

TERCEIRO GRAU

O Informativo do Gestor Universitário



Lobo & Associados - Uma Referência Nacional de Consultoria em Educação

Ano 2 - nº 5 - Agosto/2003



Corpo docente: o DNA das IES

O fator que diferencia as Instituições de Ensino Superior é a qualidade do atendimento oferecido a seus alunos pelo corpo docente. Bons docentes são capazes de educar verdadeiramente seus discípulos, mesmo nas condições mais adversas de trabalho. O corpo docente é, como o DNA nas espécies, a fonte da evolução, no caso, do ensino. É no corpo docente que se concentra, explicitamente, a maioria das exigências formais dos órgãos oficiais e isso vem sendo entendido pelas IES, principalmente as privadas, que parecem estar mais preocupadas com esses requisitos diante, inclusive, de suas questões financeiras.

Foi para analisar esse tema, uma preocupação dos gestores de instituições brasileiras, que a Lobo &



Associados promoveu, em junho, o Seminário Nacional "Políticas de Gestão do Corpo Docente das IES" (foto). Entre seus destaques, a apresentação da Pesquisa Nacional sobre o mesmo tema, diagnóstico inédito que pode auxiliar instituições que buscam a melhoria desse aspecto fundamental de sua atividade, demonstrando como as IES recrutam, selecionam, contratam, remuneram, capacitam, avaliam e promovem seus professores. O Seminário e a Pesquisa Nacional - que está disponível em CD-ROM para aquisição pelas IES - revelaram que uma conjugação de fatores ainda não está bem equacionada para que as instituições possam obter o melhor desempenho do corpo docente.

Conheça detalhes nas páginas 3, 4 e 5.

Gestão: qualidade e resultados

Não adianta fugir, nem tapar o sol com a peneira. As IES privadas que quiserem melhorar a sua capacidade de competir no mercado e verdadeiramente contribuir para a boa formação universitária necessitam avaliar e aprimorar a gestão do corpo docente, um dos alicerces da atuação educacional.

Não existe IES de qualidade sem um corpo docente de qualidade. É ele quem faz com que todo o arcabouço de políticas traçadas pela instituição, assim como seu projeto pedagógico, se operacionalize.

É por meio de seus professores que a IES evolui, se adapta às mudanças e garante a qualidade e o aprimoramento de seus processos e resultados acadêmicos.

Na Lobo & Associados, as ações recomendadas para a melhoria da qualidade de ensino das IES de todo o País sempre enfatizaram a importância dos docentes. O melhor exemplo disso está no Seminário Nacional realizado em junho para debater exclusivamente esse tema, com o respaldo de uma pesquisa reveladora. Nosso trabalho e nosso compromisso estão voltados para apoiar as IES que respeitam e valorizam o corpo docente e buscam aperfeiçoar e avaliar melhor aqueles que ajudam a fazer o nome e a tradição de uma instituição.

terceirograu@loboeassociados.com.br

Destaques

Roberto Lobo alerta para erros na gestão da pesquisa e pós

Curso vai auxiliar na capacitação de professores

Como planejar um SIG e gerenciar os recursos de informática

L&A participa do planejamento da UFPE

Página 2

Página 3

Página 6

Página 8

É hora de avaliar a pesquisa e a pós-graduação

► Dirigentes das IES privadas enfrentam sérias dificuldades para cumprir as exigências da legislação em vigor a partir da Constituição de 88

Paulo Anaya

*Roberto Leal Lobo e Silva Filho

A implantação da pesquisa nas instituições privadas de ensino superior vem sendo uma fonte de preocupação crescente dos gestores e um gasto que se acumula, ameaçando a saúde financeira das IES, uma vez que o poder aquisitivo dos estudantes e a concorrência não permitem que as mensalidades sejam corrigidas para cobrir esses encargos.

As dificuldades começaram com a promulgação da nova Constituição que, ao definir a autonomia universitária, exigiu dessas instituições a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A seguir, a LDB explicitou que as universidades deveriam ter as condições mínimas necessárias para cumprir os requisitos da legislação: um terço de professores em tempo integral e de mestres e doutores, além de três linhas de pesquisa institucionalizada ou duas pós-graduações *stricto sensu* credenciadas.

Pressionados pela legislação e pelas Comissões de Avaliação (que passaram a exigir condições semelhantes àquelas previstas somente para as universidades como um todo, para a autorização e o reconhecimento de cursos de graduação, mesmo que situados em faculdades isoladas ou integradas), os dirigentes decidiram contratar mestres e doutores, preferencialmente, para todos os cursos, e implantar a pesquisa, independentemente da missão e dos objetivos precípuos da IES. Esbarraram, então, em muitos problemas, entre eles, o de o Brasil não contar com a oferta de titulados em algumas áreas de atuação e a falta de experiência na administração da pesquisa.

Depois, ou concomitantemente, optaram por alocar algumas vagas para o regime de tempo integral, criar programas de iniciação científica para os alunos e uma revista interna para a publicação dos resultados das "pesquisas".

Acreditando que a pós-graduação é a propulsora da pesquisa, ou que incentiva a sua fixação (quando ocorre justamente o contrário), e que a abertura de cursos *stricto sensu* poderia solucionar a questão do recredenciamento e, ainda, atender a uma demanda reprimida dos professores do setor privado pela escassez e pelos critérios de ingresso desses cursos, começaram a oferecer mestrados, alguns mesmo antes da autorização legal.

Depois de algum tempo, acenderam-se os sinais de alerta: gastava-se muito, não se captava quase nada, nem se produzia publicações científicas ou livros que



justificassem os investimentos e atendessem aos critérios de produção científica. Curiosamente, descobriram que parte dos doutores e mestres recém-contratados apresentava desempenho insatisfatório e não gostava, em geral, de dar aula, e que os alunos estavam insatisfeitos. Pior do que isso. Viram naufragar, sucessivas vezes, as tentativas de aprovar os mestrados na CAPES, correndo o risco, inclusive, de serem obrigados a ressarcir quem estudou e não teve seu curso credenciado.

Muitos já detectaram que a maior causa disso foi que o próprio conceito do que é pesquisa numa IES não estava amadurecido.

A atividade inerente ao professor, especialmente o de nível superior, de se atualizar com as novidades da sua área de atuação passou a ser encarada como uma forma de pesquisa, mesmo que dela não resultasse nenhum conhecimento original. Pesquisas de opinião e/ou levantamentos de casuísticas foram classificados como pesquisa científica.

Os gestores nomeados para coordenar a pesquisa (e a pós-graduação) nessas instituições, normalmente sem experiência, ainda que algumas vezes maior do que a dos dirigentes superiores, sentiram-se impotentes para priorizar os projetos de pesquisa que chegavam à sua mesa de trabalho, oriundos de professores, em grupo ou isoladamente, ou até de alunos, solicitando auxílio financeiro.

A maioria desses projetos não teve ori-

gem natural. Eles foram formulados pela necessidade dos professores titulados, ou não, mas contratados em regime de tempo integral ou parcial, de realizarem "pesquisa". Inverteu-se, assim, a lógica acadêmica. Ao invés de promover, para regime de tempo integral, professores com projetos de pesquisa bem-sucedidos, contratou-se primeiro para depois o professor tentar inventar um projeto capaz de justificar sua permanência, ou para que ele aprendesse com a prática, apoiado pelo financiamento (*finito*) da IES.

Mesmo quando assessores externos foram convidados para avaliar os projetos, sua contribuição foi restrita. Como os professores já estavam contratados e ninguém sabia bem o que fazer com um projeto que não fosse aprovado no mérito, os consultores passaram a ser conselheiros, cuja função era melhorar os projetos já, *a priori*, aprovados. Além disso, poucas são as instituições que, ainda hoje, avaliam os projetos realizados para saberem se eles frutificaram de alguma forma e, em caso negativo, normalmente nada acontece.

Por não terem experiência na pesquisa, esses docentes não se sentem em condições de captar recursos fora da própria instituição, seja de agências de fomento à pesquisa, seja por projetos com empresas públicas ou privadas. Em conseqüência, transferem para a instituição a responsabilidade de sustentar suas pesquisas, colocando a culpa no corporativismo das agências contra o setor privado, transformando a IES em sua

cliente. Há três sérios inconvenientes nessa atitude: a IES gasta mais do que devia com a pesquisa, não há emulação para a produção de pesquisa competitiva nacional ou internacionalmente e não há solidez para aprovação ou manutenção do credenciamento dos cursos de pós-graduação.

Felizmente, esse quadro dá sinais de mudanças, para melhor. Com o tempo, algumas IES, principalmente comunitárias, confessionais e algumas particulares de maior porte, começam a investir na avaliação externa da pesquisa, na revisão de seus cursos ou projetos de pós-graduação *stricto sensu* e na discussão das políticas de contratação e concessão de tempo integral.

Isso já apareceu, mesmo que de forma tímida, na Pesquisa Nacional sobre Políticas de Gestão do Corpo Docente das IES Privadas, realizada pela Lobo & Associados, e no relato de algumas IES - nossas clientes -, que apresentaram suas experiências de implantação de uma Carreira Docente e de avaliações da pesquisa, da extensão e do ensino em nosso Seminário sobre o mesmo tema, que é tratado nessa edição em outras matérias, de forma mais abrangente.

*Roberto Leal Lobo e Silva Filho, sócio-diretor da Lobo & Associados Consultoria, é engenheiro elétrico formado pela PUC (RJ), doutor em Física e *Honoris Causa* pela Purdue University (EUA). Foi diretor do Instituto de Física de São Carlos e reitor da USP.

2

TERCEIRO GRAU



Terceiro Grau é um informativo da Lobo & Associados Consultoria e Participação S/C Ltda. Sede à Av. Frederico Straube, 395 - Vila Oliveira - CEP 08790-310 - Mogi das Cruzes - SP - Tel/Fax: 11 4796-2811 - Homepage: www.loboeassociados.com.br - E-mail: loboea@loboeassociados.com.br
Produzido pela On Line Agência de Comunicação Ltda. Tel/Fax: 11 4796-7821 - E-mail: contato@onlineag.com.br - Jornalista responsável: Roberto Viegas
Mtb 18.546 - Produção Gráfica: Help Mídia Comunicação Empresarial - Tel/Fax: 11 4738-4240 - E-mail: contato@helpmidia.com.
Colaboraram nesta edição: Darwin Valente (textos), César Diniz (fotos) e Ana Lúcia Neiva (revisão)

Expediente

Seminário da L&A debate políticas de gestão do corpo docente das IES

▶ Durante três dias, gestores de instituições privadas de Ensino Superior de todo o Brasil acompanharam palestras, compartilharam experiências e discutiram problemas sobre a administração do corpo docente

Todos costumam citar as questões relativas ao professor como as mais complexas e polêmicas nas instituições de ensino superior privadas, mas são raras as oportunidades em que o tema é submetido a uma discussão séria e consistente como a que ocorreu no seminário “Políticas de Gestão do Corpo Docente das IES”, realizado em junho, em São Paulo. Com a participação de 134 gestores de 81 IES de 17 Estados, o evento nacional da *Lobo & Associados Consultoria* discutiu uma série de itens sobre o tema que interferem decisivamente no sucesso das IES.

Durante três dias, sob o comando dos professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo, sócios-diretores da *L&A*, foram analisados com profundidade os principais problemas e as alternativas para o aprimoramento da gestão do corpo docente. Nesse sentido, a pesquisa nacional sobre o tema (ver nas páginas 4 e 5), apresentada no seminário, ofereceu uma diversidade de indicadores que revela as grandes dificulda-



A convite dos professores Maria Beatriz e Roberto Lobo, a professora Eunice Durham fez exposição no seminário abordando a missão do corpo docente, ponto fundamental para a qualidade do ensino

des do gerenciamento para quem está na linha de frente da gestão universitária.

“As instituições podem correr grandes riscos se não estabelecerem uma política explícita e viável para seus corpos docentes. Exemplos disso são decisões que partam do princípio equivocado de que contratar professores doutores em detrimento, sempre, de profissionais competentes é garantia suficiente de bom ensino de gradua-

ção, ou da ilusão de que a concessão de tempo integral, automaticamente, faz com que se instalem linhas de pesquisa acadêmica de qualidade, ou ainda, da ingenuidade em acreditar que toda a IES deve possuir um determinado tipo de carreira docente (de preferência semelhante às das IES públicas), independentemente de sua missão”, afirma a professora Maria Beatriz Lobo, sócia-diretora da *Lobo & Associados*.

“O professor tem de fazer o aluno aprender”

Em entrevista ao Terceiro Grau, a Prof^ª. Dr^ª. Eunice Ribeiro Durham, diretora do Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo (NUPES/USP), alerta para a necessidade de estimular o corpo docente na melhoria do ensino e destaca a atuação da *Lobo & Associados*:

Terceiro Grau: Atualmente, qual o grande problema do corpo docente?

Prof^ª. Dr^ª. Eunice Ribeiro Durham: A instituição tem de estimular a participação ativa do corpo docente na melhoria do curso. A falta de motivação ocorre tanto na IES privada como na pública. Mas o resultado é diferen-

te. Na IES privada, em geral, o professor é sobrecarregado por excesso de aulas e não tem tempo para se preparar; é uma máquina de dar aula. Já os professores do ensino público são normalmente mais interessados na pesquisa do que na atividade didática, dão muito poucas aulas e não fazem um trabalho coletivo. Isso é, não há uma atividade de programação integrada tendo em vista as necessidades do aluno.

TG: Qual a missão do professor nas IES privadas, tema da sua palestra no Seminário da L&A?

Prof^ª. Dr^ª. Eunice: A missão é muito simples: o professor tem de fazer o

aluno aprender. Quis discutir na minha palestra, na verdade, se as instituições dão condições para que o corpo docente cumpra a sua missão.

TG: Qual a importância do trabalho da Lobo & Associados?

Prof^ª. Dr^ª. Eunice: Acho que a consultoria é extremamente útil para todas as instituições que queiram melhorar, pois tanto as públicas como as privadas não têm o conhecimento especializado que a *Lobo* possui. Ela oferece excelente assessoria administrativa, acadêmica e pedagógica, baseada, principalmente, em sua larga experiência na área educacional.

Opinião

“Aqui temos uma noção das necessidades de outras instituições, que são parecidas com a nossa.” Neuz A. Hashiguchi, diretora do Instituto de Ensino Superior Santo André - SP

“É uma oportunidade única de integração com outros gerenciadores do processo educacional e de atualização na gestão acadêmica. É a quinta vez que participo.” Alfredo Colenci Júnior, Centro Paula Souza - SP

“Pela experiência que possuem, os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz têm uma grande contribuição a dar às IES em termos administrativos, organizacionais, acadêmicos e financeiros.” Gildo Volpato, pró-reitor da Unesc - SC

“É um grande aprendizado que levo para a minha equipe de trabalho, motivando professores e coordenadores. Todas as vezes que participei — essa é a quarta! — quem ganhou foi a minha instituição.” Cleide Brito - Faculdades Integradas de Patrocínio - MG

“Participei de todos os seminários da Lobo, que trazem à tona assuntos e dificuldades do dia-a-dia acadêmico, ajudando o profissional a tomar a melhor decisão.” Dra. Élide Hoyler, diretora-presidente do Instituto Hoyler - SP

“O ponto forte dos seminários da Lobo é a abertura dada para que os participantes exponham suas dúvidas, seus questionamentos. Eles não colocam barreiras.” Gislaíne M. Martins, diretora de Graduação das Faculdades Integradas do Oeste de Minas - MG

“Como é bom perceber que as nossas questões e dúvidas não são só nossas. O Seminário permite, também, saber o que cada instituição está fazendo.” Elisabete Touse, pró-reitora adjunta de Extensão da Universidade de Franca - SP

“É a primeira vez que participo e vejo que tudo é muito organizado. Percebo claramente que os palestrantes possuem profundo conhecimento do que estão falando.” Luiz A. Nunes - Faculdade de Direito de Itu - SP

3

TERCEIRO GRAU

Curso indoor para capacitação de professores

Contribuir com o treinamento e a capacitação de professores nas próprias instituições visando à melhoria da qualidade de ensino é a proposta principal do curso “A Prática da Docência no Ensino Superior”, que a *Lobo & Associados* está disponibilizando para ser ministrado nas IES de todo o País.

Planejado para 12 horas, distribuídas em dois ou três dias, no interior da própria instituição ou em local por ela designado, o

curso poderá atender até 100 participantes por turma. “O curso possui um diferencial básico: não enfatiza teorias psicopedagógicas, mas a discussão de situações reais, vivenciadas e apontadas nas diversas avaliações de docentes já feitas pela nossa equipe de consultores”, destaca Maria Beatriz.

Segundo Roberto Lobo, o curso é resultado da falta de capacitação didático-pedagógica do corpo docente, descrito pela maioria dos dirigentes de IES como um de

seus maiores problemas. Algumas IES afirmam que programas realizados pela própria instituição nem sempre conseguem atingir o objetivo de motivar e orientar o corpo docente a aprimorar sua prática dentro da sala de aula. Já os cursos elaborados por professores da área de educação quase nunca atendem às necessidades levantadas pelos gestores de ensino, ficando concentrados, invariavelmente, em sua conceituação teórica.

Por isso mesmo, entre os objetivos do curso está a capacitação do corpo docente das IES para correção e padronização da prática pedagógica, conscientização e orientação dos docentes para uma visão moderna e profissional do trabalho de planejar, executar e avaliar o processo de ensino/aprendizagem, além de propiciar e motivar uma postura docente voltada ao ensino centrado no aluno, com visão interdisciplinar, prática e profissional.

Os seminários da Lobo & Associados abordaram, inicialmente, os pilares da gestão universitária. Já o corpo docente é um assunto transtematizado

O questionário traz, em si próprio, orientações que a maioria das IES desconhece sobre as várias possibilidades a respeito do tema

4

A exemplo da "Pesquisa sobre a Inadimplência das IES Privadas", que teve grande repercussão, a nova pesquisa também está disponível para aquisição

Participaram do levantamento 43 instituições de 13 estados brasileiros, que tiveram analisadas as respostas enviadas no prazo

Mais de 75% das IES que responderam à pesquisa sobre gestão do Corpo Docente já participaram de eventos nacionais da L&A

Pesquisa revela perfil da gestão dos docentes das IES privadas

► Disponível para aquisição em CD-ROM, levantamento inédito realizado pela Lobo & Associados com 43 instituições brasileiras mostra quais as políticas mais utilizadas pelas instituições

A carência de dados e informações que ajudem a compreender e balizar as IES foi uma das principais motivações da Pesquisa Nacional "Políticas de Gestão do Corpo Docente das IES Privadas", feita pela Lobo & Associados, no período de março a abril de 2003. O levantamento foi apresentado com exclusividade no evento nacional do mesmo tema realizado em junho, em São Paulo.

Para cada novo seminário que promove, além dos dados de que já dispõe, a Consultoria pesquisa a bibliografia nacional e internacional, outros materiais e indicadores que possam ser utilizados como referência para as palestras. Sobre o corpo docente, o que existe hoje no País são levantamentos baseados em informações fornecidas pelo INEP, na maioria dos dados estatísticos não abrangentes e de difícil correlação.

Há outro importante estudo do NUPES/USP - Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo -, que descreve o corpo docente no Ensino Superior segundo a visão dos próprios professores. "Faltava um levantamento elaborado sob a ótica e a partir dos dados das próprias IES", lembra a professora Maria Beatriz Lobo, sócia-diretora da L&A e autora da pesquisa.

Realizados desde 1999, os seminários da Lobo & Associados abordaram, inicialmente, alguns pilares da gestão universitária: Unidade Acadêmica, Pesquisa, Pós-Graduação, Avaliação, Planejamento, Marketing, Extensão, Área Financeira, entre outros. Em todos eles, há implicações com o corpo docente, considerado um assunto transtematizado, porque tem relação direta com praticamente todas as outras áreas, o que gerou a escolha do tema para o mais recente evento nacional realizado, apoiado pelo sucesso da Pesquisa com as instituições.



A pesquisa apresentada durante o Seminário, em junho, é o segundo levantamento exclusivo da Lobo & Associados

As IES que participaram da mesma já receberam cópia dos resultados em relatórios, em primeira mão, e com uma série de informações adicionais, análises e correlações. A exemplo da "Pesquisa Nacional sobre a Inadimplência das IES Privadas", que teve grande repercussão, a nova pesquisa também está disponível para aquisição pelos interessados, em CD-ROM, que



Contém: •Relatório Estatístico
•Relatório Analítico/Artigo
•Relatório das Correlações
•Orientações Complementares sobre Remuneração de Docentes e Gestores

pode ser solicitado pela internet (www.loboeassociados.com.br).

A pesquisa da L&A mobilizou 58 IES - de todos os portes (pequenas, médias e grandes) e natureza administrativa. Dessas, 43 instituições de 13 estados brasileiros, de todas as regiões do País

- menos a Centro-Oeste -, tiveram analisadas as respostas enviadas no prazo, sendo que 75% delas já tiveram gestores participantes dos eventos da L&A.

As IES responderam, além dos itens gerais e de caracterização, questões sobre plano de carreira e origem dos professores; políticas de planejamento; recrutamento e seleção; composição do quadro, titulação e regime de trabalho; formas e investimento em capacitação e qualificação; ferramentas e itens de controle do orçamento acadêmico; valores de hora/aula e salários; formas de contratação e remuneração, além dos mecanismos, limites e formas de avaliação e promoção do corpo docente, entre outras. Além dos relatórios analítico, estatístico e de correlações, o CD-ROM contém orientações complementares sobre a remuneração de docentes e gestores.

Pesquisa aplicada

Para a professora Maria Beatriz, da Lobo & Associados, o resultado da Pesquisa Nacional de Gestão do Corpo Docente das IES Privadas pode indicar como a IES está em relação ao perfil da maioria das institui-

ções. Ela advertiu, porém, que uma grande parte das IES respondentes, e daquelas que participaram do Seminário de junho, tem problemas com a administração de seu corpo docente e recomendou três formas de aproveitamento da pesquisa para quem participou ou queira adquirir o CD-ROM:

1 - Responder o questionário de forma a assinalar como a IES é hoje e como ela deveria ser. O questionário traz, em si próprio, orientações que a maioria das IES desconhece, sobre as várias possibilidades a respeito do tema;

2 - Analisar as respostas em relação ao panorama regional e nacional traçado pela pesquisa e avaliar como a instituição se compara às suas congêneres;

3 - Elaborar, com base nas suas respostas, na sua missão e no resultado da pesquisa, um plano com objetivos, metas, ações, responsáveis, custos e prazos para aprimorar a gestão do corpo docente.

A Lobo & Associados agradece às IES e à equipe da Consultoria que colaboraram no trabalho, especialmente ao prof. Paulo Motejunas, à Sra. Moema Lisbão e à estagiária Karla Anan.

Conclusões orientam a gestão do corpo docente

► Para Maria Beatriz Lobo, a gestão dos professores, que representam o DNA das instituições, exige políticas e planejamento adequados

Com a experiência de quem já dirigiu algumas das mais importantes instituições de ensino superior do País, os sócio-diretores da *Lobo & Associados* reconhecem na qualidade do corpo docente um dos principais diferenciais para o sucesso de uma IES. Por isso, os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo defendem uma série de medidas para aprimorar a gestão do processo que dá identidade à instituição, seu verdadeiro DNA. Na entrevista a seguir, a professora Maria Beatriz explica os principais pontos levantados pela Pesquisa Nacional de Gestão do Corpo Docente das IES Privadas, alertando para os riscos e cuidados que a IES deve ter para melhorar sua competitividade nessa área, com qualidade.

Terceiro Grau - Como as IES pesquisadas realizam o planejamento, o recrutamento e a seleção do corpo docente?

Profa. Maria Beatriz - Verificamos que o planejamento do corpo docente é um dos maiores problemas do Ensino Superior. Na grande maioria das IES, não há políticas que prevejam e auxiliem a organização efetiva do corpo docente e normas que ajudem para que o recrutamento e a seleção atendam ao planejamento de titulação, tipo de regime ou distribuição de professores por curso. Grande parte da contratação ainda é feita por indicação. Normalmente o interessado tem de descobrir onde deve ir para ser contratado. As instituições respondentes que fazem isso de forma organizada estão mais satisfeitas com o resultado. Quando a IES não planeja, ela pode recrutar mal e selecionar errado e, depois, tem de arcar com custos para capacitar ou remover o professor. Isso exige uma definição estrutural, de políticas acadêmicas gerais e de gestão, que a maioria das IES não tem. Quase não há, também, integração com as áreas de pesquisa e extensão na hora de contratar.

TG - Como as IES contro-



Sócia-diretora da Lobo & Associados, Professora Maria Beatriz Lobo, durante seminário sobre Gestão do Corpo Docente

lam questões como a titulação e o regime de dedicação de seu corpo docente?

MB - Houve um avanço nessa questão da titulação e mesmo do regime, mas uma grande parcela de universidades e centros, que já atingiu os critérios de titulação do corpo docente, ainda não atende às exigências de regime de tempo integral. As faculdades até surpreendem pelos indicadores. Os maiores problemas das IES são encon-

A avaliação do ensino é restrita. Uma grande parte diz que faz avaliação do corpo docente, até com participação dos alunos, uma medida muitas vezes *pro forma*

trar titulados em algumas áreas específicas e remunerar o tempo integral. Alguns tipos de IES possuem uma clara intenção de possuir um número maior de professores mestres e doutores e também em regime integral. O que se discute é se isso é mesmo bom para todas as IES. Isso não pode ser feito apenas para cumprir uma exigência legal. Verificamos um mau uso do tempo integral em muitas IES. Isso é discutido no artigo do Prof. Lobo (pág. 2). Além disso, as IES afirmam que muitos profes-

sores não querem tempo integral, por terem outras atividades e o ensino não ser prioritário. Já alguns podem, mas não servem para isso. Infelizmente, muitas IES ainda não têm um projeto para saber o que e como fazer com seus professores em TI (tempo integral).

TG - E como as IES capacitam e qualificam seu corpo docente?

MB - A maioria das IES possui planos de capacitação, que elas compreendem como investimento, mesmo sem um programa documentado e previsão orçamentária clara para isso. A maioria das IES aplica até 2% do orçamento em capacitação, mas há registro de instituições que investem até 15%. As IES ajudam o professor a fazer mestrado e doutorado, oferecem financiamento para bolsas – ou dispensam de carga horária –, mas não direcionam a capacitação. Quase não há controle efetivo desse benefício pela IES. Falta o acompanhamento necessário sobre prazos, desempenho do professor e credenciamento desses cursos.

TG - As IES avaliam os professores?

MB - A avaliação do ensino ainda não é regra. Uma grande parte diz que faz avaliação do corpo docente, até com participação dos alunos, mas uma medida mui-

tas vezes *pro forma*, que serve para a discussão pedagógica com o corpo docente. Pouquíssimas IES têm definidas conseqüências efetivas da avaliação do desempenho docente, mesmo quando positivo. Outro dado da pesquisa é que praticamente nenhuma IES faz avaliação dos resultados das atividades de pesquisa e extensão. Quase todas fazem avaliação *a priori* – com consultores *ad hoc* e não *a posteriori*. Na prática, quase não há incentivo e estímulo ao professor para que ele melhore seu desempenho, permanentemente, a não ser alguns avanços na carreira por desempenho na pesquisa, mesmo quando a prioridade da IES é o ensino.

Grande parte da contratação ainda é feita por indicação. Normalmente o interessado tem de descobrir onde deve ir para ser contratado

TG - Quais as repercussões no controle do orçamento docente?

MB - As promoções deveriam ocorrer como decorrência da avaliação do corpo docente e não de forma automática, como vem ocorrendo, sem restrições orçamentárias. Quando há carreira, ela prevê promoções em níveis ver-

taicais e horizontais sem dar o devido valor à avaliação do desempenho do docente na sala de aula, ou na extensão, quase só na pesquisa. Outro problema detectado pela pesquisa da *L&A* é a falta de controle efetivo da atribuição de aulas, a partir de uma racionalização das divisões de turmas e da revisão dos orçamentos históricos.

TG - Quais as diferenças de valores de hora/aula entre as IES e como elas pagam seus professores?

MB - Quanto aos valores de hora/aula e salários, de forma resumida, é possível afirmar que as universidades pagam menor valor de hora/aula base do que os centros universitários, enquanto as faculdades pagam o maior valor. Os valores pagos pela titulação, para mestrado e doutorado, são bem maiores nas regiões Sudeste e Norte, sendo que a região Nordeste é a que paga os menores valores, enquanto a região Sul paga o menor valor para especialistas e graduados. Todos os valores para todos os tipos de titulação são maiores nas IES localizadas na capital do que no interior. Grande parte das IES pesquisadas pagam os regimes de tempo integral e parcial e as atividades de pesquisa e extensão, ainda, como hora/aula, apesar de que algumas já adotam outras formas indicadas na pesquisa.

TG - O que as IES identificaram como iniciativas que deram certo em relação ao corpo docente?

MB - Podemos agregar as respostas em seis itens: o planejamento e a organização dos dados e informações sobre o corpo docente; as mudanças nos processos de gestão; a avaliação docente, a orientação, o acompanhamento e a capacitação pedagógica; os mecanismos de incentivo aos docentes; os mecanismos de incentivo ao envolvimento da comunidade acadêmica nas decisões; e a contratação de consultoria externa.

Informações gerenciais para apoio à gestão

► SIG e Plano Setorial vão garantir às IES avanço na qualidade e no controle de dados institucionais

Com objetivo de ajudar os gestores das IES a obterem o máximo dos infindáveis recursos atualmente disponíveis na área da informática, a *Lobo & Associados* está desenvolvendo para algumas IES um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), uma iniciativa pioneira que, além de suprir a carência de uma base de dados confiável - verificada na maioria das instituições -, assegura uma importantíssima ferramenta para o planejamento e permanente controle dos processos administrativo e acadêmico.

Com apoio de especialistas, a *L&A* desenvolveu, também, um grupo de indicadores que auxilia a IES a compreender a própria estrutura e possibilita, ainda, a comparação de seus dados com os de outras instituições congêneres, de outras regiões ou até mesmo de outros países.

Além disso, é possível agregar ao projeto uma avaliação e a elaboração de um Plano de Ação Setorial da Área de Informática, assegurando o desenvolvimento do suporte necessário para que a instituição possa usar dados e informações para a gestão acadêmica e administrativa mais profissional, com apoio de especialista nacionalmente reconhecido da própria Consultoria, que participará diretamente da discussão e das definições.

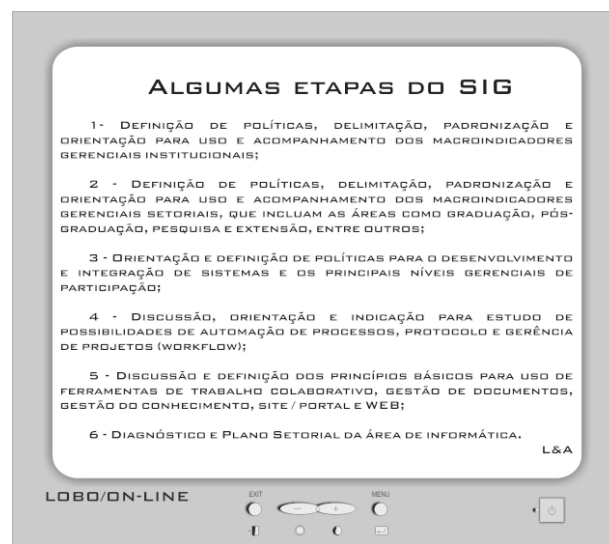
O trabalho de implantação do SIG se propõe a diagnosticar e auxiliar na solução do que os dirigentes consideram como o maior problema relacionado ao sistema de informações das IES: a falta de definições a respeito da seleção, prioridade e tratamento que os dados devem ter na construção de informações gerenciais plenamente confiáveis, pertinentes, coerentes e permanentemente atualizadas, que permitam seu planejamento baseado em indicadores de eficiência.

Uma das IES que já contam com o apoio da *Lobo & Associados* no desenvolvimento de seus dados gerenciais e infra-estrutura de informática é a Universidade de Caxias do Sul (UCS), segunda melhor instituição privada nos resultados do ENC, de acordo com o ranking da *L&A*, que pelo crescimento registrado nos últimos anos e em decorrência de sua regionalização e opção comunitária necessitava da adequação dos processos e serviços informatizados que apóiam a área acadêmica e administração da instituição.

De outro lado, o Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional, construídos com a comunidade regional, geraram uma demanda acentuada por dados e informações que pudessem subsidiar as decisões, o acompanhamento



Professora Gelça (no centro, em pé), pró-reitora de Planejamento da UCS, dá palestra em evento da *Lobo & Associados* sobre Extensão e coordena o projeto do SIG em Caxias do Sul



e a avaliação dos resultados alcançados.

Por isso, a UCS procurou o apoio de quem pudesse auxiliar na definição de um sistema de informações gerenciais e, a partir dele, seu plano diretor de tecnologias de informação. "Conhecíamos a seriedade e a qualidade do trabalho da *Lobo*

e a avaliação dos resultados alcançados.

As etapas já concluídas indicam ter sido essa decisão muito acertada, pois a experiência e competência dos consultores está nos ajudando a alcançar com segurança os objetivos e metas que definimos", concluiu a professora Gelça.

Consulta de um dia com os Diretores da L&A

Termina o seminário sobre Gestão do Corpo Docente e os dados da pesquisa apresentados despertam um grande interesse nos dirigentes presentes. Muitos, no entanto, querem ir além do que foi apresentado e discutido durante o evento. Desejam obter a avaliação da estrutura da própria instituição a partir de uma comparação com os resultados finais do levantamento ou discutir outro tema com os professores Roberto e Maria Beatriz Lobo.

Questões assim exigem respostas concretas e imediatas, mas dispensam projetos mais detalhados, já que podem ser solucionadas num único dia em que os sócios-diretores da *Lobo & Associados* ficam disponíveis para avaliar e opinar sobre os assuntos de interesse

da IES contratante.

Ao optar pela Consulta/Dia, um dos muitos serviços oferecidos pela consultoria, o cliente deverá procurar a *L&A*, via telefone, fax ou internet, quando será instruído a enviar, com antecedência, informações ou documentos necessários para a avaliação técnica dos consultores. Logo após, um ou mais representantes da IES se reúnem nos escritórios da empresa, em Mogi das Cruzes, local de fácil acesso dos principais aeroportos e onde a consulta dura todo o dia, dependendo sempre do grau de dificuldade do problema em discussão. Sete dias úteis após o encontro, o cliente receberá, por escrito, o resultado da análise que ele acompanhou pessoalmente durante a reunião.

Clipping



Em entrevista à **TV Século 21**, com sede em Valinhos, no interior paulista, reproduzida por uma rede com 58 emissoras, os professores Maria Beatriz Lobo e Roberto Lobo analisaram o papel das instituições de Ensino Superior no desenvolvimento regional e nacional. O tema foi discutido no programa *Conexão Brasil*, que foi ao ar no dia **7 de maio**, mediado pelo professor e ex-reitor da Unicamp, José Martins Filho. Especialistas em gestão universitária, os três professores participaram de um verdadeiro debate sobre o futuro das IES brasileiras.



Ao participarem do Programa *Entrevistas & Debates*, no dia **8 de maio**, os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo afirmaram ao canal **UNIVTV**, no Rio Grande do Sul (NET canal 15), que o ensino superior no Brasil necessita de investimentos na qualificação de gestores e do corpo docente. Também participaram do programa o pró-reitor de Administração, Antonio Mário Bianchi, e a pró-reitora de Ensino e Graduação, Solange Medina Ketzer, ambos da *L&A* ministraram um curso sobre Gestão da Unidade Acadêmica para mais de 60 dirigentes. A segunda turma da PUC-RS fará o curso em setembro.

FOLHA DE S. PAULO

Com o título "A redescoberta de Cristovam", a seção "Tendências e Debates" da edição do dia **1º de junho** publicou artigo do professor Roberto Lobo defendendo a necessidade de se rediscutir o ensino da matemática no País. Referindo-se à intenção do ministro Cristovam Buarque, da Educação, de restringir às disciplinas de português e matemática o exame nacional que alunos do Ensino Médio fariam para servir como subsídio à seleção para a faculdade, Lobo lembrou as mudanças ocorridas no ensino com a adoção da "matemática moderna" e apontou motivos que levaram à desmotivação generalizada dos alunos em relação à matéria. "É preciso repensar o ensino da matemática", disse Roberto Lobo.



O professor Roberto Lobo avaliou o remanescente de 14 mil vagas nas universidades federais, em entrevista ao programa *Eldorado à Tarde*, da **Rádio Eldorado/Estadão**, concedida no dia **29 de julho**, ao âncora Leandro Andrade. Com a experiência de ex-reitor da Universidade de São Paulo, o professor Roberto Lobo concordou com a necessidade de uma política de aproveitamento de vagas ociosas nas IES públicas.

Evento discutirá gestão administrativa e financeira

► Próximo Seminário da L&A, em novembro, reunirá exposições e experiências sobre duas importantes questões da gestão das IES brasileiras

O próximo evento nacional da *Lobo & Associados* será sobre “A Gestão Administrativa das IES”. Pela primeira vez, a Consultoria fará um seminário duplo. Devido ao sucesso de público (220 participantes) e atendendo inúmeros pedidos, será reapresentada a parte teórica do evento “A Gestão Financeira das IES”, realizado em junho de 2002, logo em sequência, permitindo que quem ainda não o fez - ou gostaria que outro integrante da mesma instituição fizesse - possa fechar o pacote administrativo/financeiro.

A programação destinada a gestores de IES de todo o País acontecerá entre os dias 10 e 13 de novembro, em São Paulo. A integração dos temas auxiliará gestores a enfrentar dois dos maiores desafios das instituições privadas: o controle gerencial de uma organização complexa e o equilíbrio das receitas e despesas, que garante as condições para uma atuação responsável e de qualidade. Os cursos serão ministrados pelos sócios-diretores da *L&A*, professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo e especialistas convidados.

A GESTÃO ADMINISTRATIVA DAS IES

Como o dirigente deve entender a área administrativa para aprimorar o desempenho da Instituição - Uma visão não burocrática
DE 10 A 12 DE NOVEMBRO DE 2003

Temas: Políticas, Uso de Ferramentas, Interfaces com a Área Acadêmica, Planejamento Físico e de Manutenção, Terceirização, Informática como Suporte Administrativo, Políticas de RH, Suprimentos e Resumo dos Resultados da Pesquisa Nacional sobre Políticas e Gestão Administrativa das IES Privadas

Ministradores: Diretores da *Lobo & Associados* e experientes gestores e especialistas da área

A GESTÃO FINANCEIRA DAS IES

Como o dirigente deve entender a administração e otimizar seus recursos - Uma visão não contábil
12 E 13 DE NOVEMBRO DE 2003

Temas: Políticas, Orçamento, Indicadores, Custos, Receitas e Alocação de Recursos, Práticas e Problemas da Gestão Administrativa-Financeira, Exemplos de Incremento de Receitas e Controle da Inadimplência

Ministradores: Diretores da *Lobo & Associados*

PRAZO DE INSCRIÇÃO: ATÉ O DIA 5 DE NOVEMBRO

LOCAL: HOTEL BLUE TREE TOWERS FARIA LIMA

A Gestão Administrativa das IES: inscrição única R\$ 750,00

A Gestão Financeira das IES: inscrição única R\$ 400,00

Para mais de uma inscrição da mesma IES: R\$ 700,00

Para mais de uma inscrição da mesma IES: 350,00

Inscrição do mesmo participante em ambos: R\$ 1.000,00 - Inscrição de mais de 1 participante da mesma IES em ambos: R\$ 900,00

INFORMAÇÕES: TELEFAX (11) 4796-2811 - www.loboeassociados.com.br - Botão Seminários/Workshops



Atribuição de aulas, problema que merece atenção

► *Lobo & Associados* faz avaliação e aponta as saídas para a questão que pode comprometer o orçamento de gastos com os professores

O desafio de conciliar qualidade dos processos de ensino/aprendizagem ao uso adequado dos recursos financeiros das instituições coloca o gestor acadêmico diante de um ponto fundamental e decisivo: a questão da atribuição de aulas. Seu controle e otimização requerem uma atenção especial dos dirigentes, pois quase sempre está acompanhada de práticas que acabam se transformando em verdadeiros obstáculos para a busca de eficiência e aproveitamento do corpo docente, dentro de um custo compatível e viável.

Determinadas posturas adotadas nas IES acabam adquirindo um caráter de manutenção da inércia, privilegiam ações corporativistas e, quase sempre, não acompanham a evolução do próprio processo de ensino.

Um diagnóstico da qualidade e da racionalização desse processo, feito por especialistas em gestão acadêmica da *Lobo & Associados*, a partir da análise de dados e documentos relativos ao atual ou ao último período letivo, pode ajudar a encontrar soluções que resultem em benefícios para as instituições, na medida em que evita o desperdício no pagamento do corpo docente, com reflexos diretos na qualidade do ensino oferecido aos estudantes e no custo das mensalidades.

“Uma análise externa desse sistema traz

o benefício adicional de introduzir uma nova visão e questionar tais práticas. A comparação e o cruzamento entre os dados permitem uma análise da adequação do processo de atribuição de aulas, em termos de controle e de eficácia”, assegura Roberto Leal Lobo, sócio-diretor da *Lobo & Associados*, referindo-se à indicação de pontos duvidosos e de sugestões de mudanças em critérios para divisão de turmas e alocações de aulas, “com um melhor aproveitamento de disciplinas e espaços físicos”.

O “Diagnóstico do Sistema de Orçamento Acadêmico do Ensino Superior”, mais um produto oferecido pela Consultoria, tem tido sucesso para inúmeras IES na busca de melhorar o sistema de atribuição de aulas, além de uma avaliação de todo o processo de controle e organização da sistemática adotada para essa distribuição.

Uma análise desse tipo exige, inicialmente, uma avaliação de definição das aulas nas grades curriculares em vigor para cada curso e turma, que antecede o estudo mais detalhado dos critérios adotados para aulas com divisão de turmas.

De posse dessas informações, os especialistas avaliam, também, a descrição

do fluxo do processo de atribuição de aulas, desde a definição das classes para um período letivo, até a montagem da folha de pagamento dos docentes. Verificam a compatibilização entre a relação de classes, número de alunos por classe e subdivisões para aulas práticas.

Um outro ponto que merece atenção especial dos consultores é a relação de espaços físicos, com informações como área útil, número de bancadas e equipamentos e compatibilidade com as disciplinas que se utilizam daquele espaço. É feita ainda uma verificação do “orçamento por turma”, com discriminação de cargas horárias atribuídas a cada professor, em cada disciplina de cada turma.

A relação de aulas pagas por docente em relação às horas recebidas pelos alunos é outro ponto levantado e avaliado pelos especialistas, que também verificam a sistemática de montagem do horário de aulas, durante a elaboração do diagnóstico do problema em cada instituição.

De posse de todas essas informações, os técnicos efetuam o cruzamento dos dados levantados, antes da elaboração do relatório final sobre o orçamento

acadêmico disponibilizado.

Para concluir, é elaborado o parecer da *L&A* sobre a sistemática de atribuição e controle, que aponta as falhas e indica o que precisa ser feito para que os problemas relativos à questão da atribuição de aulas possam receber as soluções que necessitam.

Todo esse trabalho não está limitado à análise pura e simples de documentos fornecidos pela instituição de ensino. Além da leitura do material requisitado pelos consultores à IES, acontece uma constante troca de informações com as pessoas envolvidas no processo, por meio de visitas dos técnicos, contatos telefônicos ou via Internet.

Um processo que possibilita uma análise real dos problemas e, ao mesmo tempo, assegura ao trabalho os índices de eficiência e credibilidade que sempre caracterizaram a atuação da *L&A* com os seus clientes.

“Uma avaliação desse tipo oferece ao gestor as ferramentas necessárias para eventuais correções de rumo e, ao mesmo tempo, abre novas perspectivas em termos de ajustes internos necessários para garantir o controle do orçamento acadêmico, tendo como referenciais a eficiência da instituição e a elevação de seu grau de competitividade no mercado, sem perder de vista a qualidade do ensino oferecido aos seus alunos”, afirma Maria Beatriz Lobo.

Um exemplo que vem do setor público

► Mantendo o pioneirismo da avaliação institucional, a UFPE trabalha seu planejamento com apoio da Lobo & Associados

As universidades públicas reúnem os melhores indicadores acadêmicos entre as instituições de ensino superior (IES) brasileiras: é uma verdade irrefutável. Assim como as IES privadas, mas por razões distintas - como a qualidade e manutenção pelo governo -, as públicas não sentem necessidade de realizar avaliação institucional profunda, incluindo a visão de especialistas externos, planos estratégicos e capacitação de seus dirigentes: nem sempre.

A Universidade Federal de Pernambuco faz parte do seleto e importante grupo de universidades federais que possui os melhores índices de desempenho nos quesitos graduação, pós-graduação e pesquisa, sendo a terceira em número de alunos entre as suas congêneres. Está entre as cinco maiores federais e entre as dez melhores IES do Brasil.

O ex-reitor da UFPE, professor Mozart Neves Ramos, hoje secretário de Educação de Pernambuco, desencadeou uma série de medidas ao longo de sua gestão, em especial o processo de planejamento para o seu segundo mandato, que denominou de Plano Plurianual de Ação 2000-03. Sob a coordenação da Pró-reitoria de Planejamento (Proplan), o trabalho incluiu a contratação de um curso para o aprimoramento do corpo dirigente denominado "Gestão da Unidade Acadêmica", ministrado pela Lobo & Associados, em 2001.

Em outubro daquele ano, 60 dirigentes da UFPE, acadêmicos e administrativos, em plena greve das universidades federais, dedicaram quatro dias a palestras, discussões e estudos de caso. "Mesmo com os salários suspensos pelo MEC, o grupo demonstrou dedicação e envolvimento impressionantes. A avaliação obtida (9,4) é motivo de orgulho para nossa equipe", lembra a professora Maria Beatriz Lobo, sócia-diretora da Consultoria que, ao lado do professor Roberto Lobo, conduziu o curso.

Pouco tempo depois, a L&A foi convidada a realizar uma discussão e avaliação



Os professores Maria Beatriz e Roberto Lobo com um dos grupos representantes da UFPE para discutir o planejamento estratégico da Instituição, uma das cinco maiores federais do País

externa da apresentação do Plano Anual e do Plano Plurianual da UFPE, que permitiram a alocação mais racional dos recursos, tendo em vista projetos de curto e médio prazos, para os quais, entretanto, faltava uma visão estratégica e prioridades.

A decisão de realizar um Planejamento Estratégico Institucional (PEI) para a Federal de Pernambuco nasceu, além da demanda da comunidade acadêmica, de um conjunto de fatores, inclusive como consequência de um processo de avaliação institucional composto de três documentos básicos: uma auto-avaliação, a "Avaliação Institucional" elaborada em 1998 por uma Comissão da UFPE presidida pelo Professor Yony Sampaio, e duas avaliações externas, realizadas pela Associação dos Reitores Europeus (CRE), em 98, e pela *Middle States Association of Colleges and School*, em 99, que apontaram pontos positivos e problemas de ordem interna e externa.

"A construção de um Plano Estratégico Institucional seria a parte que faltava no processo para tornar a UFPE mais competitiva e inserida no mundo globalizado", relembra o prof. Mozart. "Foi um processo natural dentro do contexto da Instituição, que percebeu a necessidade de estabelecer um norte e prioridades, principalmente num cenário de investimentos escassos para as universidades públicas" conclui.

Surgiu, assim, o projeto PEI 2010, sob orientação da Reitoria da UFPE e coorde-

nado pelo pró-reitor de Planejamento, professor Hermino Ramos Souza, que contou com a participação da comunidade universitária, em várias etapas - de forma ampla e organizada - e a assessoria da L&A.

É fundamental que um projeto universitário de planejamento estratégico evite os riscos habituais que a riqueza de competências, a diversidade de interesses e de atividades e a segmentação organizacional de uma instituição de ensino superior podem trazer à boa condução dos trabalhos, que visam à realização de um documento que alie qualidade, abrangência e eficácia no tempo de elaboração e nas ações dele decorrentes.

"Muitas experiências de elaboração de um planejamento estratégico em universidades, tanto no Brasil como no exterior, não tiveram sucesso, por utilizar levantamentos de aspirações e necessidades, a partir de bases demasiadamente fragmentadas", lembra o professor Roberto Lobo. Segundo ele, "como não há direcionamento institucional nem exigências de priorização, esses documentos costumam se transformar em listas incoerentes de anseios e acabam se tomando peças de prateleira".

A participação da Lobo & Associados nesse processo incluiu a elaboração de documentos sobre planejamento, com exemplos e bibliografia específica, um resumo das avaliações existentes com uma análise crítica e contribuições a partir da

experiência e das avaliações realizadas pela Consultoria em outras IES.

A partir de abril de 2002, os diretores da L&A passaram a aplicar a metodologia (devidamente adaptada para IES) denominada *SWOT*, na qual as principais forças e fraquezas institucionais, levantadas por setores representativos da comunidade da UFPE, foram correlacionadas com as oportunidades e as ameaças externas, identificadas por estes mesmos segmentos. Posteriormente, as análises dos resultados e os documentos produzidos foram apresentados a mais de 60 dirigentes participantes do processo e à comunidade, em reuniões com a Proplan e sugestões via web.

O Grupo de Apoio ao Plano Estratégico (GAPE), coordenado pela Proplan, foi o responsável pela elaboração da proposta do PEI intitulada "Missão, Visão, Objetivos e Estratégias", baseada no trabalho orientado pela Lobo & Associados.

"A característica fundamental da elaboração do PEI UFPE-2010 foi o envolvimento de todos os segmentos da Instituição. A participação da L&A foi crítica para a elaboração do Plano e sua competência garantiu o êxito de nosso trabalho, da sistematização de nossas discussões, do adequado encaminhamento do processo e da internalização dos trabalhos pelo GAPE", disse o professor Hermino, ao avaliar o trabalho da Consultoria.

Na opinião do ex-reitor prof. Mozart "o papel da Lobo & Associados foi fundamental, um grande facilitador do processo, trazendo consigo a experiência de gestores bem sucedidos. Avalio de forma positiva a participação da L&A, que tem sido uma grande parceira da UFPE e espero que continue assim nos próximos anos".

Para consolidar o sucesso de sua trajetória, a UFPE, mais uma vez, deu um passo importante, e incomum dentro de seu setor, mostrando que a avaliação, o planejamento e a qualidade da gestão são fundamentais para garantir o aprimoramento do todo institucional, bem maior do que a soma de suas partes.

8

TERCEIRO GRAU



LOBO & ASSOCIADOS CONSULTORIA E PARTICIPAÇÃO S/C LTDA

Sede em Mogi das Cruzes (30 minutos de Cumbica e 50 km de São Paulo)
Av. Frederico Straube, nº 395 - Vila Oliveira - Mogi das Cruzes - SP
CEP: 08790-310 Telefax: (11) 4796-2811

Homepage: www.lobocassociados.com.br
E-mail: loboca@lobocassociados.com.br