

Aplicando o que se ensina

Por que tantos gestores que têm a responsabilidade de conduzir Instituições de Ensino Superior (IES), organizações complexas, fundamentais ao desenvolvimento do País e da sociedade, não se lembram de usar os dados, os números e as lições que estão disponíveis em sua volta, nas próprias instituições? Por que até aqueles com ampla experiência em pesquisa esquecem o método, desprezam as hipóteses, não confrontam resultados, não comparam desempenhos, não analisam argumentos à luz de dados de realidade? Por que não se aplica o que é ensinado nos cursos de gestão, administração, contabilidade e marketing da própria IES?

A gestão universitária, pública ou privada, agora é que está começando a definir seus reais contornos, pois não havia exigências e a concorrência de hoje. Como as IES se planejam e se avaliam (e como se avaliam se não planejam?) se quase nenhuma desenvolveu mecanismos de monitoramento do mercado e da concorrência? O que há de novo e em que áreas o desenvolvimento econômico de um país influencia a formação profissional e a pesquisa? Para onde vai o mercado? Qual o papel do setor público e do setor privado na educação superior? Por que há tantas diferenças ideológicas nesse campo? Como os países mais adiantados estão se movimentando nesse mercado? O que o futuro lhes reserva?

O Terceiro Grau - o Informativo do Gestor Universitário traz nessa edição vários exemplos de como a Lobo & Associados trabalha dados, informações e ferramentas de gestão, conta experiências e descobertas que estão aí e podem ser estudadas, como a discussão da nova carreira da Universidade de Caxias do Sul, os resultados do ENADE, o processo de auto-avaliação das IES, e apresenta alguns produtos que a Consultoria desenvolve para apoiar o gerenciamento das IES, como o SIGAMES 2, o PRO-SINAES e o Ciclo de Palestras, a ser realizado nesse segundo semestre. Abrimos as portas para todos que, como a Consultoria, querem trabalhar e aprender cada vez mais.

A IES pode transformar o SINAES em um momento produtivo?

A auto-avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES), antes uma rotina sem consequências, agora uma exigência legal, faz parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. E, também, do peso de muitas instituições, de todos os tipos e tamanhos, que não usavam a avaliação como uma ferramenta de gestão poderosa, que, além de ajudar na organização de dados e opiniões, permite interligar os problemas percebidos às soluções planejadas, tarefas típicas de uma boa administração. Agora, elas se vêem na iminência de apresentar a uma comissão do MEC, muitas já no meio do ano que vem, um relatório com uma dezena de dimensões analisadas sob a ótica de todos os sujeitos que interagem com a Instituição e a evolução de seus dados e indicadores. Muitos avanços puderam ser notados recentemente e alguns foram apresentados no seminário "A Prática da Avaliação nas IES: 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 (IES)", realizado pela Lobo & Associados Consultoria, entre 16 e 18 de maio de 2005, no Hotel Blue Tree Towers, em São Paulo.

O ponto mais positivo colhido no evento parece ser a existência de um consenso cada vez maior de que, se é para fazer, melhor fazer bem feito (lema adotado há muito tempo pela L&A), e que o SINAES mostra-se uma oportunidade ímpar de enriquecimento para as IES, decorrente do conhecimento interno e externo propiciado pelo processo de auto-avaliação,

que acabará por sistematizar e ajudar a implementação da profissionalização e de uma visão de gestão mais participativa e, ao mesmo tempo, mais gerencial, em que opiniões e sentimentos podem ser confrontados com dados numéricos e metas quantificáveis.

Melhor para todos os envolvidos no processo de avaliação, melhor para aqueles que precisam atuar com mais diferenciais dentro de um mercado cada vez mais disputado e exigente - que colocou de cabeça para baixo o modo caseiro como se faziam as coisas na educação superior. Em tempos de concorrência, é fundamental que o gestor esteja atualizado e compreenda realmente o que a política de mercado significa e como sobreviver, sem abrir mão de sua missão.

Para isso, a Lobo & Associados prepara um Ciclo de Palestras, com o apoio do Centro Universitário Senac, quando seus diretores, Maria Beatriz e Roberto Lobo, trarão o entendimento dos principais aspectos e cenários que se apresentam para o mercado do Ensino Superior, adaptando os conceitos da lógica empresarial às especificidades de um setor que possui ética, exigência social e dinâmica próprias, mas não muito diferentes daquilo que vem ocorrendo nos países mais avançados.



Destaques

O que nos ensina o ENADE?

Página 2



Nova sede da L&A
em fase final

Página 3

Evento discute o mercado das IES

Página 6

Lições que podem ser aproveitadas do ENADE

Questionário dos estudantes fala muito do aluno real a ser trabalhado

Algumas conclusões interessantes, extraídas dos questionários respondidos pelos alunos dos cursos que fizeram o Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes – ENADE, podem ajudar as Instituições de Ensino Superior (IES), dirigentes, professores e os próprios acadêmicos a compreenderem melhor alguns aspectos que certamente farão diferença no aproveitamento em aula dos estudantes, como também nos resultados das próprias provas em si. É importante não esquecer que os alunos que fizeram esse primeiro ENADE são da área de saúde, onde existem muitos dos cursos cujos jovens estão, muitas vezes, entre aqueles de maior poder aquisitivo em relação aos demais cursos do Ensino Superior e que os percentuais de respostas dos próprios devem ser otimistas:

- Os estudantes que fizeram o ENADE estudavam, em média, de 1 a 5 horas por semana (68% dos respondentes), liam, incluindo livros didáticos, de 2 a 5 livros por ano (51%) e não trabalhavam (57,5%);
- A avaliação do rendimento dos estudantes que fizeram o exame era feita, majoritariamente, por meio de provas discursivas (79%), e as aulas eram predominantemente expositivas (56%), mesmo em áreas onde as atividades práticas em laboratório, em campo e em unidades de atendimento têm tanto peso;
- Os itens que mais diferenciam positivamente os alunos com melhores resultados no ENADE daqueles com pior resultado (isso é, quanto maior a resposta, melhor o resultado) foram: uso da biblioteca, uso de computadores, horas de estudo e conhecimentos da língua inglesa;
- Já os itens que diferenciam negativamente os alunos de melhor resultado dos de pior resultado (isso é, quanto maior a resposta, pior o resultado) foram: horas de trabalho remunerado do aluno (aquele que trabalha mais horas tem desempenho pior), a falta de planejamento das aulas e, com muito menor ênfase, o tamanho das turmas.

Desses dados do ENADE, podemos inferir de onde vêm os maiores óbices à qualidade do Ensino Superior brasileiro. Muitos são óbvios, mas têm sistematicamente sido deixados de lado para dar lugar a outras exigências que vão agregar muito menos peso à qualidade de formação

dos alunos do que membros de órgãos governamentais, especialistas de comissão e estudiosos do tema, em geral, insistem em afirmar e, em consequência, exigir das IES.

Em primeiro lugar, o aluno não estuda e não lê. Essa é a grande questão!

Aluno que não lê e não estuda não contorna essas deficiências com professores de grande gabarito (a titulação docente não aparece como dado importante), turmas pequenas ou belos prédios fornecidos de granito. E esse estudo e leitura não ocorrem em sala de aula. É preciso que o aluno seja instado, cobrado, incentivado, acompanhado e motivado a expandir seus conhecimentos e fixar seu aprendizado além da quantidade de horas de aulas expositivas que todos insistem em inflar em seus currículos.

Se associarmos esse resultado ao trabalho realizado pela professora Elizabeth Balbachevsky, no seu livro *A Profissão Acadêmica no Brasil*, sobre o número de horas dedicadas pelo professor às atividades fora da sala de aula (para cada hora de aula o professor, no setor particular, gasta 10 minutos de atividades extraclasse), verifica-se que o que falta em nosso ensino é trabalho - por parte de alunos e professores.

A razão, no caso dos jovens, é que os professores, principalmente no setor privado, paternalizam seus estudantes, com a desculpa de que eles não têm condições culturais, materiais ou de tempo para estudarem e aprenderem, exigindo, por isso, somente que eles decorem apostilas mal escritas e problemas já resolvidos para as provas. Dessa forma, podem se poupar, dando muitas aulas sem gastar tempo em preparações, em planejar o ensino, ou em atendimentos aos alunos.

Por outro lado, essa atitude é originada e reforçada pelo fato das instituições que contratam professores por hora-aula não remunerarem adequadamente (e exigirem, por outro lado) o trabalho extraclasse, além da briga por aumento de carga de aula que é, todos sabemos, aquela que realmente remunera o docente. O que se vê é a perpetuação de outro pacto mediocrizante – os professores só podem cobrar em prova o que foi dado em sala de aula.

Onde já se viu isso?

As modernas metodologias de ensino (tão debatidas nas relações teoria-prática), o empreendedorismo, os trabalhos em grupo e alguns modismos pedagógicos não fazem parte real do dia-a-dia do ensino.

A aula expositiva e a avaliação por prova escrita, tudo do mais tradicional, são, ainda, a grande realidade em qualquer área.

O tamanho das turmas, esse sim, cavalo de batalha dos professores e do MEC, ao contrário dos itens anteriores, mostrou ter muito pouca influência no desempenho dos estudantes, ratificando, aliás, estudos realizados sobre o tema no exterior.

Horas de dedicação ao estudo, que acabam por se relacionar intimamente com os demais – o uso das bibliotecas e o domínio da língua inglesa e da informática –, aparecem como fatores diferenciais para o bom resultado acadêmico. Esses itens estão, é claro, correlacionados aos reflexos naturais do padrão de estudan-

te que busca cultura, possui condições que o acompanham, provavelmente, desde os primeiros ciclos de estudo e que passaram a fazer parte do sonho de “consumo” dos professores, que ainda esperam por esse aluno como se pudessem transformar, magicamente, o aluno real nesse aluno ideal.

Vários resultados do ENADE nos parecem mal interpretados pela imprensa, por especialistas, por funcionários do MEC e, talvez, até pelas próprias IES.

Em primeiro lugar, tem-se afirmado que o estudante de nível superior empobreceu de alguns anos para cá, como se fosse a mesma faixa de aluno que viesse perdendo poder aquisitivo.

Na verdade, houve um crescimento médio anual das matrículas de mais de 10%, ao longo dos últimos quatro anos. Portanto, de 2000 a 2004 (ano de ingresso dos concluintes da maioria dos cursos e ano dos ingressantes atuais), estima-se que a população estudantil no Ensino Superior tenha aumentado em cerca de 60%. As grandes responsáveis por esse crescimento são as classes econômicas C e D, uma vez que as classes A e B já tinham amplo acesso ao Ensino Superior, e o número absoluto de estudantes oriundos dessas classes não diminuiu, ao contrário, aumentou, embora pouco.

Não é surpresa, portanto, que em média o nível de renda tenha baixado. O que se verifica é um aumento do acesso ao Ensino Superior mais acentuado, e esperado, para as classes de menor poder aquisitivo e cultural. Esse é o indicador que todos parecem ignorar. O aluno real é esse aluno que não estuda, não domina línguas (nem a língua pátria) e a computação, que pode até freqüentar as lindas bibliotecas, mas não usa de fato seu acervo. É essa a realidade que precisa ser enfrentada e que faria a real diferença.

Assim como o Exame Nacional de Cursos - Provão, os resultados do ENADE devem ser estudados e levados em conta por cada IES, para verificar esses indicadores de avaliação, que vão muito além das notas e dos conceitos obtidos, capazes de apontar onde estão as maiores deficiências do ensino para que se tente, realmente, com empenho, enfrentar a realidade, para que possam ser sanadas.



EXPEDIENTE

Lobo & Associados finaliza nova sede

Criada em 1999, a *Lobo & Associados Consultoria* vem dobrando seu espaço físico a cada ano. Em 2005, não será diferente. Antes, era uma sala comercial onde os professores Roberto e Maria Beatriz Lobo resolveram oferecer seus serviços de assessoria às Instituições de Ensino Superior, aos órgãos de governo e às empresas nas áreas de educação, ciência e tecnologia.

Uma sala, uma pequena recepção, uma copinha e um banheiro, tudo bem arrumado e muitos, muitos livros faziam parte do começo, no Edifício Atrium, no centro de Mogi das Cruzes, a 50 quilômetros de São Paulo. Por que Mogi? "Porque é uma cidade muita bem localizada, que fica a 30 minutos do aeroporto de Cumbica, tem fácil acesso ao interior, à praia e é perto da capital paulista, o que permite facilidades em receber os reitores, pró-reitores, diretores que vêm, passam o dia e voltam à noite, ou dependendo do caso, no dia seguinte. Além disso, há sossego, qualidade de vida e uma ótima equipe de apoio que nos acompanha desde que saímos da Universidade", conta Maria Beatriz Lobo, diretora da *L&A*, sobre o começo da empresa.

"Aí, fomos aumentando todo ano, mais uma sala, mais outra dupla, e ficou mais conveniente deixar o edifício e montar uma casa, onde podíamos receber melhor, oferecer almoço a quem nos visitava e alocar melhor nosso pessoal", lembra o professor Roberto Lobo, o fundador que deu nome à *Consultoria*.

"A casa vizinha foi alugada depois, assim como um escritório nos Jardins, em São Paulo, para atender a quem não quisesse vir a Mogi. Mas ninguém, nenhuma pessoa pediu para ficar na capital. Só uma vez, um reitor estava de viagem e pediu para reunir lá, e ele mesmo agora vem até Mogi. Por isso, desativamos o escritório em São Paulo e resolvemos ampliar e investir na sede própria em Mogi das Cruzes", continua o professor.

Em setembro deste ano, um prédio de quase mil metros quadrados de construção, no miolo do melhor bairro da cidade, com três andares mais um bloco nos fundos, abrigará a nova sede da *Consultoria*. Serão dez salas, dois locais de reunião, cozinhas, espaço de refeição dos funcionários, estantes para mais de quatro mil livros da empresa, acomodações para a diretoria, sala de descanso para hóspedes, garagem e um auditório para 45 pessoas, com espaço para *coffee break*.

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. Ambientes climatizados possu-

Prédio de três andares abrigará nova sede da *Lobo & Associados*



em toda a infra-estrutura para receber os especialistas que colaboram em diversos projetos da *Lobo & Associados*. "Chegamos ao tamanho que queríamos quando começamos, com qualidade e reconhecimento, que é o que interessa", afirma Roberto Lobo.

"Cuido de tudo pessoalmente, da decoração dos ambientes à escolha dos cardápios. Não queremos crescer mais fisicamente, pois acompanhamos todos os projetos e nada sai daqui sem nossa verificação. É esse padrão que queremos manter. Para conservar a qualidade, atendemos até quinze projetos simultaneamente. Muitas vezes, alguns clientes precisam entrar em uma lista de espera, porque querem e preferem aguardar para trabalhar com a *L&A*. Todos que estiveram conosco nos engrandeceram e ficaram satisfeitos. É o que importa. Para isso investimos na nova sede. Somos felizes com que fazemos e temos", finaliza a diretora.

A nova *Lobo* terá 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.

3

Nos fundos, um auditório para pequenos cursos e reuniões



Roberto Lobo:
"Do tamanho que queríamos".

Evento mostra como anda a avaliação institucional

Uma centena de dirigentes discutem e reivindicam mudanças



Tudo 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 (IES) foi discutido no Seminário nacional da *Lobo & Associados Consultoria*, realizado entre 16 e 18 de maio de 2005, no Hotel Blue Tree Towers, em São Paulo.

Participaram 108 representantes de 57 IES de 15 Estados, entre faculdades, centros universitários e universidades, a grande maioria do

setor privado, que avaliaram com a **média de 9,5** os itens a cargo da *L&A*.

Motivados pelas exigências do SINAES, mas também pelo entendimento de que o processo de autoavaliação se configura em uma oportunidade importantíssima para aumentar o conhecimento e a compreensão da situação da IES por meio de dados e indicadores, inclusive sob a ótica dos diferentes atores que compõem a instituição e a comunidade que a cerca, os três dias foram recheados de palestras, debates, relatos e troca de

experiências, que muito contribuirão para o aprimoramento dessa importante ferramenta: a avaliação.

“O evento veio ao encontro das exigências que estão aí, meio confusas, sobre o método de avaliação, trazendo uma definição bem mais profunda e transmitindo que a avaliação institucional vai além do simples cumprimento de normativas, pois é um instrumento de gestão poderoso nas mãos daquele que a faz dentro de uma metodologia correta”, pensa Eduardo Erasmo, diretor de ciência, tecnologia e inovação da UNIRG, que veio de Tocantins para participar do Seminário.

O tema da avaliação institucional foi sendo desdobrado e esmiuçado nas palestras dos diretores da *Lobo & Associados*, professores Maria Beatriz e Roberto Lobo, que falaram sobre a avaliação como instrumento de gestão (as diferentes ênfases, a profundidade, os desafios e o uso de documentação, dados e indicadores) e também sobre o SINAES, as questões práticas da auto-avaliação e os problemas mais comuns de seu gerenciamento, aproveitando e repassando a larga experiência da empresa na orientação de processos de avaliação, que, mesmo antes da obrigatoriedade legal, já utilizava os moldes que o MEC passou a exigir na Lei 10.861/2004.

“Estamos trabalhando bastante em cima deste assunto”

*Eladir Analia Domingos
Universidade Federal de Santa Catarina – SC*

Flávio Perciotto, professor da Faculdade Albert Einstein, de São Paulo, considerou que “o evento veio organizar um pouco a idéia da CPA, pois, na verdade, nossa instituição já fazia a avaliação interna, mas não com esse nível de detalhamento, não com esse critério. O evento está sendo excelente para nortear, dar algumas diretrizes, até de como trabalhar com os dados obtidos, que era algo que tínhamos um pouco de dificuldade”.

Em outras palestras, os diretores da *L&A* trataram, especificamente, da avaliação das diferentes dimensões do SINAES: graduação, pesquisa, extensão, missão institucional, PDI, responsabilidade social, comunicação com a sociedade, política e pessoal, processos de planejamento e avaliação, egressos, autonomia, participação, or-

NOTA 100 apoia o seminário da *L&A*



“Palestra de Márcio Silva, da Nota 100, responde às dúvidas das IES e apresenta a avaliação pela WEB”

Os participantes do seminário “A prática da avaliação das IES”, da *Lobo & Associados*, puderam conferir, em palestra complementar ao evento, como a tecnologia WEB pode ajudar no processo de aplicação, tabulação e emissão de relatórios dos instrumentos aplicados aos alunos, professores, gestores e comunidade externa. O tema foi levado ao evento diante da necessidade das IES em acelerar esses trabalhos para atender aos prazos da CONAES. “Para a maioria das IES, não há

tempo e *know-how* para desenvolver o próprio sistema informatizado de avaliação, e a tentativa e erro não é aconselhável em um processo que vai ser fiscalizado externamente, por envolver tantos dados”, afirma Maria Beatriz Lobo da *L&A*, que continua: “Por isso, convidamos a empresa *Nota 100 – Avaliação Institucional* para mostrar aos dirigentes um exemplo de tecnologia aplicada à auto-avaliação”.

A *Nota 100*, que apoiou o evento, tem larga experiência no setor e apresentou os serviços de sua empresa, que agregam qualidade, agilidade e confiabilidade aos processos de auto-avaliação institucional, notadamente serviços de coleta de dados (via formulário e internet), processamento e publicação de resultados.

O diretor da *Nota 100*, Márcio Silva, contou um pouco sobre a empresa e explicou aos presentes quais os ganhos de terceirizar a aplicação, via WEB ou leitura ótica, dos instrumentos de coleta de opinião. “São grandes números, milhares de dados, cruzamentos e relatórios. A relação custo/benefício de usar os próprios setores de informática não compensa para as IES, ainda mais para quem nunca fez e precisa fazer bem feito já na primeira vez.” Ele achou muito válida a oportunidade de falar com várias IES, de vários Estados, em um evento voltado especificamente para o assunto. “Gostei muito das apresentações a que assisti. Achei um conteúdo fantástico”, avaliou Marcio.

Avaliação institucional das IES

relatam seus processos de auto-avaliação

ganização, gestão e sustentabilidade financeira. Para cada dimensão, foram respondidas as perguntas mais usuais, apresentados exemplos de como construir os instrumentos e que aspectos considerar em cada uma das questões.

O Centro Interuniversitário de Desarrollo – CINDA, organismo internacional com grande peso nos processos de acreditação das universidades latino-americanas, brindou o público com uma palestra de seu diretor-executivo, professor Iván Lavados, que é também presidente da Comissão Nacional de Acreditação de Graduação e da Fundação Chile, narrando a experiência de auto-avaliação na América do Sul.

O nível do conteúdo apresentado surpreendeu até profissionais com larga experiência. “É o primeiro e muito feliz contato que tenho com o trabalho deles. Minha avaliação é dez, inclusive pela professora Maria Beatriz e pelo professor Lobo, que conhecem profundamente o assunto. Percebo isso porque tenho 50 anos de aprendizagem na carreira e estou aprendendo sempre... Conforme passa o tempo, mais eu sinto necessidade de aprender e encontrei na L&A essa organização acadêmica dos assuntos”, contou a professora Maria Aparecida Alcântara, coordenadora do curso de formação de professores do Unicentro Belas Artes de São Paulo.

O ponto alto do encontro, como tem sido a marca dos seminários da Consultoria, foram as palestras de várias IES sobre suas experiências.

Algumas vieram a convite da L&A para expor sua trajetória de avaliação, como a Universidade José do Rosário Velano – UNIFENAS, de Minas Gerais, representada pelo professor Vinicius Vignoli, que coordenou o processo apoiado pela

Lobo & Associados. Ele deu ênfase à organização e ao uso dos dados institucionais da auto-avaliação da UNIFENAS, importante aspecto do processo de credenciamento obtido pela Universidade.

A diretora acadêmica da Faculdades Integradas Antonio Eufrasio de Toledo, Zely Pennacchi Machado, encantou o público ao narrar a história, as vitórias e os pequenos percalços de um processo de avaliação exemplar que contou, também, com a assessoria da L&A. A Toledo de Presidente Prudente relatou todo o desenvolvimento da cultura de avaliação na Instituição que ajudou a conquistar e manter o padrão de qualidade de ensino que levou a Toledo

& Associados, participou da retomada do processo de avaliação do desempenho docente na Universidade quando chefiou o setor de avaliação, no inicio dos anos 90, numa narrativa que permitiu uma visão panorâmica da prática e da caminhada da UNIFOR na busca permanente do aprimoramento institucional, descrita em seu slogan: “ensinando e aprendendo”.

Mesmo conhecendo bem os diretores da L&A, Absil mostrou-se surpreso: “Eu assisti a todas as palestras até agora e estou achando que a linha adotada pela Lobo é de tamanho profundidade... A profundidade com que os assuntos são abordados, com muita competência, me surpreendeu, porque já participei de muitos estudos, seminários, principalmente na área de graduação, em que nós tratamos desses assuntos politicamente, menos técnico que aqui”.

Outras experiências foram apresentadas no fechamento do encontro, no espaço reservado para o relato das IES, que agradou muito a todos. Falaram da avaliação de suas IES: Profª Elisa Ribeiro, presidente da CPA do Centro Universitário do Pianalto de Araxá – UNIARAXÁ; Profª Silvia Canaan, coordenadora do setor de Avaliação Institucional do Instituto de Estudos Superiores da Amazônia – IESAM; Profª Tânia de Oliveira, diretora do Departamento de Acesso e Avaliação da Universidade do Estado do Pará – UEPa, Profª Leila Rabello, bibliotecária chefe e professora do UNICENTRO Belas Artes e Profª Aparecida Belchior, diretora acadêmica das Faculdades Integradas FAFIBE de Bebedouro.

Profª Inês Imperatriz, bibliotecária do Projeto de Implantação da Biblioteca Virtual da USP/FAPESP, con-

“Cada trabalho é sempre melhor que o anterior”

Adilson Chaves
Universidade de Recife – PE

tou aos presentes como uma especialista da *Lobo & Associados* elabora uma avaliação externa de biblioteca, trabalho que realizou para muitas IES, com supervisão da Consultoria.

Sônia Camatta, coordenadora do CPA do Centro Universitário de Barra Mansa – SP, além de aprender muito com os relatos, revela que saiu com muito mais: “É muito bom o trabalho deles. A gente leva para a instituição idéias excelentes, realmente é um espaço aberto para a educação”, disse a professora. “Às vezes, vamos a determinados eventos e não saímos com nada em mãos. Daqui voltamos para casa carregando conteúdo muito bom e útil”, completa.

Assim como Sônia, vários participantes fizeram questão de externar seu contentamento: Ivete Susana Kist, vice-reitora do Centro Universitário UNIVATES – RS, disse estar “muito satisfeita, valeu muito a pena vir. Foi muito proveitoso, me surpreendeu positivamente, porque eu tenho participado de outros cursos, especialmente oferecidos pelo MEC ou outras instituições, mas nunca tive uma referência de um curso tão consistente, tão bem preparado, tão bem conduzido. Estou saindo muito contente!”.

“Os eventos da L&A são sempre uma troca de experiências”

Maurício Tostes – UNIPAC – MG

ao terceiro lugar no Estado em qualidade do curso de Direito, atrás apenas da USP e da PUC-SP.

Mesmo não tendo sido cliente da Consultoria, a Universidade de Fortaleza mostrou os laços que unem uma das maiores universidades do nordeste brasileiro à L&A. O professor Wilhelmus Absil, vice-reitor de ensino de graduação da UNIFOR, do Ceará, contou como a professora Maria Beatriz Lobo, diretora da Lobo

O PRO-SINAES está sendo implantado

Várias IES que participam do PRO-SINAES - Programa de Orientação para Implantação da Auto-avaliação do SINAES, da *Lobo & Associados Consultoria*, compareceram ao evento de maio em São Paulo.

Todas já encaminharam seus projetos à CONAES, algumas estão finalizando os documentos de organização interna do processo e a maioria já está em fase de discussão e revisão das propostas dos instrumentos, que serão aplicados aos professores, alunos, funcionários, dirigentes, egressos e representantes da sociedade.

Como a adesão ao PRO-SINAES inclui o SIGAMES 2 – Serviço de Informações Gerenciais para Acompanhamento de Macroindicadores do Ensino Superior, da L&A, todas as instituições participantes já receberam o programa e as orientações

para organização histórica das informações institucionais, com mais de 60 itens, organizados em mais de 180 tabelas (que contemplam, entre outros que auxiliam a tomada de decisões da IES todos os dados solicitados pelo SINAES) que, depois de preenchidas pela IES, serão analisadas e comparadas com indicadores internos, da própria instituição, e externos, oferecidos pela Consultoria, junto com sua análise.

Dessa forma, em um trabalho coordenado com os presidentes das CPAs, vão se organizando as avaliações de todas as dimensões, com otimização de momentos de aplicação, distribuição correta de perguntas aos diferentes níveis de sujeitos respondentes, redução de custos e atendimento às peculiaridades de cada instituição.

A pedido das IES, L&A faz ciclo de palestras sobre o mercado de Ensino Superior

Os encontros realizados até agora pela *Lobo & Associados Consultoria* trataram, verticamente, dos principais problemas da gestão universitária, como pesquisa, pós-graduação, planejamento, avaliação, marketing, estrutura, tecnologia da informação, gestão financeira e muitos outros da área administrativa e acadêmica.

Os eventos e artigos da *L&A* abordam as questões relacionadas ao mercado de Ensino Superior porque este 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, que é oferecido por instituições com e sem tradição acadêmica, de origem nacional ou internacional.

O futuro da educação superior tem sido também objeto de várias palestras dos diretores da *Consultoria*, em várias oportunidades, seja na mídia, seja em encontros nacionais de associações, sindicatos, órgãos de governo e instituições públicas e privadas, quando se discute como capacitar profissionais para lidar com os desafios tecnológicos, globalizados e multidisciplinares de nosso tempo, e, ainda, colaborar decisivamente para a ascensão e a inclusão sociais, ou como lidar com esse novo estudante, que cada vez mais se considera cliente privilegiado, com as exigências decorrentes desta visão.

Para o segundo semestre de 2005, a *Lobo & Associados* realizou uma pesquisa com os egressos de seus eventos nacionais, para levantar quais temas seriam mais relevantes para o encontro nacional da *Consultoria*. As respostas foram diversas, mas a maioria girava em torno da problemática do mercado e suas consequências, como tema cada vez mais palpável.

Os dirigentes querem discutir respostas para vários problemas que advêm da política de mercado, entre eles:

- Como se posicionar, enquanto Instituição de Ensino Superior de qualquer natureza, diante da realidade de mercado?
- Como entender e preservar o conceito de qualidade acadêmica e transformá-lo num diferencial competitivo?
- Como evitar simplificar a concorrência, num mero aviltamento de mensalidades, ou no oferecimento de amenidades pouco qualificadas?
- Como adequar custos para se manter competitivo sem prejuízo da qualidade acadêmica?
- Como cumprir as exigências do governo, que procura suplementar a realidade de mercado com regras para garantir condições de *input* consideradas mínimas pelos formuladores das políticas educacionais?
- Para onde caminha o Ensino Superior brasileiro?

Seguindo essa tendência, 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”, que tem como objetivo ampliar a visão estratégica e gerencial de dirigentes de IES públicas e privadas e pessoas interessadas no assunto.

Aproveitando sua expertise e conhecimento da situação brasileira e internacional da Educação Superior e utilizando seus bancos de dados e farta bibliografia, a *Lobo & Associados* oferece seu *know-how* em políticas públicas, sistemas de ensino e de gestão de Instituições de Ensino Superior nesse evento montado nos mesmos moldes dos encontros de grandes empresas e corporações, quando empresários e dirigentes de empresas públicas e privadas investem na atualização de conhecimentos a respeito do “mercado” em que atuam, novas tendências e princípios de administração, ouvindo grandes expoentes da economia, marketing, administração, com casos de sucesso e reconhecimento nacional e/ou internacional.

Para essa oportunidade ímpar, a *Lobo & Associados* foi buscar o **Centro Universitário Senac** como parceiro para apoiar o evento, 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.

Os dirigentes e interessados na educação superior brasileira têm um encontro marcado com a *Lobo & Associados* nos dias 7, 8 e 9 de novembro, no **Centro Universitário Senac**.

CICLO DE PALESTRAS DA LOBO & ASSOCIADOS

“O FUTURO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: RETÓRICA, REALIDADE E OS RISCOS DO MERCADO”

DATA: De 7 a 9 de novembro de 2005 – **LOCAL DE REALIZAÇÃO DO EVENTO:** Centro de Convenções do Centro Universitário Senac

Público-alvo: Reitores, pró-reitores, mantenedores e sucessores, diretores e coordenadores das áreas administrativas, dirigentes acadêmicos de IES públicas e privadas de todo Brasil, estudiosos e profissionais interessados

Inscrições até 4/11/2005 – Não serão aceitas inscrições fora de prazo

Inscrição única: R\$ 450,00 (quatrocentos e cinqüenta reais)

Mais de uma inscrição: R\$ 400,00 (quatrocentos reais) cada inscrição (da mesma IES, feitas no mesmo depósito identificado ou DOC)

Informações: (11) 4796-2811 • www.loboeassociados.com.br
loboea@loboeassociados.com.br

PROGRAMA DO CICLO DE PALESTRAS DA LOBO & ASSOCIADOS

AS TRANSFORMAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

- A nova competição
- Os riscos do mercado: a mão invisível de Adam Smith funciona?
- A necessidade de políticas racionais
- Os desafios para a elaboração de políticas
- A educação superior como política pública
- A necessidade de uma estratégia institucional
- Desafios a frente

A NOVA COMPETIÇÃO

- O surgimento de uma nova competição: a luta por estudantes, professores, verbas e prestígio
- Rankings e avaliações
- Auxílio financeiro como diferencial competitivo
- Marketing para os estudantes: atraindo estudantes pela oferta de amenidades
- A escalada para o prestígio
- Procurando novas formas de receitas
- O estudante como consumidor
- Tecnologia na sala de aula
- A globalização da educação superior
- As implicações da nova competição

A CHEGADA DO MERCADO

- Da regulação ao mercado
- As causas da mudança
- As forças de mercado
- As diferentes motivações de acadêmicos e políticos
- A crise financeira pode ser uma oportunidade
- Forças de mercado e necessidades públicas
- Preparando-se para ter sucesso no mercado
- A necessidade do debate

O DISTANCIAMENTO CRESCENTE ENTRE AS NECESSIDADES PÚBLICAS E A REALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

- As mudanças na sociedade, na natureza da educação superior e a competição pelo prestígio
- Dificuldades de operar sem medidas de desempenho e as dificuldades decorrentes da má gestão
- A necessidade de responsabilização pelo aprendizado
- A necessidade de ir além do atendimento, buscar eficiência e produtividade
- A necessidade de apoiar os ensinos fundamental e médio
- Necessidade de servir como instância crítica da sociedade

A VISÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PELO PÚBLICO, PELOS POLÍTICOS E PELA ACADEMIA E A RACIONALIDADE NO MERCADO

- A percepção geral: o público, os empresários, os servidores públicos e a academia
- A necessidade de uma intervenção
- Os objetivos públicos que devem ser atendidos
- Informação como orientação do mercado
- Os riscos de um mercado no ensino superior: a busca do real (verdadeiro) ou do real (r\$)?
- Uma lição das forças de mercado: esportes nos EUA
- Criando um mercado bem-sucedido
- A evolução da percepção de qualidade
- Selecionando novas políticas para orientar o mercado

AUTONOMIA, ACCOUNTABILITY E UM NOVO PACTO: EXPANDINDO O ACESSO E O SUCESSO

- As razões para procurar por novas estruturas
- As relações entre governos, mantenedoras e IES
- Novos modelos emergentes no mundo
- Universidades empreendedoras
- Políticas de equilíbrio entre autonomia e accountability
- As demandas por novos perfis de profissionais
- Uma demanda ainda maior: mobilidade social
- O problema do acesso não está resolvido: as barreiras para o acesso e o sucesso e as ações afirmativas
- A luta para procurar novas soluções
- Criando uma cultura do sucesso

ESTRATÉGIA DAS IES PARA UMA NOVA ERA

- Por que um planejamento estratégico é tão difícil de fazer e tão difícil de implantar?
- Por que as coisas não ficarão como estão?
- O que fazer diante das mudanças?
- Criando e implementando um plano estratégico diferente
- Implementando a estratégia
- Quem será afetado?
- Ajudando as lideranças a criar uma estratégia eficiente
- Navegando no novo mundo do ensino superior

VISITA MONITORADA AO CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC PERGUNTAS E ESCLARECIMENTOS SOBRE A VISITA AO SENAC

O ESTADO DE S. PAULO

Em entrevista de página inteira da edição de 6 de maio de 2005, o professor Roberto Lobo, diretor da *Lobo & Associados* explicou que a universidade pública brasileira já gasta mais do que estava previsto na primeira versão da proposta da Reforma Universitária elaborada pelo MEC. "Estão falando em grande aumento de recursos, mas as despesas já estão além do que se promete". No dia seguinte, o MEC rejeitou os cálculos de Lobo, mas as novas versões do projeto já trouxeram grandes mudanças nesse quesito, mostrando que a *Consultoria* tinha razão. A entrevista também tratou da opinião do professor sobre os demais itens da reforma, incluindo a autonomia das federais, a expansão do ensino superior e o padrão internacional de qualidade da gestão, entre outros.



O Serviço Social do Comércio – SESC – SP publica uma revista gratuita, em que divulga sua programação e entrevistas com personalidades. Entre elas, está a do diretor da *Lobo & Associados*, professor Roberto Lobo, na edição de 25 de maio de 2005, que traz duas páginas com o resumo da palestra proferida no encontro mensal do Conselho Editorial da revista. Sob o título *Prioridade Invertida*, Lobo explica sua posição sobre o campus da USP Zona Leste "A educação de massa tem um papel muito importante, mas as pessoas não podem pensar que será uma universidade única, e uma universidade de pesquisa, que vai resolver todos os problemas do mundo. Não há instituição que sobreviva a essa demanda, ela fica estraçalhada. Digo com a maior pena e a maior sinceridade: a USP da Zona Leste foi um equívoco. A solução seria um sistema estadual de Ensino Superior mais diversificado". Além da USP, Lobo discorreu sobre a inversão de prioridades no Brasil, que não dá a mesma atenção ao Ensino Fundamental, e o investimento tardio que é feito no Ensino Superior. "É começar a treinar um atleta aos 20 anos" explicou.



A revista *Ensino Superior* de julho deste ano relatou o IV Encontro Nacional de Graduação das IES Particulares, promovido pela Universidade Cândido Mendes e pelo Observatório Universitário em parceria com a Funadesp. Roberto Lobo, diretor da *Lobo & Associados* foi o palestrante do painel *Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão do Ensino*, quando apresentou a metodologia de avaliação que a *Consultoria* defende e alguns exemplos concretos de resultados de avaliações de algumas IES, tomando como foco o curso de Direito, em que as maiores críticas apresentadas pelos estudantes estão voltadas ao excesso de aulas expositivas, falta de motivação dos alunos e fraca relação teórico-prática. O Professor Lobo propôs mecanismos para que as IES apresentem diferenciais concretos, capazes de justificar a escolha pelo aluno, e alertou para o risco de Planos de Desenvolvimento Institucionais inflacionados para agradar ao MEC, mas que acabam se verificando inexequíveis.

Dados e números para quê?

L&A afirma: muitos dirigentes estão priorizando a organização dos dados gerenciais

A evasão de sua IES no curso de Direito é alta, ou é baixa, ou é a esperada para o tipo de curso e período? Seu gasto com docentes no ensino está dentro da média esperada nas IES equilibradas? O índice de livros por aluno de sua biblioteca justifica a baixa avaliação dada para o acervo? Os professores que recebem para pesquisa captam recursos na mesma medida que os de outras congêneres? Quantos alunos em cada curso se pode esperar quando as turmas estiverem integralizadas, se a IES se comportar como a média?

As respostas podem ser buscadas das mais diversas maneiras, mas precisam ser usadas para balizar algumas discussões e até para orientar um plano de expansão física e, mesmo, o famoso PDI, exigido de todas as Instituições de Ensino Superior.

Terceiro Grau: O que podem fazer as IES que precisam de dados para comparar o resultado de suas avaliações e fazer projeções?

Maria Beatriz Lobo:



Maria Beatriz Lobo:
"A concorrência não se dará, apenas, por aqueles anúncios pagos na TV"

Aquelas que já têm histórico de avaliação podem começar com seus indicadores de comparação histórica, analisando o resultado entre diferentes anos, cursos e áreas. Os setores de planejamento e avaliação precisam ter um banco de dados que permita a certeza de que estão comparando coisas iguais, ou seja, que haja parâmetros que garantam a fidedignidade dos dados, a forma e a época de coleta, quem disponibiliza e quem recebe os dados e qual a forma de apresentá-los. Muitas IES, e também mantenedoras, estão investindo em seus Sistemas de Informações Gerenciais.

TG: Por que é tão difícil encontrar dados confiáveis para comparar os resultados das IES?

Maria Beatriz: Não havia senso de urgência para isso. As pessoas acreditavam que podiam decidir porque conhecem bem a IES, que números são frios, que a academia tem um papel mais nobre do que ficar levantando resultados concretos, ou mesmo a relação custo/benefício das atividades. Só que alguém paga a conta, os alunos, e a concorrência também se dará pela eficiência e resultados que forem demonstráveis e não, apenas, por aqueles anúncios pagos na TV.

TG: Como a Lobo & Associados apóia as IES em relação a esses dados que não estão disponíveis, ou até na análise da autoavaliação das IES?

Maria Beatriz: Nós, da *L&A*, investimos mais de um ano, colocamos todo nosso *know-how* e nossos bancos de dados, que vêm de nossas pesquisas, assessorias e de trabalho com os dados oficiais para montar um sistema de indicadores que permita buscar as respostas às perguntas dos dirigentes, dos usuários e mesmo dos órgãos de governo, no caso do SINAES e das Comissões de Verificação,

que integram o SIGAMES 2 – Serviço de Informações Gerenciais para Acompanhamento de Macroindicadores do Ensino Superior. Além disso, dezenas de IES respondentes das nossas pesquisas nacionais possuem, agora, indicadores que todos os anos serão atualizados. Disponibilizamos em CD-ROM que todas as IES podem adquirir. Quanto maior for o número de IES respondentes dos questionários, maior a amostra. No começo de 2006, faremos outra atualização. Espero que as IES não deixem de responder. Em nossos seminários e cursos, sempre apresentamos números, indicadores, referências bibliográficas, usamos também em todos os nossos projetos e análises de documentos, numa avaliação mais científica.

Cartas

"Como podemos ter acesso a este jornal que não por meio da internet? Há a possibilidade de assinatura?"

Fundação Serra dos Órgãos, por e-mail

Resposta da Redação: Além de acessar todas as edições pelo site www.loboeassociados.com.br, as IES cadastradas pelo INEP e as IES com egressos de eventos da L&A recebem um exemplar pelo correio. As IES que não estão recebendo queiram verificar no sistema de entrega de correspondência da IES e da mantenedora e, caso se confirme que não estão chegando os exemplares do **Terceiro Grau**, favor enviar mensagem para terceirograu@loboeassociados.com.br, para que possam ter o nome da IES incluído no mailing.

"Estou escrevendo para agradecer o envio do Informativo Terceiro Grau, ano 2, número 8. O conteúdo dessa publicação é muito importante para nossos alunos e, por esse motivo, gostaria de saber se é possível recebê-la regularmente. Desde já, agradeço."

Rafael de Micco Júnior, Bibliotecário do Centro Universitário Monte Serrat

Resposta da Redação: Sua IES já faz parte de nosso mailing.

Acusam e agradecem o recebimento do Informativo Terceiro Grau, ano 2, número 8: Thiago Ciconet, da Biblioteca das Faculdades Porto-Alegrenses, e Aline Colares de Souza, da Biblioteca das Faculdades Integradas de Curitiba.

Pés na região e olhos no mundo

UCS discute novo Plano de Carreira Docente que mantenha virtudes e incorpore desafios

Esse é o lema da Universidade de Caxias do Sul – UCS, que, em relação aos principais indicadores de qualidade, acadêmicos e administrativos, é uma das maiores e melhores universidades privadas e comunitárias do Brasil, referência fundamental no desenvolvimento da região da Serra Gaúcha e da cidade que lhe deu o nome.

Com excelentes resultados de seus egressos nos exames realizados pelo MEC e nas associações profissionais, o alto índice de satisfação de sua comunidade acadêmica, o reconhecimento nas comunidades regional, nacional e internacional e, ainda, com qualificada e destacada estrutura física, era de se esperar que a máxima “em tempo que está ganhando não se mexe” valesse para a Administração Superior, e, porque não, para seus mais de 38 mil alunos e 1.250 professores.

Entretanto, em abril de 2004, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e a Pró-Reitoria Administrativa, quando estavam finalizando o trabalho de organização do Sistema de Informações Gerenciais da UCS com a assessoria da *Lobo & Associados*, informaram aos diretores da *L&A* que a Comissão Interna designada pela reitoria para revisar o plano de carreira docente vigente desde 1987 achou necessário que fosse incorporada uma análise externa sobre o novo plano de carreira proposto pela Associação Docente da UCS (ADUCS), já que a Universidade entendia que, em um futuro próximo, haveria o risco de que o atual plano e mesmo o recém-proposto pela ADUCS inviabilizassem a Instituição.

Dessa forma, a metodologia da *Lobo & Associados* foi implantada e iniciou-se um trabalho com vistas a discutir e a documentar as políticas acadêmicas da UCS que teriam reflexos nas políticas de gestão do corpo docente e, a partir daí, estruturar uma nova proposta. “A carreira antiga, sem dúvida, constituiu-se em um

dos principais fatores provocadores da qualificação docente e da Universidade, mas não atendia mais às novas exigências institucionais”, diz Gelça Prestes, Pró-Reitora de Planejamento. “Um novo plano deve contemplar, simultaneamente, as necessidades decorrentes do crescimento da UCS, da nova realidade regional e nacional e, principalmente, das novas e ambiciosas metas que a Universidade pretende alcançar, resguardando seu equilíbrio financeiro”, propõe a pró-reitora.

O trabalho foi desenvolvido com a Comissão composta pela reitoria e pelas sete pró-reitorias da UCS, com apoio dos diretores da *L&A*, que primeiramente fizeram uma análise do plano vigente, da proposta da ADUCS

De posse do parecer e após discussão com a ADUCS, a Comissão Interna e os diretores da *L&A* levantaram todos os pressupostos dos atuais documentos institucionais (o atual plano e o PDI), os pressupostos para um novo plano de carreira e todas as bases e necessidades que deveriam, sempre que possível, ser atendidas pelo novo plano, além da descrição de políticas complementares. “Foi a mais produtiva, realista, avançada e corajosa discussão de carreira que fizemos desde que alteramos a carreira da UMC, quando eu era reitor”, lembra Lobo.

Todas essas discussões viraram um documento com a síntese dos estudos realizados, que foi distribuído no final de 2004 a todos os professores da UCS, para que pudessem enviar proposições e sugestões que contribuíssem para a redação do novo regulamento.

“Com essa metodologia, a Universidade discute primeiro os objetivos institucionais, buscando a raiz dos problemas e a solução sem disfarces, depois a documentação de um encadeamento lógico de cada premissa, sem a inclusão de valores, o que impede que cada indivíduo pense só em si, ou em como

será atingido por uma medida coletiva, e mais no que é melhor para a Universidade”, afirma Maria Beatriz Lobo, diretora da *Lobo & Associados*. O corpo docente da UCS demonstrou grande receptividade aos princípios norteadores do novo plano e nenhuma crítica de fundo foi encaminhada, ou mesmo qualquer óbice à continuidade dos trabalhos.

Na sequência, foi elaborada uma minuta de regulamento, de modo a atender a todos pressupostos definidos com intuito de elaborar o novo plano, contemplando as contribuições do corpo docente.

Novos desafios como limitações orçamentárias à carreira, diferentes tipos de remuneração para atividades distintas, incluindo remuneração variável, valorização da experiência profissional



e do desempenho em sala de aula, parcerias entre docentes e Instituição, uso do tempo integral com vantagens para o professor de excelência dedicado ao ensino, aumento da exigência de captação de recursos, aumento de controle das atividades docentes, introdução da avaliação da produtividade na gestão, revisão das políticas de contratação e criação de períodos probatórios e manutenção dos diferenciais de qualidade que trouxeram a Universidade até aqui, foram alguns dos avanços constantes da nova proposta de Plano de Carreira Docente da UCS, que agora passa pela fase de discussão com o corpo docente, para adaptações, proposição de valores salariais de viabilidade financeira e análise jurídica.

Luiz Antonio Rizzon, reitor da UCS, elogiou o trabalho da *Lobo & Associados*, e sua gestão é a grande avalista e incentivadora da Comissão Interna responsável pela proposta: “Esse desafio é importante, não só para as razões apontadas, mas, em especial, pelo entendimento que temos de que a qualidade de uma universidade se apóia na qualidade de seu corpo docente. É ele que faz com que se efetivem as políticas traçadas pela Instituição, assim como seu projeto acadêmico, garantindo o aprimoramento permanente dos processos e resultados institucionais. Implementar uma política de valorização do professor, como a que elegemos e vimos adotando, é uma questão de justiça e reconhecimento”, escreveu o Reitor na carta aos docentes da UCS, ao encaminhar o texto para discussão dos professores.



Equipe da UCS e diretores da *L&A*: construindo um novo Plano

e das projeções financeiras para os dois casos. “A carreira em vigor era muito inflacionária, pois não havia limites orçamentários e não mais se prestava ao estímulo de aumentar a produtividade docente, atrair e manter quadros competentes e motivados, o que, infelizmente, ocorre em quase todas as IES, sejam públicas ou privadas”, pondera Roberto Lobo, diretor da *Consultoria* que desenvolveu os estudos.

“A nova proposta da Associação trazia avanços, porém, insuficientes para fazer frente aos desafios de uma Universidade que quer se destacar em todas as áreas, não só no ensino. Além disso, a UCS tinha razão em se preocupar, pois nossas projeções mostraram que as despesas se aproximam perigosamente das receitas totais”, conclui o professor.

LOBO & ASSOCIADOS CONSULTORIA E PARTICIPAÇÃO S/C LTDA.

Sede em Mogi das Cruzes (30 minutos de Cumbica e 50 km de São Paulo)
Rua José Urbano Sanches, nº 420 - Mogi das Cruzes - SP
CEP: 08780-220 - Telefax: (11) 4796-2811

www.loboeassociados.com.br
loboea@loboeassociados.com.br