

A importância do conhecimento acadêmico aliado à prática

O *Terceiro Grau* - o Informativo do Gestor Universitário traz especialmente a repercussão e o detalhamento do estudo sobre a evasão das IES no Brasil. Além do seminário sobre o tema, esta edição repercute as matérias de toda a imprensa nacional e anuncia o CD-ROM que foi preparado para quem quiser se aprofundar no assunto e na pesquisa. Dados sobre os últimos anos, os índices por segmento, por Estado e por curso enriquecem muito o trabalho e permitem que os dirigentes possam não só avaliar a evasão de suas IES, mas verificar quais ações são mais eficazes para minimizar um verdadeiro desperdício social, acadêmico e material que a perda de alunos representa.

Estudos, pesquisas, levantamento de dados, busca de melhores práticas no Brasil e no exterior, *know-how* de quem já geriu e viveu os mesmos problemas, troca de experiências, produção de material e artigos sobre os temas de modo a permitir o acesso dos interessados à informação, do nível mais geral ao mais detalhado: esse é o diferencial da *Lobo & Associados Consultoria*.

Essa forma de atuar reflete-se em suas assessorias às IES, em seus seminários nacionais e nos eventos *in company* que realiza nas IES por todo o País, ajudando na qualificação da gestão dessas instituições, onde justamente estão as pessoas que vão cuidar de diminuir esses índices tão preocupantes.

Pensando sempre em imprimir novas visões às análises realizadas pela *Consultoria* e pelo Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia, passa a integrar a equipe o economista Carlos Eduardo Lobo e Silva. Graduado e mestre em Economia Aplicada pela USP, doutorando em Planejamento Regional e Urbano e pesquisador do Regional Economics Applications Laboratory da Universidade de Illinois (USA), Carlos Eduardo assumiu, em janeiro de 2007, a diretoria de Projetos do Instituto Lobo.

O novo diretor assina o artigo que traça paralelos interessantes de aplicação dos princípios da economia na análise da educação superior. Conheça nesta edição, também, os próximos eventos da *Consultoria* e o exemplo de sucesso da implantação do Planejamento Estratégico do Centro Universitário SENAC.

Estudo sobre a EVASÃO das IES pauta a imprensa nacional

Jornais e rádios de todo o País repercutem estudo do Instituto Lobo e da L&A

Todos já sabem, muitos até já realizam algumas ações, mas no Brasil ainda não havia um estudo científico sobre a situação da evasão no ensino superior e muito menos comparações com outros países.

A academia pesquisa e estuda problemas de todas as áreas, mas é importante que suas atividades sejam, também, avaliadas por especialistas capazes de buscar os parâmetros certos de comparação, incluindo correlações entre indicadores internos e externos.

Estudar a evasão não é tarefa simples. Poucas pessoas sabem que há várias formas e cálculos complexos para se chegar a um número confiável.

Conhecer é o primeiro passo. Avaliar se os índices estão dentro da média é outro patamar. Buscar causas e remédios é mais um avanço que transforma uma pesquisa teórica em uma pesquisa aplicada.

O estudo sobre a evasão produzido pelo Instituto

Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia — criado pelos diretores da *Lobo & Associados Consultoria* para desenvolver projetos, cursos e pesquisas nessas áreas — é uma contribuição inestimável à educação brasileira, na medida em que permite análises e a compreensão das causas e efeitos desse fenômeno perverso.

Esse estudo, contemplado em várias matérias dessa edição, foi recebido com grande impacto nos principais jornais e rádios do País, traduzindo-se em uma atividade acadêmica que inaugura a produção científica e a publicação especializada dos resultados das próprias pesquisas do Instituto Lobo.



FOLHA DE S. PAULO
destaque de primeira página para a evasão das IES

Destaques

Educação Superior:
a Economia explica?

Pág. 2

Onde está
aquele processo?

Pág. 6

O sucesso do Centro
Universitário SENAC

Pág. 8

As Leis da Economia aplicam-se à educação superior?

Os dados da Sinopse 2005, recentemente publicada pelo INEP, mostram que menos de 63% das vagas oferecidas pelo setor privado do ensino superior brasileiro foram preenchidas. Nós, economistas, aprendemos que esse é um fenômeno chamado excesso de oferta. Os manuais ensinam que, nesse caso, a oferta de vagas vai diminuir (ou se reduzirão os preços), e o setor voltará ao equilíbrio.

O mesmo relatório faz outra revelação: o número de candidatos às vagas do setor privado corresponde a 130% do total oferecido¹. Essa é uma situação em que há excesso de demanda. No mesmo capítulo do manual, aprendemos que quando há um excesso de demanda, a oferta será ampliada (e/ou preços), e pronto: o equilíbrio é restabelecido.

O que os manuais não ensinam é como um setor pode ter excesso e escassez de oferta ao mesmo tempo. E por muito tempo. Por apresentar essa peculiaridade, seria a educação superior um setor diferente dos demais?

Nem tanto. Podemos encontrar outras áreas em que esse mesmo fenômeno acontece. Há restaurantes com filas e outros que sobrevivem com subutilização da capacidade. Aqueles que perdem muitos clientes fecham as portas, como vêm acontecendo com algumas IES no Brasil. Nos EUA, entre 1960 e 1990, 360 IES fecharam suas portas.

Se o leitor, como eu, aceitar a comparação, há um aspecto que, infelizmente, diferencia a educação superior de todos os demais: nesse “restaurante”, mais de 50%² dos “clientes abandonam o jantar antes do prato principal”.

Os números da evasão impressionam. Todo ano, aproximadamente 4,5 bilhões de reais são gastos em mensalidades por estudantes que não irão se formar no curso em que estão matriculados. Se somarmos a esse valor o gasto público com alunos que abandonam seus cursos, o total salta para 6 bilhões de reais anuais.

O alto custo não é só para estudantes e governos. No caso das IES, a perda de receita das instituições privadas com a evasão passa dos 10 bilhões de reais por ano, o que significa quase a metade da receita do conjunto dessas instituições.

As altas taxas de evasão parecem suficientes para fazer do ensino superior um setor único. Mas, para os que ainda não se convenceram, as diferenças não param aqui. Muitas universidades de prestígio não têm interesse em aumentar o número de vagas por acreditar que sua qualidade (e consequentemente sua reputação) depende da qualidade de seus alunos. Portanto, a qualidade do serviço oferecido pelas instituições de ensino depende da bagagem trazida pelo “consumidor”, que elas desejam ter o poder de selecionar.

Não parece haver alternativa a não ser aceitar a idéia de que o ensino superior é *sui generis* quando comparado aos demais setores da economia. E essa conclusão, por ser correta, é a maçã no paraíso dos gestores acadêmicos: muitas vezes caímos na tentação de usar as especificidades do ensino para recusar um tratamento mais científico aos desafios de mercado enfrentados pelas instituições. Se as características próprias da educação superior — uma vez que as IES não se comportam como as empresas

tradicionais — constituem-se num convite permanente e promissor para trabalhos acadêmicos na área, há outra tarefa ainda mais urgente: a utilização de ferramentas, conceitos e modelos econômicos já bem conhecidos podem trazer benefícios diretos à gestão das instituições de ensino superior.

Vejam alguns exemplos simples.

Muitas IES têm enfrentado novos concorrentes que entram no mercado com mensalidades baixas e qualidade inferior. A perda de estudantes por parte da instituição mais antiga leva seus gestores a uma estratégia simplista e nem sempre correta: reduzir as mensalidades.

Deve-se ter em mente que a nova concorrência atraiu justamente aqueles estudantes sensíveis a variações de preço. A demanda que restou para a instituição de melhor qualidade é formada por alunos que valorizam a boa formação e estão dispostos a pagar mais por um ensino melhor. Possivelmente, uma pequena redução das mensalidades não será suficiente para reconquistar a demanda perdida e irá reduzir a receita oriunda daqueles que optariam pela qualidade, mesmo com as mensalidades originais.

Um estudo mais cuidadoso é capaz de estimar o que chamamos de elasticidade da demanda, que mede a sensibilidade dos consumidores às variações de preço e pode concluir que a maximização de resultado será conseguida — surpresa! — por meio do aumento das mensalidades.

As técnicas de estimação oferecidas pela econometria são ferramentas importantes, também, na identificação dos problemas enfrentados pela instituição e, principalmente, de

suas causas. O combate à evasão, por exemplo, não deve estar apoiado apenas na intuição do gestor. Técnicas estatísticas ajudam a diagnosticar o problema e a orientar a tomada de decisão, como já se faz no exterior.

Os exemplos não terminam. Para determinar quais cursos devem ser oferecidos em um novo *campus*, não basta uma análise de mercado. O *know-how*, a padronização dos procedimentos e a organização interna da instituição em termos hierárquicos e de delegação de poder precisam ser levados em conta num estudo de viabilidade. Os modelos econômicos da teoria da firma nos ensinam isso.

Lamentavelmente, ou não, a concorrência crescente tem levado universidades, centros universitários e faculdades a penetrar no mundo pecador que os economistas gostam de chamar de mercado. Não basta apenas melhorar o produto, por meio de avaliações e investimentos em qualidade do ensino, mas todas as instituições precisam aprender a trabalhar com as leis do mercado.

Carlos Eduardo Lobo e Silva, Economista (FEARP) e mestre em Economia Aplicada (ESALQ) pela USP, doutorando em Planejamento Regional e Urbano da Universidade de Illinois (USA), é pesquisador do Regional Economics Applications Laboratory da Universidade de Illinois e diretor de Projetos do Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia.

¹ Vale lembrar que o estudante que presta dois vestibulares corresponde a duas inscrições, o que significa que o excesso de demanda aqui é em termos do número de inscrição e não de número de inscritos.

² Número relativo às IES privadas.

Seminário sobre EVASÃO no Ensino Superior é sucesso de público e de mídia

Estudo inédito foi apresentado para 66 dirigentes de 23 IES de 11 Estados

A evasão é um dos maiores problemas do ensino superior, público ou privado. Representa uma perda social, de recursos e de tempo de todos os envolvidos, sendo alvo de críticas de especialistas e de estudiosos da Educação e da Economia.

Nas IES públicas, a desistência dos alunos ao longo do curso tornou-se num dos assuntos que mais despertam preocupação devido à ociosidade e ao desperdício que representam para o sistema, que pode, inclusive, indicar deficiências de ordem acadêmica e de medida de efetividade do ensino. No setor privado, com a concorrência acirrada nos últimos anos, cada vez mais os gestores uni-

versitários desdobram-se para manter um número razoável de matrículas.

"Está perdendo quem não veio!"

Cláudio Oliveira
(diretor geral da Fachus-DF)

versitários desdobram-se para manter um número razoável de matrículas.

Como quase nada é feito para minimizar as causas de turmas que diminuem ao longo do desenvolvimento dos cursos, uma peneira perversa que precisa ser combatida por todas as razões lógicas e pedagógicas existentes, a *Lobo & Associados*, com o apoio do Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia — criado pelos diretores da *L&A* para desenvolver projetos, cursos e pesquisas nessas áreas —, começou a investir no assunto desde o início de 2006, realizando pesquisas e levantamentos para elaborar o mapa da evasão no Brasil: dos principais cursos, por tipo de IES, por Estado etc.

Além disso, o material sobre o tema foi "garimpado" em vários países, permitindo que se ofereça um panorama bem rico das causas mais usuais e das soluções que mais têm obtido bons resultados no combate à evasão no ensino superior.

Resultado? O Seminário Nacional "A Evasão no Ensino Superior: de nada adianta atrair mais alunos quando não se consegue mantê-los", realizado de 28 a 30 de novembro de 2006, em São Paulo, foi um sucesso! A pesquisa realizada virou capa no jornal *Folha de São Paulo*, com matéria de página inteira no primeiro

caderno. Em seguida, a mesma publicação assinou um editorial enaltecendo a importância do trabalho.

A aprovação das IES participantes de vários Estados, muitas delas grandes e tradicionais universidades, foi geral. A professora Dulce Helena Baldo, coordenadora de ensino da PUC-RS, por exemplo, considerou o tema escolhido excelente. "É presente e atual, mas as IES talvez ainda não estejam dando a devida ênfase que ele merece. Foi trabalhado de forma extremamente organizada, competente e dinâmica. Eu até brinquei e disse durante uma das palestras que não corremos mais o risco de os alunos evadirem", relata a professora.

Partilha a opinião da professora Dulce a coordenadora técnica de avaliação institucional do Centro Universitário de Belo Horizonte-MG, professora Maria da Conceição Passos Silva, que achou o "tema excelente, porque a evasão está preocupando todo o mundo, de Norte a Sul do País. Comecei a fazer um estudo este ano sobre o assunto e, tão logo vi o folheto da *L&A*, fiquei bastante interessada".

O pró-reitor administrativo de outra IES mineira, o Centro Universitário do Planalto de Araxá, achou a iniciativa da *Consultoria* muito apropriada. "Como sempre, a *L&A* indica o que está para acontecer, observando o comportamento do mercado e buscando os temas mais interessantes", comentou Valter Gomes, que fez ainda um alerta: "No momento em que se encontra o ensino brasileiro, sem aumento de alunos, a preocupação maior é segurar o estudante, o que é, muitas vezes, muito mais interessante, também, do ponto de vista financeiro, já que a evasão traz uma redução na receita muito grande, enquanto os custos permanecem com os alunos remanescentes".

Ficou claro durante o evento como esse assunto era pouco estudado no



Palestrantes aliam estudos e pesquisas à prática de gestão



Dirigentes recebem dados inéditos sobre Evasão das IES

aluno que se evade!)

Geralmente, quando se fala de evasão é como se o assunto fosse um "mal inevitável", porque, afinal, como dizem muitos gestores, quase todos os alunos que desistem do curso o fazem por questões financeiras. O seminário tratou de mostrar, e provar, que tanto nas IES privadas, como nas públicas, as principais razões não são de ordem financeira.

Benjamin Alves Rabello Filho, diretor administrativo da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Fumec-MG, admite: "Para minha surpresa, não é só a questão do custo que leva à saída do aluno. Estou profundamente sensibilizado com as teorias, inclusive uma delas que está insistentemente sendo dita:

"Já acompanho o trabalho da L&A há algum tempo."

José Edgard Freitas
(diretor geral da Fanese-SE)

a questão da seleção dos melhores professores, que, aliados à Instituição, são uma maneira de manter a fidelidade, a permanência do aluno". O próprio professor faz sua avaliação do evento: "À medida que as palestras vão acontecendo, vamos nos atualizando, trocando experiências e ninguém melhor do que a *L&A* para fazer essa orquestração de informação. É o quinto seminário da *Lobo & Associados* do qual tenho o privilégio de participar e os temas vão ficando ainda melhores".

A chanceler do Centro Universitário da Cidade do Rio de Janeiro, Claudia Vieira Levinsohn, também gostou muito. "Na verdade, a gente vem sempre buscando uma coisa nova e achei muito interessante, uma experiência válida", comenta. "As palestras estavam em um nível bastante avançado", avaliou Carlos Roberto Chiarelli, coordenador administrativo-

Brasil, diferentemente de outros países, mesmo com suas consequências implicando, de fato, em problemas acadêmicos, financeiros e sociais (não há nada que signifique maior fracasso institucional do que o

financeiro da Faculdade de Talentos Humanos-DF.

Partilhar experiências tem sido o grande diferencial dos eventos da *Consultoria*. Essa é a avaliação do professor Mamadu Lamarana Barri, diretor do Cepev da Fundação Visconde de Cairu-BA: "Esse é o segundo evento do qual participo e só mostra a excelente performance que os professores Roberto e Maria Beatriz sempre tiveram quando reitores das Universidades de São Paulo e de Mogi das Cruzes. Eles têm sido grandes profissionais e estão passando e compartilhando essa experiência com os outros. Acho isso muito importante".

O embasamento em estudos e pesquisas também fazem a diferença dos eventos da *Lobo*. Na opinião de Edson Makoto Ueno, coordenador do Núcleo Institucional de Comunicação das Faculdades Integradas de Itararé-SP, "as palestras foram muito boas graças à preparação dos palestrantes. Sabemos que coletar dados, interpretar e apresentar não é nada fácil e pudemos perceber que eles tiveram um trabalho cansativo e foram muito felizes nas conclusões e interpretações, o que vai certamente ajudar muita gente nas decisões do futuro de suas instituições".

A avaliação final do evento confunde-se com a avaliação da própria *Consultoria*, como explica Amâncio Fernandes Caixeta, da Universidade Fumec: "Tenho o professor Roberto, a professora Maria Beatriz, enfim, a *Lobo & Associados* como uma empresa séria, competente e que tem feito um trabalho muito significativo para o ensino superior no Brasil. Muitas pessoas participam e eles têm disseminado uma cultura e conhecimentos fundamentais para desenvolvermos o ensino no Brasil, que ainda é muito fraco". E assume: "Sou admirador número 1 do trabalho deles". O evento sobre a evasão, atendendo a pedidos, será reeditado em abril (ver págs. 4 e 5 e box na 7)

"Só tenho elogios ao trabalho da L&A!"

Fátima Menezes Medeiros
(diretora administrativa da Faculdade Natalense-RN)

Estudo inédito sobre a Evasão no Ensino Superior tem impacto nacional

Análises permitem comparações para políticas de combate à Evasão



Evasão é capa em revista especializada

4

Para dar embasamento científico ao seminário nacional “A Evasão no Ensino Superior: de nada adianta atrair mais alunos quando não se consegue mantê-los”, realizado de 28 a 30 de novembro de 2006, em São Paulo, o Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia — criado pelos diretores da *Lobo & Associados* para desenvolver projetos, cursos e pesquisas nessas áreas. — produziu o mapa da evasão no Brasil

Como disse o jornalista do jornal *Folha de São Paulo*, a matéria de 31 de dezembro de 2006 sobre esse estudo só não foi a manchete principal da publicação porque havia a cobertura da execução de Saddam Hussein. A matéria da primeira página inteira do *Caderno Cotidiano* traz os principais números, comparações entre o Brasil e outros países fornecida pelo Instituto Lobo, a partir dos dados da OECD.

Em seguida, o mesmo jornal publicou um editorial enaltecendo a importância do trabalho. Diz o editorial *Canos Furados*: “Mais difícil do que

colocar um estudante na universidade é fazer com que ele dela saia formado. Estudo do Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia mostra que só 51% dos alunos que ingressam no sistema de ensino superior conseguem, quatro anos depois, obter o diploma”. Além de comentar outros dados do estudo, o editorial reconhece que o Prouni é um mecanismo de incentivo à formação superior, mas que é preciso tomar providências urgentes para baixar as taxas de evasão. “*Mutatis mutandis*”, diz o jornal, “é como se tivéssemos começado uma cara reforma hidráulica sem antes tapar os muitos buracos do encanamento”, pois “metade dos nossos alunos estão ficando pelo caminho”.

A repercussão foi imensa, de vários cantos do País, seja de imprensa escrita, seja da falada. A busca de inúmeras mídias e de muitas IES por mais informações a respeito das razões e das fórmulas para evitar a evasão levou os diretores do Instituto a publicarem, também no mesmo jornal, o artigo *Evasão no Ensino Superior: causas e remédios*.

Dezenas de entrevistas a jornais e rádios de todo o Brasil (FM Cultura-SP, Itatiaia-BH, Eldorado-SP, Jornal Brasil de Fato-RS, Jornal Gazeta de Vitória-ES são alguns exemplos) foram dadas, e o assunto ainda não se arrefeceu.

A evasão também foi capa da revista *Ensino Superior*, edição de janeiro, e matéria de 5 páginas, que trazem vários aspectos e opiniões sobre o tema e mostram que esse é um problema crucial.

O prof. Roberto Lobo, presidente do Instituto Lobo e

diretor da *Lobo & Associados*, dirigiu o estudo — com a colaboração dos professores Oscar Hipólito, Paulo Motejunas e Maria Beatriz Lobo — e verificou que a evasão é maior no setor privado (média de 26% ao ano, contra 12% das públicas). Porém a questão financeira não é a maior causa, mas a mais utilizada pelos gestores para explicar a razão da diminuição dos alunos ao longo do curso.

“As formas de combate à evasão são derivadas, evidentemente, das próprias causas e servem para todas as IES”, ensina Lobo. “Não se esqueçam das letras I, R e A, ou seja, para combater a evasão é preciso **Integrar** (o estudante deve viver a instituição e o relacionamento com os colegas e professores), **Reforçar** (não permitir que o estudante com menos base siga em frente sem recuperação de conteúdos que serão exigidos) e **Acompanhar** (as estatísticas da evasão e os estudos de casuísticas e das épocas e populações críticas permitem antecipar ações). Essas ações formam a trinca que é o segredo para manter os alunos”, orienta.

Essas e muitas outras descobertas e práticas bem-sucedidas foram apresentadas no Seminário da *Consultoria* em novembro, para 68 dirigentes de IES de 11 Estados (*ver matéria na pág. 3*), que puderam conhecer um resumo do estudo, as análises da evasão sob a ótica acadêmica, administrativa e de gestão e várias experiências do Brasil e de outros países.

O Sindicato das Entidades Mantenedoras dos Estabelecimentos

de Ensino Superior do Estado de São Paulo - Semesp considerou na matéria da revista *Ensino Superior* que a situação é difícil, mas a relação entre ingressantes e concluintes tem demonstrado sinais de melhora: em 2002 houve um acréscimo de 16,7% de ingressantes, enquanto os concluintes (tomando-se 4 anos como tempo médio de conclusão) cresceu 23,1% em relação ao ano anterior. “O principal é não decepcionar o estudante do primeiro ano. É na passagem do primeiro para o segundo ano que ocorre a maior

evasão. Os melhores professores e ações especiais de nivelamento devem fazer parte de uma estratégia das IES preocupadas com o assunto”, revela um dos autores do estudo, professor Oscar Hipólito, um experiente gestor de instituições públicas (entre elas a USP) e privadas, que foi palestrante do seminário sobre evasão e é consultor especialista da *Lobo & Associados*.

Por conta da repercussão desse Seminário de novembro de 2006, diversas IES que não puderam participar se mostraram interessadas e solicitaram uma NOVA EDIÇÃO, onde serão apresentados, também, os dados atualizados de evasão a partir da Sinopse do INEP/2005, que acontecerá em abril de 2007 (*ver box na pág. 7*).

“Integrar, Reforçar e Acompanhar são chaves contra a evasão.”

Roberto lobo

“O principal é não decepcionar o aluno do primeiro ano.”

Oscar Hipólito



Lobo e Hipólito discutem novos desdobramentos do estudo de Evasão

Instituto Lobo produz e pesquisa para atender sua missão

CD-ROM traz os índices por tipo de IES e de curso e por Estado e permite *benchmarking*

Todos perdem com a evasão. E não é pouco. Apenas no setor privado, 4,5 bilhões de reais por ano, aproximadamente, deixam de ser gastos por estudantes que não irão se formar. Por abandonarem seus cursos, eles deixam de pagar mais de 10 bilhões de reais anualmente para as IES privadas do País. Tendo em vista a dimensão do problema, o Instituto Lobo realizou, com o apoio da *Lobo & Associados*, um trabalho detalhado sobre a evasão no Brasil por meio do levantamento dos dados, do cálculo das taxas de evasão brasileira e do estudo de causas e medidas que as experiências nacionais e internacionais sugerem. Todo o trabalho está agora disponível em CD-ROM, que pode ser adquirido por qualquer instituição de ensino, ou por quem queira conhecer o tema com mais profundidade.

Os dados apresentados neste CD-ROM oferecem um rico *benchmarking*, que possibilita análises e comparações com resultados recentes da evasão no Brasil (2001-2005) e no mundo. Para os dados nacionais, o CD traz as taxas de evasão desagregadas para cada Estado, área de conhecimento, curso, organização acadêmica (Universidades, Centros Universitários e Faculdades) e categoria administrativa (Pública Federal, Estadual e Municipal e Privada Particular e Comunitária/Confessional). Entre tabelas e gráficos, são mais de 230 figuras disponíveis.

Os resultados são melhor entendidos com o auxílio de outros *links* existentes no CD-ROM — *Teorias da Evasão, Metodologia de Cálculo e Calculando Evasão: Exercícios Propostos* —, que ajudarão o usuário a compreen-

der o que é evasão e como ela pode (e deve!) ser calculada, expondo os métodos e as fórmulas utilizadas no trabalho, além de testar o conhecimento do usuário para garantir a perfeita interpretação das tabelas e gráficos do CD-ROM. As razões e estratégias para enfrentar o problema também fazem parte do produto agora disponibilizado. O usuário tem acesso ao que há de mais recente na discussão sobre causas e remédios para a evasão. O CD-ROM contém ainda um resumo dos diagnósticos feitos por especialistas nacionais e internacionais a respeito do tema.

Além de todas essas ferramentas, o usuário pode também encontrar ainda algumas matérias publicadas na imprensa recentemente. A reportagem e o editorial da *Folha de São*

Paulo, impressos na virada do ano, três artigos escritos pelos pesquisadores do Instituto Lobo publicados na *Folha de São Paulo*, na revista *Cadernos de Pesquisa* e no Observatório: Educação do Instituto de Estudos Avançados da USP, além da matéria estampada na revista *Ensino Superior* em sua edição número 100, estão disponíveis no CD.

A missão do Instituto Lobo é reunir competência e experiência acadêmicas e colocá-las a serviço do País na solução das questões relativas a educação, ciência e tecnologia. Ações que transformam conhecimento acadêmico em projetos e produtos úteis aos dirigentes públicos e privados estão entre as prioridades do Instituto. Esse CD-ROM é consequência direta dessa filosofia.

Os passos do Instituto e do estudo sobre a Evasão das IES

O 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, 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, nasceu regido por um compromisso com a qualidade. “Não tendo corpo permanente de pesquisadores, o Instituto organiza-se 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.

Como trabalho inicial, o Instituto Lobo realizou 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. Coordenado pelo professor Adilson de Moraes, os resultados já foram entregues aos envolvidos.

Agora, sob a orientação dos fundadores, os professores Maria Beatriz e Roberto Lobo, foi elaborado o “Estudos sobre a Evasão no Ensino Superior Brasileiro”, que reuniu outros pesquisadores colaboradores — Oscar Hipólito e Paulo Motejunas — para produzir o material que serviu de base para o seminário da *Lobo & Associados* sobre o mesmo tema.

Depois do sucesso do evento e da repercussão do estudo, os desdobramentos eram naturais: um artigo científico sobre a evasão no Brasil que já foi aceito pela *Cadernos de Pesquisa* (uma das mais prestigiosas revistas indexadas de Educação do País), além de uma revisão nas formas de calcular a evasão, que gerou outro artigo publicado no site do Instituto de Estudos Avançados (IEA) da USP, na seção de educação superior.

Desde janeiro, juntaram-se aos diretores da *Consultoria* e ao professor Hipólito o pesquisador em Economia, doutorando na Universidade de Illinois, Carlos Eduardo Lobo e Silva, e o pessoal técnico em informática para produzir o CD-ROM, que traz todos os dados do estudo de evasão atualizados a partir da Sinopse do INEP/2005.



Carlos Eduardo: “As IES podem se comparar em mais de 230 tabelas e gráficos”

“Para as IES, o melhor são as possibilidades de comparação, pois existem mais de 230 tabelas e gráficos”, explica Carlos Eduardo. “No CD-ROM, ainda há uma análise teórica e metodológica da evasão e mais 9 exercícios que ajudam o usuário a entender o método utilizado para aplicá-lo em sua IES, ou em outros estudos”, completa.

Além dos dados e formas de calcular a evasão, o CD-ROM reúne um levantamento sobre as melhores práticas atuais de combate à evasão, no Brasil e no mundo, a partir do diagnóstico de suas causas. Cópias de várias matérias produzidas pela imprensa a partir desse estudo também foram contempladas no CD-ROM (*veja box abaixo*).



Conteúdo do CD-ROM
“Estudos sobre a Evasão no Ensino Superior Brasileiro”

- Apresentação
- As Teorias da Evasão
- Metodologia de Cálculo
- Calculando a Evasão: Exercícios Propostos
- Tabelas e Gráficos sobre a Evasão Nacional
- Tabelas e Gráficos sobre a Evasão Internacional
- Causas e Remédios
- Publicações Recentes sobre o Tema
- Bibliografia

Para saber como adquirir o CD-ROM, basta acessar o site do Instituto Lobo: www.institutolobo.org.br, ou entrar em contato com Elaine pelo telefone (11) 4796.2811

Clipping

ensino
SUPERIOR

A diretora da *Lobo & Associados*, prof^ª Maria Beatriz Lobo, foi a consultora ouvida na grande matéria *Competência em questão*, da revista *Ensino Superior*, na edição nº 100, de janeiro de 2007, que trouxe uma discussão sobre como as IES vêm adaptando seus modelos de Plano de Carreira Docente, antes baseados em tempo de serviço, em promoções por mérito.

Alguns exemplos de IES que estão reestruturando seus planos aparecem. Entre elas, está a Universidade de Caxias do Sul, que, coincidentemente, contratou a *Consultoria* na fase inicial desse trabalho que agora caminha para a finalização.

A professora defende que “a gestão do corpo docente também sofre a influência das condições de oferta e procura do mercado, como em outras profissões”. Esse assunto foi tema de 2 seminários da *Lobo & Associados* em 2006, com avaliação 9,6 pelos participantes. Nesses eventos, já se fez sentir, como afirma Maria Beatriz na matéria da *Ensino Superior*, que “as universidades já têm um consenso sobre do que é necessário, mas há uma absoluta falta de conhecimento de como mudar e fazer com que essa mudança seja bem aceita”. Ela acredita que um plano de carreira deve se adequar às necessidades e à maturidade da IES.

MATÉRIAS SOBRE EVASÃO (PÁGS. 4 E 5)



Em 1ª de novembro de 2006, a questão do corpo docente também foi o assunto abordado pelo Portal do programa UNIVERSIA Brasil — uma rede de 985 universidades de 11 países da América Latina, Espanha e Portugal, que promove a cooperação universitária e a colaboração entre as universidades e as empresas e apresenta, assiduamente, debates sobre temas que interessam ao setor da educação superior.

Na matéria, aparece o dilema das IES, cada vez mais preocupadas em captar alunos, mas que nem sempre conseguem manter um corpo docente qualificado e motivado. Esse é um problema, na opinião da prof^ª Maria Beatriz Lobo, diretora da *Lobo & Associados*. “O corpo docente é como o DNA da instituição. É ele que dá a carga genética, o seu rosto, suas características fundamentais. É ele que se adapta às mudanças”, afirma a diretora, que continua: “Mas, como o DNA, ele não pode perder as situações de contorno. O docente só terá bom desempenho se estiver em um ambiente produtivo. A IES precisa fazer um planejamento, saber o que quer do ensino, da pesquisa e da extensão”.

Cartas

Cordiais abraços, extensivos a todos os amigos da L&A. Recebemos o Terceiro Grau nº 11. Beleza pura, como sempre! Agradecidos.

Prof. Vinicius Vignoli, Universidade José Rosário Velano - Unifenas - MG

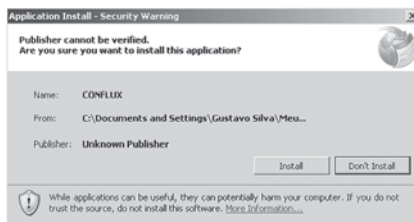
...“A leitura da matéria Evasão no ensino superior: causas e remédios muito contribuiu para nós, da pró-reitoria de graduação da Pontifícia Universidade de Campinas, no sentido de reforçar nossa crença na necessidade de contribuir para tornar o aluno protagonista essencial de seu processo de formação e coadjuvante importante na qualificação da graduação de modo geral. E isso não se consegue só com vontade política, é preciso ações concretas, para fazer da vida universitária uma trajetória que valha a pena...”

Prof.ª Olga Rocha Archangelo, assessora da pró-reitora de graduação e coordenadora do projeto "Acompanhamento Acadêmico do Aluno" - PUCCAMP - SP

Nota da redação: A inclusão de parte da carta da Prof.ª Olga, sobre o artigo publicado pela Folha de SP produzido pelo Instituto Lobo, no Terceiro Grau, tem como objetivo divulgar a iniciativa da PUCCAMP e permitir que mais IES conheçam o referido programa, que pretende levantar os mais importantes fatores que levam à evasão do aluno, cujo material foi encaminhado à Consultoria, e que temos certeza poderá ser disponibilizado pela PUCCAMP às IES interessadas.

Como controlar o protocolo e o Fluxo de documentos das IES?

Mais do que um processo informatizado, Instituto Lobo e L&A criam o CONFLUX



Sistema inteligente ajuda a melhorar o atendimento

Não há nada mais significativo da qualidade de gestão do que os dirigentes saberem quando chegaram, onde estão, por onde passaram, como foram as manifestações intermediárias de todos os envolvidos e quanto tempo um setor leva para responder, ou decidir sobre pedidos e documentos, internos e externos, que tramitam em uma Instituição.

O que existe nas IES, e mesmo no mercado, é um sistema simplificado de registro de entrada e saída de documentos, um avanço em relação ao velho “livro de protocolo”, mas nada que permita um acompanhamento gerencial do fluxo dos documentos e a implementação de melhorias decorrentes da análise de teor, participação e tempo despendido por cada departamento que recebeu, ou expediu um documento.

Fala-se tanto em atendimento ao aluno, em qualidade de serviços, mas é ainda muito comum que os estudantes fiquem de departamento em departamento para procurar o seu pedido, ou para saber se já existe alguma resposta à sua solicitação. Algumas perguntas simples ajudam a ilustrar a precariedade do controle de documentos em uma instituição:

1. Fulano diz que mandou o pedido há bastante tempo e ainda não teve uma resposta. Você pode provar quando chegou e quem está com o documento que ainda não se encontra com você?
2. Uma pessoa aborda o dirigente na rua e pergunta: “Encaminhei um pedido de bolsa à IES que afirma que só falta a resposta da Mantenedora. O sr. sabe me dizer se isso é verdade?”

3. Um coordenador entra na sala do diretor e questiona: “Estão fazendo uma mudança no projeto do laboratório e eu sequer tive acesso ao projeto. Você sabe quem aprovou essa mudança?”
4. Quantos dias a instituição leva para expedir cada tipo de documento?
5. Quais as épocas em que a secretaria deveria ter pessoal temporário para atender ao aumento da demanda?
6. O que o chefe do setor “x” despachou sobre o assunto “y”?
7. Quem está agora analisando a proposta de novo curso que encaminhamos à Reitoria no mês passado?
8. Quais os documentos que ainda não foram despachados no financeiro e que estavam previstos para hoje?
9. Uma pessoa precisa da informação sobre um documento, mas só sabe o primeiro nome da pessoa, ou o assunto, ou com quem falou. Como ajudá-la sem perder dias procurando em todos os setores?
10. Como descobrir quais os casos em que gestores recebem solicitações e só despacham “para o superior pela competência”, ou seja, mandam para cima e não decidem nada? Quem deve sair, ou permanecer no fluxo de decisão desses assuntos?

A resposta a essas perguntas está no projeto que o Instituto Lobo, em parceria com a *Lobo & Associados*, desenvolveu: o CONFLUX — Sistema de Controle de Fluxo de Documentos — que inclui o levantamento dos setores, a instalação de um programa amigável e voltado à gestão desse processo, o treinamento de todas as pessoas envolvidas em atendimento para uso da ferramenta, a avaliação dos primeiros resultados com relatórios gerenciais de uso e com sugestões de melhorias, além do acompanhamento ao longo do tempo para a verificação da consolidação do processo. Solicite mais informações do CONFLUX pelo e-mail: loboca@loboeassociados.com.br



Que tal conhecer a IES que recebeu prêmio do IBPQGP?



O Centro Universitário do Planalto do Araxá - Uniaraxá, localizado em Minas Gerais, foi agraciado com o Prêmio Nacional de Excelência em Qualidade de Ensino de 2006, do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Qualidade Gomes Pimentel.

A reitora Maria Auxiliadora Ribeiro recebeu o troféu, o selo e o certificado de qualidade em solenidade que procura incentivar a qualidade das instituições de ensino e de outros segmentos. Segundo a comissão de consultores de qualidade do IBPQGP, a concessão baseou-se em vários aspectos da performance do Uniaraxá, analisada por meio dos dados de avaliação e dos resultados do Ministério da Educação, do INEP e das pesquisas do próprio Instituto, ressaltando-se a filosofia educacional, a prática operacional, a qualidade no ensino, o respeito ao aluno e a responsabilidade social.

O Uniaraxá desenvolve, já há algum tempo, projetos com a assessoria da *Lobo & Associados*, que verificou, ao longo desse trabalho, que a gestão da Instituição se destaca na implementação de todas as políticas analisadas pelo IBPQGP, demonstrando uma organização que vale a pena ser conferida.

Próximos Eventos da Lobo & Associados/Instituto Lobo

- **Realização:** Lobo & Associados Consultoria
- **Apoio:** Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia
- **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 o Brasil e demais profissionais interessados no tema

MAIS INFORMAÇÕES:

(11) 4796-2811

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



INSCREVA-SE JÁ
VAGAS LIMITADAS

ABRIL ATENDENDO AO PEDIDO DAS IES, O SUCESSO DO EVENTO DA LOBO & ASSOCIADOS CONSULTORIA, REALIZADO EM NOVEMBRO DE 2006, REPETE-SE EM ABRIL DE 2007!

“A EVASÃO NO ENSINO SUPERIOR II: de nada adianta atrair mais alunos quando não se consegue mantê-los”

<p>Ministradores: Profs. Maria Beatriz, Roberto Lobo e Oscar Hipólito</p> <p>Data: De 17 a 19 de abril de 2007</p> <p>Local: Sede da Lobo & Associados, em Mogi das Cruzes</p> <p>Inscrições: Até 13/04/2007 – Não serão aceitas inscrições fora de prazo</p> <p>Inscrição única: R\$ 750,00 (setecentos e cinquenta reais)</p> <p>Mais de uma inscrição: R\$ 700,00 (setecentos reais) cada inscrição</p>	<p style="text-align: center;">PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • OS PRINCIPAIS ESTUDOS E DADOS LIGADOS À EVASÃO EM DIFERENTES PAÍSES • AS QUESTÕES ACADÊMICAS LIGADAS À EVASÃO NAS IES BRASILEIRAS • OS PROBLEMAS DE GESTÃO LIGADOS À EVASÃO NAS IES BRASILEIRAS • AS QUESTÕES ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS LIGADAS À EVASÃO NAS IES BRASILEIRAS • OS PRINCIPAIS DADOS E CONCLUSÕES SOBRE A EVASÃO DAS IES BRASILEIRAS • OS MÉTODOS DE NIVELAMENTO DOS ALUNOS E O ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM • COMO DIMINUIR A EVASÃO NO ENSINO SUPERIOR: MELHORES PRÁTICAS • TROCA DE INFORMAÇÕES (ENQUETE) E DE EXPERIÊNCIAS SOBRE A EVASÃO DAS IES: DADOS, PROBLEMAS E SOLUÇÕES QUE SERÃO COMPARTILHADOS ENTRE OS PARTICIPANTES
--	--

MAIO WORKSHOP DA LOBO & ASSOCIADOS CONSULTORIA

“COMO ANALISAR A ESTRUTURA DE GASTOS E RECEITAS PARA A OTIMIZAÇÃO ACADÊMICO-FINANCEIRA DAS IES II”

<p>Ministradores: Profs. Maria Beatriz e Roberto Lobo</p> <p>Data: 15 e 16 de maio de 2007</p> <p>Local: Sede da Lobo & Associados, em Mogi das Cruzes</p> <p>Inscrições: Até 11/05/2007 – Não serão aceitas inscrições fora de prazo</p> <p>Inscrição única: R\$ 550,00 (quinhentos e cinquenta reais)</p> <p>Mais de uma inscrição: R\$ 500,00 (quinhentos reais) cada inscrição</p>	<p style="text-align: center;">P R O G R A M A</p> <ul style="list-style-type: none"> • RESUMO SOBRE OS PRINCIPAIS TÓPICOS DA GESTÃO FINANCEIRA DAS IES: CUSTOS, RECEITAS E ALOCAÇÃO DE RECURSOS • UTILIZAÇÃO DE INDICADORES NAS DIFERENTES ALÍNEAS: ONDE ESTÃO OS PRINCIPAIS PROBLEMAS? • EXEMPLOS QUE DERAM CERTO NA BUSCA DE RECEITAS E NO COMBATE À INADIMPLÊNCIA • RELATO DE EXPERIÊNCIAS, OU DEBATE PLENÁRIO SOBRE DÚVIDAS DOS PARTICIPANTES, QUE SERÃO RESPONDIDAS PELOS DIRETORES DA LOBO & ASSOCIADOS EM PLENÁRIA, OU ENCAMINHADAS AOS ÓRGÃOS COMPETENTES
--	---

JULHO CURSO INTENSIVO DA LOBO & ASSOCIADOS

“IMERSÃO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA MODERNA PARA IES PRIVADAS II – APERFEIÇOAMENTO DE GESTORES”

<p><i>UMA EXPERIÊNCIA ÚNICA DE TROCA DE EXPERIÊNCIAS E PRÁTICAS, ATUALIZAÇÃO E CONVIVÊNCIA COM COLEGAS DE OUTRAS IES. O EVENTO ANTERIOR – COM A MESMA ESTRUTURA E MINISTRADORES – FOI AVALIADO COM MÉDIA 9,8 PELOS PARTICIPANTES</i></p>	
<p>Ministradores: Profs. Maria Beatriz, Roberto Lobo e Oscar Hipólito</p> <p>Data: De 8 a 14 de julho de 2007</p> <p>Local: Transamérica Flat 21st Century – São Paulo (Capital) Alameda Lorena, 473 – Jardim Paulista – Tel.: (11) 3886-8400</p> <p>Inscrições: Até 26/06/2007 – Não serão aceitas inscrições fora de prazo</p>	<p>Inscrição única: R\$ 1.890,00</p> <p>Duas inscrições, ou mais: R\$ 1.790,00 cada – sempre da mesma IES, feitas no mesmo depósito identificado, ou DOC.</p> <p>Estão incluídos: Material didático, certificado, coquetel, bingo, ingresso de show ou teatro e 11 <i>coffee breaks</i></p>
P R O G R A M A	
<ol style="list-style-type: none"> 1- EVOLUÇÃO RECENTE DO ENSINO SUPERIOR 2- DESAFIOS DO MERCADO E O FUTURO DAS IES: PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS 3- ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS GESTORES 4- COMO TRABALHAR EM EQUIPE 5- LIDERANÇA E SOLUÇÃO DE CONFLITOS 6- GESTÃO DO CORPO DOCENTE 7- CURRÍCULOS E O PERFIL DO ALUNO 8- EVASÃO: CAUSAS E REMÉDIOS 9- GESTÃO E AVALIAÇÃO DA PESQUISA 10- GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EXTENSÃO 	<ol style="list-style-type: none"> 11- AVALIAÇÃO 12- PLANEJAMENTO 13- MARKETING EDUCACIONAL 14- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 15- GESTÃO ADMINISTRATIVA 16- GESTÃO FINANCEIRA 17- ESTRUTURA DAS IES E OS ÓRGÃOS COLEGIADOS 18- APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS DE DISCUSSÃO E DO SWOT 19- DEBATES PLENÁRIOS 20- ESTUDOS DE CASOS

Planejar para manter o pioneirismo

Lobo & Associados assessora o planejamento, a avaliação, a gestão de dados e a carreira do Centro Universitário SENAC

O Centro Universitário SENAC (SP) foi reconhecido pelo MEC em 2004, possui 4 mil alunos em seus 16 cursos superiores e 2 mil de pós-graduação *lato e stricto sensu*, com Mestrados em Design, em Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente e em Moda, Cultura e Arte recomendados pela CAPES.

O relacionamento do SENAC com a Lobo & Associados já é antigo, bem anterior à aprovação do Centro Universitário. Começou com a participação de um grupo grande de gestores de seus cursos superiores em todos os seminários realizados pela Consultoria, em que foi fácil verificar que a sintonia de idéias e o respeito mútuo só faziam crescer.

Em dezembro de 1999, a L&A estava montando, para o portal Klick Educação, um programa de atendimento *online* — para respostas a perguntas dos estudantes de ensino básico por professores treinados em 10 disciplinas — e precisou alugar um grande espaço de salas e laboratórios de informática para o exame teórico e prático de seleção de 300 candidatos. O SENAC prontamente atendeu, mesmo com o tempo escasso de solicitação, ao chamado da Consultoria.

O tempo passou, a presença do SENAC nos eventos continuou até que, no final de 2004, o prof. Roberto Lobo, diretor da L&A, participou de um encontro interno, a convite do então diretor de extensão, professor Eduardo Ehlers, de discussão sobre políticas estruturais de orientação e avaliação da pesquisa, conceituação da extensão universitária e formas de unir a pesquisa e a extensão ao ensino. Naquela ocasião, o reitor do Centro Universitário, prof. Rogério Massaro Suriani, informou a intenção de desenvolver um trabalho de médio

prazo com a Lobo & Associados, buscando um aprofundamento nas questões de planejamento, PDI, avaliação, gestão de dados e plano de carreira acadêmica.

“A escolha da Lobo & Associados foi uma decisão de equipe, pois todos já conheciam as idéias e o trabalho de seus diretores e queríamos avançar ainda mais na consolidação de nosso Centro Universitário e na qualidade da nossa gestão, unindo nossos conhecimentos gerenciais com a larga experiência da Consultoria em gestão de instituições importantes e em assessoria a projetos em administração universitária”, afirma o reitor.

Para a Lobo & Associados, o novo contrato não deixou de ser um desafio. “O SENAC foi uma instituição que, no Brasil, assumiu a liderança e a responsabilidade de erguer muitas áreas de conhecimento, que eram limitadas ao nível técnico, para a esfera do ensino superior, acompanhando a tendência mundial”, comenta o diretor da Consultoria. “Ao agir dessa forma, o SENAC entendeu a grandeza da missão com que se defrontaria e preparou-se para concretizá-la com grandes investimentos, recrutamento de pessoal qualificado e estímulo às atividades de pesquisa e extensão que caracterizam uma universidade. Era preciso organizar isso em seus ordenamentos legais e em seus planos, o que não é fácil dentro dos atuais conceitos e desafios do mercado”, conclui Lobo.

Assim aprofundou-se uma relação que foi extremamente profícua para ambos os lados. As discussões eram programadas e contavam com uma prévia análise dos dados da Instituição, a partir de um sistema gerencial de indicadores proposto pela L&A que auxilia muito a gestão e a tomada de decisões. “A equipe do Centro Universitário



Fachada do Campus Santo Amaro do Centro Universitário SENAC

SENAC demonstrou uma objetividade e uma clareza muito grandes, trabalhando sobre os documentos propostos sempre de forma a imprimir sua personalidade e visão empresarial nas revisões e na própria conceituação dos problemas”, conta a diretora da Consultoria, Maria Beatriz Lobo.

“Foram momentos muito ricos, onde paradigmas foram debatidos e levados a um questionamento profundo, exigindo de nós um posicionamento ainda mais concreto, a tomada de posições e a escolha de prioridades. Pavimentamos um caminho que já estava aberto, mas que necessitava de melhores e mais claras condições de tráfego e sinalização”, confirma Ehlers, que hoje é diretor de graduação do Centro Universitário e participou ativamente, com os demais diretores, nas diferentes etapas do projeto.

Foi possível unir nesse trabalho a participação e a efetividade, aspectos muito almejados nas IES, pois a atuação de gestores das diferentes unidades, representantes dos docentes, dos alunos e dos funcionários nas discussões de planejamento, por exemplo, deu-se de forma organizada e dentro de prazos preestabelecidos.

Confrontadas as opiniões com os dados levantados, as opções estratégicas foram se configurando como encaminhamentos naturais, relacionadas dentro de áreas que serão trabalhadas por meio de metas quantificáveis que poderão ser monitoradas e cobradas, além de constantemente avaliadas pelo processo de auto-avaliação institucional que avança do levantamento das situações para a análise construtiva e para a comparação entre metas e resultados.

As mesmas diretrizes e dados de planejamento, que mantêm as peculiaridades da natureza do SENAC, permitiram a discussão e definição das bases para um Plano de Carreira Acadêmica do Centro Universitário, que contou com a participação, também, de representantes

da Mantenedora e que agora está em fase de finalização para implantação.

“Não é trivial trabalhar com uma IES que já possui altos indicadores de qualidade e que nos desafia a buscar novos patamares de sucesso. Ao mesmo tempo, vimos em todos da equipe a humildade de aprender e a vontade de se aprimorar sempre, que são a chave para aproveitar tudo o que podemos oferecer e para que os ganhos sejam recíprocos”, esclarece Maria Beatriz.

A parceria deu tão certo que a Lobo & Associados e o Centro Universitário SENAC se uniram para realizar um evento nacional, um Ciclo de Palestras sobre “O FUTURO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: RETÓRICA, REALIDADE E OS RISCOS DO MERCADO”, em outubro de 2005, avaliado com média 9,63 pelos participantes, quando a Consultoria apresentou amplo estudo, incluindo a situação desse mercado em outros países, com o objetivo de ampliar a visão estratégica e gerencial das IES privadas. Nesse encontro, 68 dirigentes de vários Estados puderam conhecer a magnífica estrutura do Centro Universitário SENAC e perguntar como é que essa IES, de qualidade reconhecida em todo o País, atua nesse mercado tão dinâmico, em áreas tão inovadoras.

“Hoje, estamos trabalhando em busca das metas e muitas já estão sendo alcançadas. O gerenciamento por meio de indicadores ajuda a distribuir as responsabilidades e permite uma soma de esforços que não ficam mais diluídos por falta de formalização e definição de prioridades”, avalia o reitor. “Nosso objetivo maior, além da qualidade, está ligado ao uso cada vez mais racional dos nossos recursos. Queremos permanecer na vanguarda, na fronteira internacional de nossas áreas de atuação e, nesse sentido, a contribuição da Lobo & Associados foi inestimável para o nosso futuro e para a qualidade da gestão”, completa Massaro.



Reitor Massaro no evento em parceria do SENAC com a L&A.