

