

# TERCEIRO GRAU

## O Informativo do Gestor Universitário



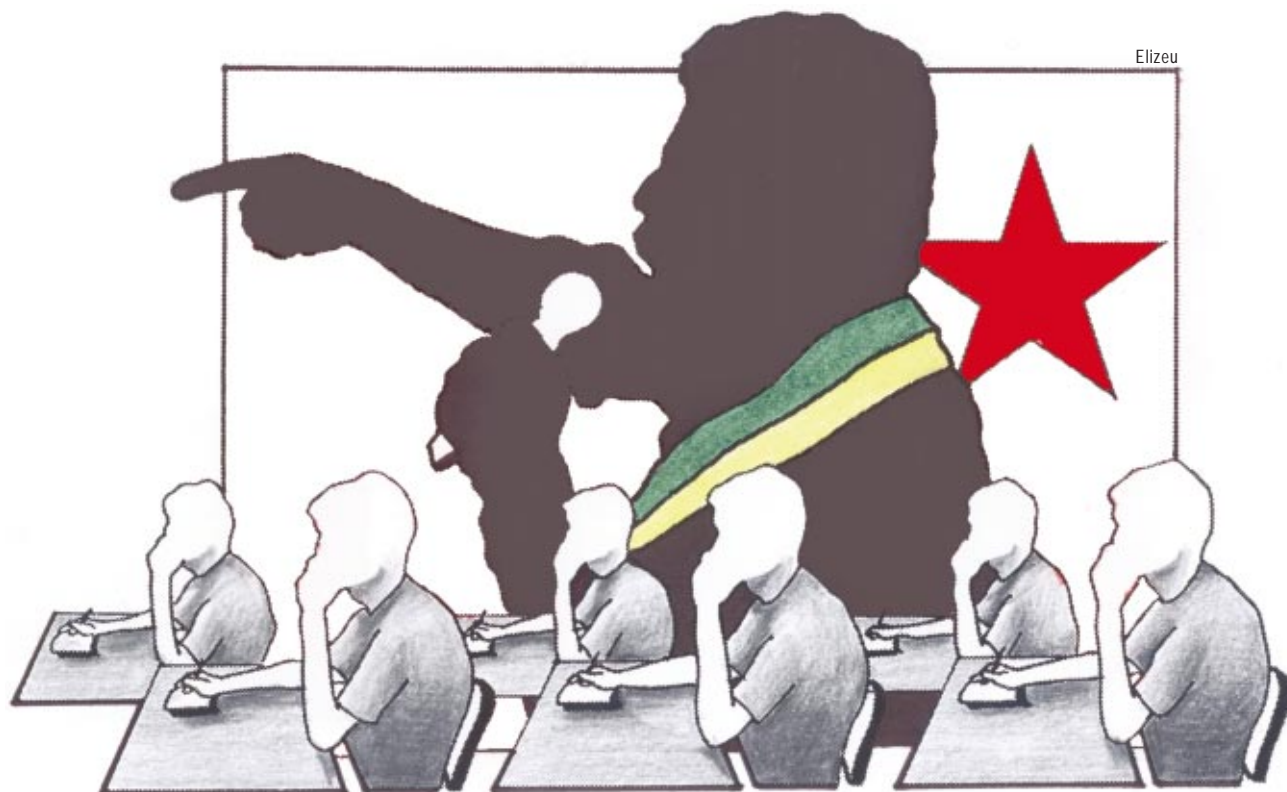
Lobo & Associados - Uma Referência Nacional de Consultoria em Educação

Ano 1 – nº 3 – Dezembro/2002

### Conhecimento: chave do futuro

Os desafios do Ensino Superior no Brasil são imensos e, por isso, a missão dos gestores torna-se cada vez mais importante. Para alcançar o grau de desenvolvimento econômico e social, que projete o nosso País para melhores posições no ranking mundial, é fundamental a universalização e a expansão do conhecimento, que são a chave do futuro. Em período de transição política, será necessário algum tempo para compreender melhor os planos e as metas do governo do presidente eleito, Luiz Inácio Lula da Silva, para o Ensino Superior. Alguns pontos estão expostos nesta edição, com os comentários dos professores Roberto Leal Lobo e Silva Filho e Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo. Com mais esse trabalho, a L&A reafirma seu papel, apoiando os gestores na equação e solução dos principais problemas do setor, com foco na qualidade do ensino. Por meio de seus produtos e serviços e com a experiência de seus diretores e de toda a sua equipe de profissionais e especialistas, a Consultoria busca participar desse processo desenvolvendo ferramentas que preparam os gestores para enfrentar antigos conflitos e novos desafios das Instituições de Ensino Superior.

[terceirograu@loboassociados.com.br](mailto:terceirograu@loboassociados.com.br)



## O novo Governo e o Ensino Superior

Qual será o papel das Instituições de Ensino Superior privadas no Governo Lula? Quais as políticas para o crédito estudantil? Essas são algumas das questões respondidas à Lobo & Associados pelo coordenador do programa de governo do presidente eleito Luiz Inácio Lula da Silva, professor doutor Newton Lima Neto. Segundo ele, as IES privadas terão papel de “parceiras

privilegiadas no esforço de prestação de um serviço público que é, fundamentalmente, um dever do Estado”. Na avaliação dos sócios-diretores da L&A, “o presidente Lula, provavelmente, concentrará seus esforços na educação pública, inicialmente no ensino fundamental e médio. Sua preocupação em ampliar o acesso ao crédito estudantil demonstra que deve haver apoio ao financiamento dos alu-

nos das IES privadas”. Além dessas questões, nesta edição do *Terceiro Grau*, os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo analisam os cenários do Ensino Superior a partir da transição de governo, sinalizam os pontos que consideram cruciais para melhorar a qualidade, facilitar o atendimento, gerar receitas, controlar custos e integrar as IES ao desenvolvimento das regiões onde estão instaladas. **Páginas 3 a 5**

### Destaques

Lobo & Associados entrega à SESu pesquisa e proposta sobre FIES

Página 5

Consultoria amplia atividades com Unidade Técnica

Página 6



Imersão em SP reúne gestores e dirigentes de 17 estados

Página 7

L&A orienta planejamento da Rede Pueri Domus

Página 8



# A educação, a consultoria e o futebol

► Para o contratante, não basta que um consultor aponte falhas. É preciso que ele saiba apresentar alternativas de solução

Maria Beatriz Lobo  
e Roberto Lobo\*

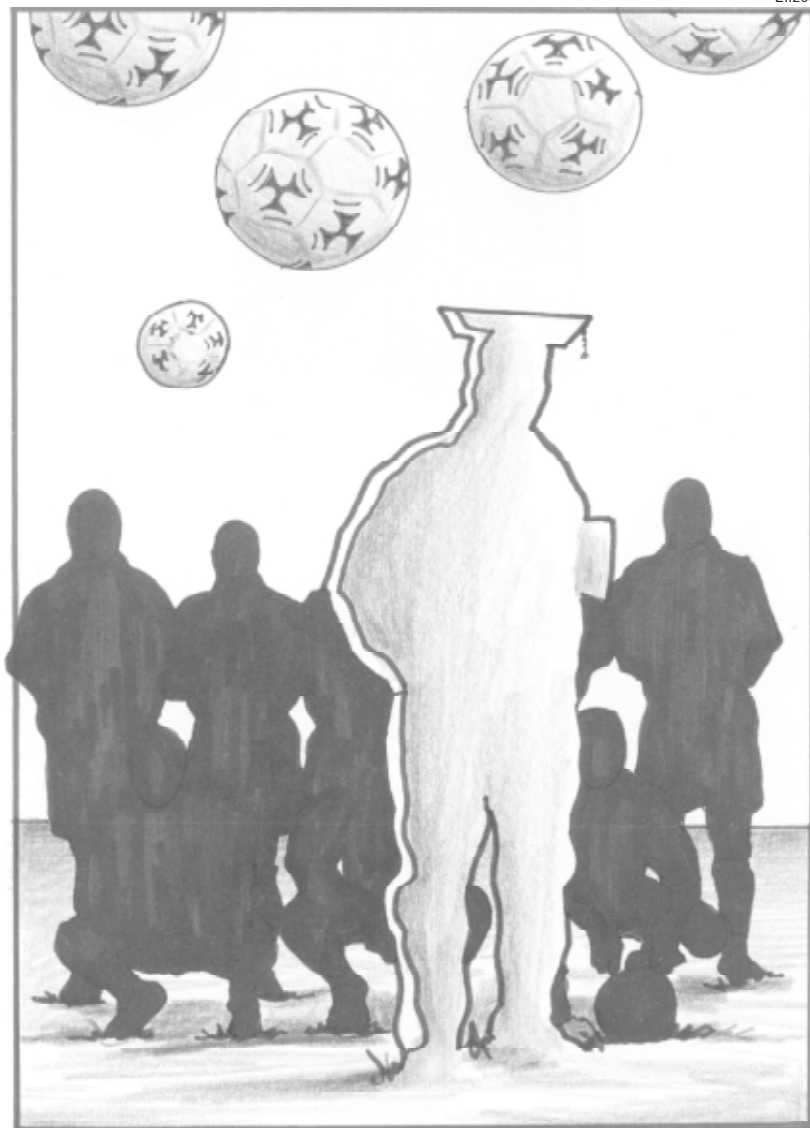
Vida de consultor não é fácil. Parece que, definitivamente, a consultoria, pelo menos no Brasil, vem sendo confundida com defesa de interesses, acompanhamento de processos ou *lobby*, nem sempre pelos aspectos positivos que até essas atividades poderiam ter. Quem nunca realizou, geriu ou até mesmo estudou um assunto com profundidade pode se autodenominar consultor e passar a “ensinar, assessorar, apoiar” - ou seja lá o que for -, aqueles que, quase sempre, conhecem o próprio negócio ou empreendimento melhor do que quem “orienta”. Por que contratam, então? Pela necessidade de ter uma visão externa - atitude louvável e cada vez mais indispensável - ou pela ilusão de querer garantir que o sol nasça “pagando para o galo cantar”.

Quando iniciamos nossa empreitada na Consultoria, sabíamos que, provavelmente, teríamos de desmitificar, reorientar e até questionar, algumas vezes, a idéia de que qualquer profissional sabe, e pode, assessorar gestores universitários - da mais complexa forma de organização existente na atividade humana - a resolver problemas e encontrar alternativas viáveis, que venham a aprimorar os procedimentos e resultados de instituições de ensino, sejam da escola, em geral, sejam das instituições de ensino superior, em particular.

Essa constatação nasceu da observação do *modus operandi* dos chamados consultores “elaboradores de documentos” e dos consultores “animadores de processo”.

O primeiro tipo nasceu já naquela época em que se iniciaram a burocracia e a necessidade de aprovar projetos. Cuidado! Em períodos de avaliação de resultados (como do ENC e das condições de oferta), de uma concorrência cada vez maior e de usuários mais exigentes, a simples elaboração de documentos para atender aos órgãos oficiais (o tal do projeto) está longe de garantir a aplicabilidade das propostas em relação à qualidade acadêmica ou à viabilidade econômica da instituição.

Cópias, muitas vezes infelizes, de estatutos, regimentos e projetos pedagógicos existentes (mas já aprovados, dirão alguns) não são adaptadas a partir do uso de boas experiências ou da criação de novas



No exemplo prático que todo bom consultor deveria saber utilizar.

Imagine um dirigente de um time de futebol. A equipe tem suas qualidades, mas está ameaçada de rebaixamento. Ele contrata um novo técnico, um coordenador de futebol ou um consultor, que chega, toma conta do ambiente, analisa, conversa, faz cálculos e dá o veredito:

- O time sofre 80% dos gols de cabeça e, se isso continuar, vai mesmo ser rebaixado. As ações devem ser desenvolvidas no sentido de evitar que isso aconteça.

Quais ações? Isso é problema do clube. No máximo, o consultor/técnico propõe uma reunião de sensibilização/motivação.

Talvez o dirigente tenha contratado o “especialista” para fazer só o que ele, dirigente, manda, tornando-o num simples intermediário. Talvez ele queira que, como elemento externo, o consultor só venha para dizer ou fazer o que, internamente, é difícil de conseguir. Mas é possível que ele prefira alguém que diga a verdade:

- São várias as alternativas para se evitar gols de cabeça, mas todas exigem treinamento, aplicação e, dependendo da opção, substituições. Pode-se treinar ou substituir o goleiro para que ele saia do gol com mais eficiência nos cruzamentos pelo alto. É possível automatizar a ação dos zagueiros para interceptações antes que o lateral cruze a bola. Outra solução seria buscar zagueiros mais altos. Enfim, todo o sistema de jogo pode ser alterado, incluindo a tática, a técnica e a própria composição ou moral de combate do time.

Quais são as alternativas viáveis? Qual delas é a mais compatível com a sua estrutura? Qual traz menor impacto político para quem dirige? Qual a relação custo/benefício de cada uma? Existem outras experiências em que não se mexe na defesa, mas se muda o ataque? A capacidade de responder a esse tipo de perguntas é o que marca a diferença entre os diversos tipos existentes de consultores/técnicos.

Não basta ser comentarista. É preciso ter jogado, dirigido outros times, e, sobretudo, estudado bastante futebol.

\**Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo e Roberto Leal Lobo e Silva Filho são sócio-diretores da Lobo & Associados.*

estruturas que atendam à missão e à realidade daquela IES, até porque o elaborador não sabe fazer e não cobrou por isso.

O segundo tipo, o consultor “animador de processo”, pode ser reconhecido como aquele profissional de empresa, com toda a sua capacidade desenvolvida dentro dela, que surfa na onda atual de que, afinal, qualquer instituição de ensino é uma empresa e o que serve para a empresa privada fará o maior sucesso na atividade de educação, em especial nas instituições particulares.

Pensando e vendendo assim, ele promete “transferir a metodologia”, trazendo sua especialidade em mudança organizacional, certificação de qualidade ou organização e métodos, funcionando como um catalisador de boas idéias, um motivador das competências internas e um introdutor do discurso da modernidade empresarial.

Vamos com calma, de novo! Está tudo perfeito, desde que as lideranças internas

tenham, realmente, o conhecimento de alternativas, exemplos e noção clara das consequências de cada decisão. O risco é que se faça, para falar concretamente, um Planejamento Estratégico ou um PDI tão genérico que se transforme em tamanho único. Ou, pior, que as tais ações propostas não tenham nada a ver com os objetivos traçados ou as reais prioridades institucionais.

Não vai ser possível nem se queixar depois. O tal homem da empresa não mentiu quando disse que, sob muitos aspectos, a IES pode ser vista e tratada como uma empresa. Além do mais, ele não foi contratado para apresentar soluções específicas para esse ramo de atividade. O “animador de processo” conhece o método do planejamento, porém, ele não sabe resolver problemas inerentes ao setor ou analisar se as alternativas que foram escolhidas estão coerentes e surtirão o efeito necessário.

E onde entra o futebol nessa história?

# Como fica o Ensino Superior no Governo Lula?

**T**al como todos os setores da sociedade que aguardam a posse e as medidas do novo governo, o Ensino Superior acompanha com atenção a montagem da equipe que auxiliará o presidente eleito Luiz Inácio Lula da Silva. Caso prevaleça o critério já adotado com certos temas - como a fome e a retomada do desenvolvimento -, em que o presidente Lula reuniu à mesma mesa os principais segmentos envolvidos, os profissionais ligados ao Ensino Superior podem apresentar sugestões importantes para melhorar a qualidade da Educação. Nesta edição do *Terceiro Grau*, em entrevista aos professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo, o coordenador do Plano de Governo para a Educação, Ciência e Tecnologia do presidente Lula, professor doutor Newton Lima Neto - ex-reitor da Universidade Federal de São Carlos e atual prefeito de São Carlos (SP) pelo Partido dos Trabalhadores (PT) -, revelou "que o papel das IES privadas será o de colaboradoras ou parceiras privilegiadas".

► *Respondendo a questões que lhe foram formuladas pelos diretores da Lobo & Associados, Newton Lima Neto, coordenador do Plano de Governo para a Educação do presidente eleito Lula, diz qual será o papel das IES na futura administração*

Antônio Cruz/ABr



## Terceiro Grau - Quais as principais metas para o ensino superior do Brasil?

**Prof. Newton Lima** - O Programa de Governo "Lula Presidente" para a Educação Superior comporta várias metas. Do ponto de vista específico da expansão do subsistema devem ser destacadas as seguintes: 1) Ampliar, em quatro anos, as vagas no ensino superior,

em taxas compatíveis com o estabelecido no PNE (prover até o final da década, a oferta da educação superior para, pelo menos, 30% da faixa etária de 18 a 24 anos); 2) Ampliar a oferta de ensino público universitário, de modo a projetar, no prazo de dez anos, uma proporção de, no mínimo, 40% do total de vagas, prevendo inclusive a parceria da União com os Estados na criação de novos estabelecimentos de educação superior (meta do PNE aprovada pelo Congresso Nacional e vetada pela presidência da República); e 3) Promover o aumento anual do número de mestres e de doutores formados no sistema nacional de pós-graduação em, pelo menos, 5% em conformidade com meta estabelecida pelo PNE.

## TG - Qual será o papel das IES públicas no próximo governo?

**Prof. Newton Lima** - Diferentemente

Um das metas do governo Lula é substituir o atual FIES por um Programa Social de Apoio ao Estudante com crédito educativo para 396 mil estudantes

do que tem ocorrido nas gestões Fernando Henrique Cardoso e Paulo Renato Souza, pretende-se reconhecer de forma concreta o papel estratégico das universidades, em especial as do setor público, para o desenvolvimento econômico e social do País, isso é, as instituições públicas devem se consolidar como referência para o conjunto das IES do País. Isso se dará com a ampliação do financiamento público

no setor público, com expansão significativa da oferta de vagas, em especial nos cursos noturnos, e com um conjunto de medidas que visa a fortalecer e aumentar a qualidade dessas instituições nos campos do ensino, da pesquisa, da extensão: em outras palavras, com o projeto de desenvolvimento do País.

## TG - E o papel das IES privadas?

**Prof. Newton Lima** - Será o de colaboradoras ou parceiras privilegiadas no esforço de prestação de um serviço público que é, fundamentalmente, um dever do Estado e um direito dos cidadãos, para usar a expressão constitucional. Isso significa que sua importância e responsabilidade se revestem de caráter semelhante aos que são exigidos das IES públicas.

## TG - O ENC vai continuar nos moldes atuais?

**Prof. Newton Lima** - O Programa de Governo da Coligação Lula Presidente propõe como meta o aperfeiçoamento do atual sistema de avaliação e a implantação de um sistema nacional de avaliação institucional a partir, entre outras, da experiência do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), incluindo o Exame Nacional de Cursos (ENC) ou Provão.

## TG - Quais serão as políticas de crédito estudantil?

**Prof. Newton Lima** - Ao mesmo tempo em que se deverá ampliar significativamente o volume de recursos financeiros para o setor público, é meta de Governo da Coligação Lula Presidente substituir o atual sistema de crédito educativo (FIES) por um Programa Social de Apoio ao Estudante, com crédito educativo para 396 mil estudantes,

que obedeça a critérios de carência dos candidatos e de qualidade comprovada da IES e dos cursos que frequentarem, conforme meta do PNE aprovado pelo Congresso Nacional e vetado pelo presidente da República. Mais que isso: criar um Programa de Bolsas Universitárias, no âmbito do Programa Nacional de Renda Mínima, para beneficiar

180 mil estudantes carentes que estudem em cursos de qualidade comprovada e que, em contrapartida, realizem trabalho social comunitário.

## TG - Como será o processo de abertura de novos cursos superiores?

**Prof. Newton Lima** - Por ora, o que se tem definido como propostas e metas nessa área, a partir de um cuidadoso diagnóstico dos procedimentos utilizados no atual governo, pouco adequados à necessidade de expansão do sistema conjugado com a imprescindível qualidade dos cursos novos, é a redefinição dos critérios para autorização de funcionamento desses novos cursos. O mesmo vale para o

Diferentemente do que tem ocorrido nas gestões FHC/Paulo Renato Souza, pretende-se reconhecer de forma concreta o papel estratégico das universidades

processo de reconhecimento dos cursos autorizados e em funcionamento, e para credenciamento e reconhecimentos das IES.

## TG - Prevê-se alguma medida de restrição à expansão dos cursos superiores ou IES?

**Prof. Newton Lima** - Pode-se afirmar, na perspectiva adotada pelo Plano de Governo Lula Presidente, que a única restrição à expansão dos cursos superiores ou das IES será o desrespeito ao caráter de serviço público democrático, que deve marcar a educação superior e ao princípio da qualidade.

# Desafios do Ensino Superior na transição de Governo

► **Os sócio-diretores da Lobo & Associados Consultoria, professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo, analisam os cenários para o Ensino Superior do Brasil no futuro governo Luiz Inácio Lula da Silva, a partir da realidade do setor após os oito anos do governo Fernando Henrique Cardoso**

## **T**erceiro Grau – Qual avaliação que se pode fazer do Programa de Governo do PT para a educação?

**ROBERTO LOBO** – Pelo que já se viu, inclusive pelo exemplo de outros governos do Partido dos Trabalhadores, o Governo Lula terá uma grande preocupação com o ensino básico. O novo presidente vai querer, certamente, reforçar a área pública em todos os níveis. No caso do Ensino Superior, como as vagas públicas não suprem, nem de longe, toda a demanda, acho que ele vai se preocupar muito em tentar ajudar o aluno carente matriculado no ensino privado. Por isso, o compromisso anunciado de chegar próximo dos 400 mil empréstimos no crédito educativo, o que representa um crescimento considerável em relação à política atual. Acredito, também, que haverá uma preocupação em ajudar o aluno carente em sua manutenção, o que não acontece com o atual programa de crédito educativo, que só cobre mensalidades. Nesse caso, poderiam ser beneficiadas estudantes tanto das instituições privadas quanto das públicas.

## **TG** – Como as universidades públicas ficarão no novo governo?

**RL** – O Governo Lula deve solicitar das universidades públicas, principalmente das federais, uma participação maior na interação com a comunidade. Deve pedir a elas ajuda nas políticas sociais locais, treinamento de professores, atendimento à população, projetos de urbanização, projetos de saneamento, além de um aumento significativo na oferta de vagas para cursos noturnos. Existe a promessa e, com certeza, a intenção de incluir as universidades públicas no programa de desenvolvimento nacional.

## **TG** – E as instituições privadas, nesse quadro?

**RL** – Eu acho que o presidente Lula vai se preocupar, inicialmente, com as universidades públicas. Sobre as IES privadas, creio que, por enquanto, ele não vai alterar a política governamental. Na verdade, acredito que, até o momento, o Governo Lula não possui um projeto claro para as IES privadas. Pode ser que haja pressões dentro do próprio Partido dos Trabalhadores, que surjam medidas res-

tritivas à criação de novos cursos no setor particular. Pode ser, ainda, que haja um certo “congelamento” de cursos e oferta de vagas no setor privado. Aí, sim, poderá haver um certo choque, porque o crescimento nesse setor do ensino está sendo grande, mais ou menos 12% ao ano.

## **TG** – Não há um crescimento exagerado hoje?

**RL** – Nós não temos indícios de que haja crescimento exagerado globalmente, porque, se em alguns anos pode haver queda da demanda em relação à oferta de vagas, em média, o sistema ainda não está saturado. A procura e a oferta, como um todo, estão equilibradas nos últimos cinco anos.

## **MARIA BEATRIZ**

**TRIZ** – Sabemos que o mantenedor não sente assim, porque, em algumas regiões, as IES estão abrindo vagas, mas não há alunos para preenchê-las. A concorrência está aumentando, as vagas ociosas também. Para manter o número global de alunos, as IES estão criando cursos e expandindo aqueles que tinham procura. Mas todo mundo abre vaga na mesma área.

**RL** – A Engenharia tem pouca oferta, como outros cursos de uma série de áreas importantes, estratégicas, porque são as que exigem mais investimento, as mensalidades são conseqüentemente mais altas e o estudante não considera o investimento compensador, no momento. Talvez fosse necessária uma medida governamental para valorizar esses cursos. Há IES que tem medo de correr risco de investir e depois não ter demanda. No Brasil, o número de alunos formados no ensino médio ainda abastece o sistema razoavelmente, mas, se uma instituição pretende ter um atendimento regional, é preciso imaginar a oferta de candidatos possível num raio de 100 quilômetros, para dimensionar com realismo suas vagas.

**MB** – Havia uma concentração grande de alunos em poucas instituições. Ao analisar os dados de crescimento do número global de matrículas, observa-se que ele está acompanhando as ofertas também. No entanto, ao se comparar o número de alunos por instituição, verifica-se que ele caiu quase 20% nos últimos seis anos.

## **TG** – O que esses indicadores sinalizam?

**RL** – Isso quer dizer que há mais instituições pequenas aparecendo no mercado, algumas com um importante diferencial. A qualidade dos cursos novos, em geral, não é pior do que a dos antigos. Exceto no caso de instituições como a USP, consideradas top, as novas instituições têm desempenho, em média, tão bom ou melhor do que as antigas.

Para manter o número global de alunos, as IES estão criando cursos e expandindo aqueles que tinham procura. Mas todo mundo abre vaga na mesma área

Maria Beatriz Lobo

## **TG** – Então, o maior problema das IES privadas pode não ser o controle pelo MEC?

**MB** – Quando iniciamos a atuação na Lobo & Associados, três anos atrás, ainda havia grande preocupação em atender exigências do MEC. Tudo era porque o MEC pediu e queria assim, na hora de avaliação, planejamento e análise sobre o “Provão”. Curiosamente, há um bom tempo, quem nos procura sequer fala no MEC. Está, sim, preocupado com a concorrência no seu calcanhar, com a perda de alunos, com a melhor utilização de sua estrutura, com a necessidade de reduzir custos e com a qualidade de seus cursos. É a regulação pelo mercado!

**MB** – Não se sabe ao certo qual o futuro do “Provão”. O novo governo não disse o que vai acontecer em relação à expansão das instituições ou com quem não tem qualidade. A grande preocupação é com os métodos de avaliação dos cursos. Provavelmente a opinião pública não vai aceitar que tudo volte a ser como era, somente o governo avaliando com seus quesitos internos, sem transparência. Depois de tanto tempo de informação, não é razoável aceitar que se acabe com qualquer tipo de regulação, de análise dos formados, do conhecimento dessa ou daquela faculdade. Algumas universidades públicas também querem acabar com o Provão, mas a população, em geral, e a imprensa têm entendido que ele foi um avanço. Só quem não tem medo nessa mudança de cenários é quem trabalha com qualidade. Nós sempre dizíamos: já que precisa ser feito, faça bem feito!

## **TG** – Quais são os principais problemas, hoje, das IES privadas?

**MB** – O primeiro item é a questão da



Roberto Lobo e Maria Beatriz, diretores da Lobo & Associados, abordam aspectos relacionados com o Ensino Superior durante a fase de transição do Governo Fernando Henrique para o de Lula

## de uma IES privada nesse cenário de incertezas?

**RL** – Quem tem competência se estabelece. Competência, produto diferenciado e bom mercado. Quem está numa região boa ou tem qualidade para atrair alunos melhores, com maiores condições financeiras, sabe gerir, tem controle eficiente de custos e projetos para captar receitas. Os que não conseguem reunir essas qualidades ou terão de desistir, buscar uma fusão ou, até, um parceiro externo.

concorrência e a conseqüente necessidade de adequação de custos. Para se adequar ao mercado competitivo, as IES tiveram de crescer para evitar a chegada da concorrência; necessitaram aumentar o volume de alunos e crescer fisicamente. Hoje estão perdendo o controle, pois não planejaram o crescimento, não adaptaram sua estrutura, não têm um bom banco de dados gerenciais, não sabem usar indicadores e informações, não desenvolveram o gerenciamento que o setor privado empresarial costuma ter.

## **TG** – Qual a alternativa que se oferece para essas IES?

**MB** – Essas IES precisam usar as ferramentas gerenciais apropriadas e gerir um negócio com as dificuldades que ele normalmente tem, sair da visão de monopólio e entrar na visão de mercado e, conseqüentemente, a partir de sua missão, pensar na relação custo/benefício das suas atividades, dos seus procedimentos, saber enxugar gastos, saber adequar o produto ao que o cliente quer, ser mais empresário, na verdade, e, ao mesmo tempo, entender mais de educação, ser mais voltado a melhorar a qualidade acadêmica e o atendimento. Outra grande dificuldade é entender de áreas, como a pesquisa, em que eles nunca haviam trabalhado antes, devido às atuais exigências da legislação.

**RL** – Antigamente as pessoas tinham uma visão de educação que vinha normalmente do ensino fundamental, médio, do colégio que virou faculdade. A partir daí, montava-se um programa de educação como se achava que deveria ser o Ensino Superior. Como aquela IES não tinha muita concorrência, montava o projeto que queria. Sobre os custos, bastava ver quanto gastava e dobrar o valor, para calcular o que era desejável ter como receita. Daí decorria a mensalidade. Só que hoje isso não pode mais ser feito, por várias razões. Primeiro, porque o aluno não tem como pagar, já que, em geral, é pobre. Segundo, a concorrência também estabelece o preço. Hoje a mensalidade é calculada a partir da concorrência e do poder aquisitivo do aluno, e, por isso, a IES tem de baixar os custos fazendo um bom gerenciamento e até financiar os próprios alunos. Essa é a mudança que vai ter de ocorrer no Brasil. Isso aconteceu nos Estados Unidos, duas décadas atrás.

## **TG** – Como isso aconteceu lá?

**RL** – Eles passaram a fazer avaliações, a ter um programa de gerenciamento muito mais estreito, banco de indicadores para saber se estavam gastando adequadamente, incentivos à captação de receitas, combate à evasão e à inadimplência, levantamento de custo de cursos, em cada área, custo de cada professor em relação ao gasto institucional global.

## **TG** – De que maneira a Consultoria pode ajudar nessas mais diferentes realidades?

**RL** – Com sua experiência e sua capacidade de buscar exemplos bem-sucedidos. Nós temos notícias de instituições que, na necessidade de cortar custos, analisaram mal seus orçamentos e aceitaram sugestões de corte que são muito primárias, prejudiciais à qualidade de ensino e saber enxugar gastos, saber adequar o produto ao que o cliente quer, ser mais empresário, na verdade, e, ao mesmo tempo, entender mais de educação, ser mais voltado a melhorar a qualidade acadêmica e o atendimento. Outra grande dificuldade é entender de áreas, como a pesquisa, em que eles nunca haviam trabalhado antes, devido às atuais exigências da legislação.

por cabeça no setor privado. Ele é horista e recebe por aula dada, enquanto no setor público ele tem contrato em tempo parcial ou integral. O mais importante é analisar a quantidade de aulas pagas em relação àquelas recebidas pelos alunos. Por isso, é necessário procurar soluções mais criativas, que agreguem turmas, que mudem currículos, desnecessariamente longos, com disciplinas que poderiam ser comuns, economizando professores e espaço físico.

## **TG** – Como saber onde a IES precisa melhorar?

**RL** – Todos devem ter indicadores mínimos, mesmo que a qualidade não seja medida somente dessa forma. Existem pré-condições que podem dizer se a IES está mal. Paralelamente, duas variáveis devem ser analisadas: o acompanhamento dos indicadores, sinais de alerta que mostram quando as coisas estão saindo do controle - isso no ponto de vista da estatística de dados - e uma avaliação constante do corpo docente,

dos cursos e dos processos administrativos, ouvindo-se alunos, professores e, sempre que possível, especialistas externos.

**MB** – Outro diferencial pode ser a mudança na forma das mantenedoras entenderem a IES, deixando de olhar somente para a área administrativa. O Brasil tem pouquíssimas pessoas que entendem de gestão universitária. Gestão não é uma área forte no Brasil, por isso você precisa procurar muito para encontrar gestores que sejam capazes de entender, ao mesmo tempo, de qualidade acadêmica, planejamento e gestão, que tenham liderança e entendam minimamente da viabilidade financeira. Esse gestor é muito difícil de se encontrar no mercado. Por isso, cada vez mais é preciso investir no treinamento dos gestores de cada IES. Nós temos dedicada especial atenção a esse aspecto, ensinando muito do que sabemos. Fazemos a nossa parte, não só como consultores, mas como educadores, na medida em que trabalhamos para melhorar a vida do aluno.

## SESu recebe pesquisa e proposta sobre FIES

O professor Roberto Lobo, sócio-diretor da Lobo & Associados, entregou no dia 19 de novembro, em Brasília, ao professor Francisco César de Sá Barreto (foto), secretário de Ensino Superior (SESu), do Ministério da Educação, a pesquisa realizada pela Consultoria com IES privadas de todo o País e uma proposta para o Programa de Financiamento Estudantil (FIES), do Governo Federal.

No Seminário Nacional “A Gestão Financeira das IES”, diante das críticas e sugestões apresentadas pela platéia, ao final de sua exposição, Barreto solicitou que a Lobo & Associados coletasse as manifestações das IES presentes como subsídio para uma possível reformulação do FIES.

O pedido inicial foi ampliado levando à elaboração de um estudo completo sobre o Programa, a partir das orientações do secretário sobre as políticas que deveriam ser contempladas na nova proposta. Além da pesquisa, o documento entregue à SESu reúne o cenário nacional do Ensino Superior, a descrição do financiamento ao estudante em outros países, uma análise dos procedimentos e da legislação do atual FIES e propostas de alterações que atendem as diretrizes da SESu.



# Lobo & Associados inaugura sua Unidade Técnica

► Consultoria disponibiliza serviços que vão do Diagnóstico Administrativo a consultas respondidas via internet

Uma das maiores carências das Instituições de Ensino Superior não está na sala de aula, nem nos laboratórios de pesquisa. A falta de dados gerenciais confiáveis é o item que mais prejudica a gestão universitária e a qualidade da Educação, na opinião dos professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo, sócios-diretores da *Lobo & Associados*.

Depois de desenvolver projetos, estudos e pesquisas sobre o setor e promover eventos voltados exclusivamente para gestores e dirigentes de IES por três anos, a *L&A* detectou a necessidade de sistematizar os dados gerenciais que passou a apurar em seus levantamentos, oferecendo às instituições e ao mercado uma nova ferramenta para a gestão moderna.

Para isso, acaba de ser criada a Unidade Técnica, que será encarregada de manter bancos de dados, realizar pesquisas e análise de informações, desenvolvendo e formatando novos produtos para Ensino Superior. Para que a nova unidade já nascesse com toda a infra-estrutura, a *L&A* ampliou sua sede em Mogi das Cruzes, na Grande São Paulo, incorporando ao seu escritório um novo prédio com mais de 400 m<sup>2</sup>. Na nova área já está trabalhando uma equipe de pesquisadores, especialistas em informática e estagiários.

“Nós estamos montando um grande banco de informações do Ensino Superior com todos os cenários, as tendências, os indicadores, que nos permitam ampliar cada vez mais nossa capacidade de apoiar

Arquivo



Ampliação da sede: com a Unidade Técnica (no destaque), a *L&A* expandirá sua linha de produtos e serviços com a supervisão de seus diretores, Maria Beatriz e Roberto Lobo

a análise e a gestão das IES”, afirmou a professora Maria Beatriz.

“A Unidade Técnica da *Lobo & Associados* será uma área de produção de dados – apuração e atualização. Com a metodologia que criamos, agora vamos desenvolver lógicas e banco de dados gerenciais, planilhas e indicadores, que vão de estatísticas a programas e relatórios eletrônicos específicos para o Ensino Superior”, completa o professor Roberto Lobo.

A oportunidade nasceu porque a Consultoria é a única do Brasil que utiliza um método de comparação entre instituições, do Brasil e do exterior, o que permite destacar resultados ou processos fora de padrão que exigirão uma atenção mais detalhada.

Com isso, por exemplo, descobrem-se os reais custos e o desempenho efetivo da IES e se esses indicadores estão dentro da média nacional ou da média das instituições congêneres.

“Com o envio dos dados no formato solicitado podemos, rapidamente, orientar as IES e apontar sinais de alerta sobre questões administrativas e acadêmicas”, explicou Maria Beatriz.

A *Lobo & Associados* acredita que os gestores e dirigentes podem resolver seus problemas gerenciais aproveitando recursos de tecnologia de informação, por meio dos sistemas que estão sendo elaborados para dar uma resposta que saia da mera constatação, mas que signifique a base

para uma orientação que solucione os problemas, ou que permita a captação de uma oportunidade.

Como exemplo, a professora Maria Beatriz citou o banco de dados para uma Avaliação Institucional Padrão *L&A*, que está sendo montado. “Se a IES nos enviar os dados solicitados, nossa equipe, em curto espaço de tempo, diagnostica os principais problemas a partir desses dados e de nossos indicadores, porque já temos formatadas as planilhas, o que permitirá, além do ganho de tempo e da qualidade da análise, que a instituição passe a ter seu banco de dados mais bem organizado e atualizado, monitorando as questões gerenciais mesmo após a avaliação e o término do contrato com a Consultoria”.

Já o professor Roberto Lobo adverte que a maioria das IES pensa que tem os dados gerenciais à mão. “Esse é o grande problema que a Consultoria detecta. Como a maioria das IES tem dificuldades para organizar os próprios dados, nós tivemos de desenvolver planilhas que orientam a organização dos dados históricos, a padronização, a coleta da informação e os padrões de análise.”

A partir da implantação de sua unidade técnica, a *Lobo & Associados* poderá ampliar, também, o atendimento a empresas, organizações e órgãos de governo interessados em adquirir informações sobre o Ensino Superior para investimentos, parcerias, desenvolvimentos de novos produtos e definição de políticas para o setor.

6

TERCEIRO GRAU

## Sucesso de CD-ROM sobre Inadimplência nas IES Privadas estimula nova Pesquisa

Encontrar explicações para a inadimplência nas Instituições de Ensino Superior sempre foi um desafio para gestores e dirigentes universitários. Por isso, o lançamento do CD-ROM com a “Pesquisa Nacional sobre Inadimplência e suas Correlações”, divulgada em junho, durante o Seminário “A Gestão Financeira das IES”, alcançou sucesso de vendas desde que foi colocado à disposição para aquisição, em setembro. O interesse no produto da *Lobo & Associados*, estimula a Consultoria a desenvolver novos trabalhos.

O próximo tema já definido será a Administração do Corpo Docente das IES Privadas, que será objeto de pesquisa nacional nos mesmos moldes do levantamento realizado em relação à inadimplência, com IES de todo o País. O resultado deverá ser apresentado no próximo evento nacional da *L&A*, em 2003.

O CD-ROM sobre Inadimplência permite acesso completo às questões, às respostas, aos gráficos, às tabelas e às análises, nos módulos de visualização e impressão.

Nesse trabalho, por meio das respostas das IES participantes (não identificadas para garantia de confidencialidade das informações) e do cruzamento de dados, é possível conhecer, por exemplo, as medidas que as IES consideram mais eficazes no combate à inadimplência, as políticas de cobrança, os tipos de bolsa concedidos e as relações entre os diversos itens analisados.

As IES consideram essa iniciativa de grande utilidade para auxiliar nas políticas internas de controle de inadimplência e para conhecer os procedimentos de outras IES, servindo, ainda, para orientar um trabalho de análise gerencial dos processos administrativos e das políticas acadêmicas que se relacionam com as questões financeiras da Instituição.

Para adquirir o relatório eletrônico da *L&A* sobre inadimplência, o interessado deve enviar um e-mail para [andrea@loboeassociados.com.br](mailto:andrea@loboeassociados.com.br) ou entrar em contato pelo telefone (11) 4796-2811.



## Produtos e serviços da L&A são referência

O desenvolvimento de novos projetos e produtos para o Ensino Superior pela *Lobo & Associados* é resultado de um trabalho de apoio às IES de todo o País para a melhoria da gestão universitária. Para isso, a Consultoria elaborou estudos e projetos exclusivos para instituições nas áreas de **Planejamento/PDI**, **Pesquisa de Mercado** e **Avaliação Institucional**.

Mais tarde, vieram a **Consulta/Dia**, reunião para o atendimento de aspectos específicos ou pareceres, a partir do envio antecipado da documentação, e o **Lobo's Best Solutions/ On-Line**, criado para responder, por e-mail, questões pontuais ligadas à gestão universitária.

Outros projetos que têm sido muito procurados são o **Diagnóstico Administrativo**, a **Avaliação de Hospitais Universitários** e o recém-lançado **Programa de Adequação de Meios e Estruturas**, um trabalho intensivo que auxilia a IES na análise de seus custos e de seu organograma para adequá-los às necessidades de novos investimentos, de competitividade e da otimização de recursos sem perda de qualidade.

# Imersão aproxima gestores e aponta soluções para as IES

► *Palestras, debates, trabalhos em grupo e troca de experiências marcaram o evento da Lobo & Associados, durante sete dias, em novembro, na cidade de São Paulo*

O dia-a-dia das Instituições de Ensino Superior desafia gestores e dirigentes preocupados em garantir a formação dos profissionais do futuro. Essa maratona incluiu a solução de problemas ligados à gestão financeira, à avaliação, ao planejamento, à pós-graduação, à pesquisa, à extensão, ao marketing educacional e à liderança. Foi baseada nessa necessidade do mercado que a *Lobo & Associados* realizou, em novembro, o curso intensivo “Imersão na Administração Universitária Moderna para IES Privadas”, reunindo 40 dirigentes, durante uma semana, no Hotel NH Della Volpe, em São Paulo.

Para a professora Solange Rassi, coordenadora de Planejamento da Universidade Católica de Goiás, o fato de reunir, num só encontro, todos os principais temas da gestão universitária moderna determinou sua participação no evento. “A *Lobo* já esteve na nossa Universidade e fez um excelente trabalho. Como eu entrei no grupo da gestão da UCG, a Reitoria considerou estratégico que eu participasse”, afirmou.

O professor Luiz Cláudio de Almeida, pró-reitor acadêmico do Centro Universitário Claretiano de Batatais, no interior paulista, destacou a visão que os sócios-diretores da *Lobo & Associados* transmitiram durante o curso. “Essencialmente foi mostrado a todos que devemos nos preocupar com o verdadeiro papel da Universidade, com a forma como cada IES realmen-



Além de toda a programação técnica, o curso teve momentos de descontração, como a animada viagem entre o hotel e o Teatro Abril para assistir “A Bela e a Fera” e as disputadas rodadas de bingo te é e deve ser gerida”, disse.

Os gestores que participaram do encontro lembraram que as IES sempre estiveram muito preocupadas com a legislação e que, muitas vezes, se esqueceram da gestão universitária. “O conhecimento adquirido aqui vai facilitar a nossa vida na instituição, porque muda para melhor a forma de gerir. Eu acho isso fantástico!”, revelou Valnir de Souza Soares, presidente da Fundação Educacional de Gurupi, no Tocantins.

Luiz Fabiano Freire de Oliveira, da Fundação Educacional Sernados Órgãos (FESO), no Rio de Janeiro, disse estar saindo do encontro com instrumentos e informações fun-

damentais. “Podemos voltar para nossas instituições enriquecidos, interagindo de forma mais objetiva, mais eficaz”.

Já para Milena Lima de Oliveira, da Faculdade de Tecnologia e Ciências da Bahia, que participa pela terceira vez dos eventos da *Lobo & Associados*, “o curso serviu como uma oportunidade de ver a interação da área administrativa com a área acadêmica, um momento de grande aprendizado”.

“Foi uma chance de refletir, de forma organizada e sistemática, os problemas que enfrentamos há 25 anos”, disse Adilson de Moraes, da Universidade Braz Cubas, de Mogi das Cruzes, na Grande São Paulo.

## Qualidade, conteúdo e emoção = 9,8

Imagine 40 pessoas de 17 estados diferentes, praticamente “hibernadas” num hotel no centro de São Paulo. Durante uma semana, assistiram a 18 horas de palestras, dedicaram outras 26 horas resolvendo questões, discutindo problemas comuns e ouvindo relatos de outras experiências. O debate sobre os temas invadiu almoços, jantares e 11 coffee breaks. Para descontração, papos no saguão do hotel até altas horas, um bingo animadíssimo e uma “excursão” ao Teatro Abril. Para ver “A Bela e a Fera” não faltou o traje especial, a alegria no ônibus e o deslumbramento com o espetáculo.

A descrição poderia ser de um grupo de alunos numa semana típica de trabalho antes da formatura ou, então, sobre a

participação num congresso com “ares de passeio turístico”.

A experiência demonstra que, nessas ocasiões, não se reúne qualidade e prazer e que encontros desse tipo não costumam deixar saudades. Alguns se lembram do passeio; outros das pessoas que conheceram. Poucos priorizam o conteúdo técnico e todos ficam “loucos” para voltar para casa.

Por incrível que pareça essa foi a experiência mais desafiadora da *Lobo & Associados* na organização de eventos nacionais: conciliar abrangência e qualidade na exposição de temas e experiências concretas de gestão de IES privadas, desenvolvidas pelos palestrantes professores Maria Beatriz e Roberto Lobo, com

a efetiva participação e envolvimento dos 40 dirigentes e gestores e, ainda, garantir a integração e a descontração, sem deixar escapar detalhes da organização e o fiel cumprimento dos horários.

A proposta da Consultoria foi realizar um curso que seria um modelo real de tudo o que foi apresentado ao longo da semana. O resultado superou as expectativas, com a avaliação 9,8 pelos participantes e depoimentos emocionados que registraram a satisfação com a qualidade do curso e com o encontro de sentimentos, como amizade, afinidade, admiração, emoção e até saudade. O sucesso da experiência reviveu, para os diretores da L&A, o clima e a satisfação registrados nos cursos realizados por eles nas próprias IES.

## Clipping

### CORREIO BRAZILIENSE

Em sua edição de 30 de setembro, na coluna *Seu Bolso*, uma reportagem no principal jornal diário do Distrito Federal relatou um caso típico de inadimplência no Ensino Superior e recorreu a dados da Pesquisa Nacional da *Lobo & Associados* para explicar o problema. Em entrevista, a professora Maria Beatriz Lobo, coordenadora do levantamento lembrou que “a inadimplência ainda é tratada de forma amadora pelas faculdades, não há dados gerenciais, nem agilidade e organização”. A inadimplência e suas correlações com o Provão já haviam sido abordadas numa reportagem do jornal carioca *O Globo*, de 18 de julho.

### O GLOBO

### RÁDIO EL DORADO

Em três entrevistas à emissora do Grupo Estado, no mês de outubro, o professor Roberto Lobo analisou o Relatório Anual do Banco Mundial *Closing the Gap in Education and Technology*, que apresenta um retrato da evolução da Ciência e Tecnologia na América Latina, discutiu sobre os cenários do Ensino Superior no Brasil e participou de um debate sobre os princípios da Progressão Continuada, política educacional adotada na rede pública do Estado de São Paulo.

## Cartas

### Cumprimentos

“Tenho acompanhado com especial atenção os trabalhos e as publicações da *Lobo & Associados*. Deixo consignados meus sinceros cumprimentos pela qualidade do projeto, já tão presente e importante no segmento educacional nacional.

**Fábio Ferreira Figueiredo** – Instituição Educacional São Miguel Paulista, mantenedora da Unicsul – São Paulo

Agradeço o envio do informativo *Terceiro Grau*. Trata-se de um impresso de excelente qualidade, à altura do padrão de sua empresa. Parabéns.  
**José Augusto Dias** – Universidade de São Paulo

Parabéns pela edição nº 2 do *Terceiro Grau*, cujo enfoque principal foi a excelente matéria sobre Gestão Financeira das IES privadas.

**Antonio Izolani** – Universidade Severino Sombra – Vassouras – RJ

Sou coordenadora de Estágio e Extensão da UCG e tomei conhecimento do *Terceiro Grau*, que me chamou muito a atenção. Gostaria de parabenizá-los pela iniciativa e desejar sucesso neste empreendimento.

**Helena Beatriz Brandão de Araújo**, Universidade Católica de Goiás.

Foi com satisfação que tive acesso recentemente ao informativo *Terceiro Grau*. Como ex-professor da USP, pude acompanhar sua fabulosa carreira (Roberto Lobo) e é muito reconfortante ver suas idéias a cada dia tomarem formas mais concretas.

**Maurício Garcia** – São Paulo – SP

### Biblioteca

Recebemos com muita satisfação o informativo *Terceiro Grau*, que está sendo muito utilizado por nossos alunos de graduação e mestrado.

**Rosa Moreira Maio de Oliveira** – Biblioteca Raquel de Queiroz – Rio de Janeiro

# L&A orienta educação em todos os níveis

▶ *Consultoria assessora no Planejamento Estratégico de rede de Escolas Pueri Domus*

É um eterno círculo vicioso. A qualidade das escolas é baixa porque a formação dos professores é ruim e a universidade, recebendo alunos fracos da rede de ensino médio, não produz bons profissionais e não consegue melhorar a qualidade de ensino da educação fundamental e média. Ou melhora-se a universidade, ou melhoram-se as escolas. Por que não as duas?

Essa preocupação sempre ocupou um espaço importante nas discussões e palestras dos diretores da *Lobo & Associados Consultoria* nasceu, como quase todos os outros, por meio do conhecimento mútuo a partir de uma referência e de uma oportunidade de se mostrar um bom trabalho.

O relacionamento entre a Pueri Domus Escolas Associadas (PDEA) e a *Lobo & Associados Consultoria* nasceu, como quase todos os outros, por meio do conhecimento mútuo a partir de uma referência e de uma oportunidade de se mostrar um bom trabalho.

Quando a *L&A* coordenou o projeto chamado "Pergunte ao Especialista" para o Portal da Internet Klickeeducação, selecionando os professores, criando as normas de atendimento e avaliando o serviço *on-line* de respostas às perguntas de alunos do ensino fundamental e médio, fazia parte do programa um encontro periódico com os diversos gestores das escolas participantes.

O primeiro encontro foi realizado em fevereiro de 2001, no Hotel Ca' d'Oro, em São Paulo. Os diretores da *Lobo & Associados* - professores Maria Beatriz e Roberto Lobo - organizaram e desenvolveram o tema "Como atrair e reter estudantes no setor privado". Entre os presentes, estava a professora Eloísa Ponzio, supervisora de eventos da Pueri Domus Escolas Associadas, um programa que agrega uma centena de escolas de todo o País que se beneficiam da proposta pedagógica, do material didático e da capacitação dos professores, desenvolvidos pelo famoso colégio paulista Pueri Domus.



Professora Maria Beatriz (no destaque), durante palestra para mais de 100 integrantes do Pueri Domus Escolas Associadas: atividade prática sobre liderança oferecida aos mantenedores

A primeira fase do relacionamento foi a apresentação de uma palestra e de uma atividade prática de planejamento oferecida aos mantenedores dos colégios do PDEA pela professora Maria Beatriz, poucos meses depois. "Nós sempre propiciamos às nossas escolas momentos de estudo e troca de experiências com grandes especialistas, em todas as áreas relacionadas à educação. A abordagem da *Lobo & Associados* vem ao encontro das propostas que defendemos. O encontro foi um sucesso e motivou o retorno da palestrante e dos temas de gestão", conta a professora Eloísa.

No início de 2002, preocupado em aprimorar os serviços oferecidos e sentindo a necessidade de analisar a atuação da concorrência, o diretor do PDEA, Tirone F. Chahad Lanix, encomendou um trabalho à *L&A* que indicasse quais os problemas no atendimento ao público e quais os diferenciais do PDEA em relação ao que existia no mercado.

Para isso, a equipe de assessores da Consultoria executou uma estratégia de percorrer todos os caminhos que um usuário comum faria para chegar ao PDEA.

Foram analisados sites, atendimentos telefônicos e materiais de divulgação. Também foram realizadas várias simulações, como se os assessores fossem clientes po-

tenciais, para que, depois, pudesse ser relatado o comportamento de cada setor da empresa. A performance do PDEA foi, ainda, analisada durante a Feira Educar, uma oportunidade ímpar, onde se reúnem todos os grandes sistemas de ensino, que apresentam farto material e argumentos de venda.

Diante das diversas conclusões, sugestões e da confirmação de que o produto do PDEA possuía qualidade e competitividade, a *Lobo & Associados* foi contratada para desenvolver o Planejamento Estratégico do PDEA, que será concluído no final de 2002, incluindo uma ampla pesquisa de opinião/satisfação das escolas-clientes, na certeza de que é preciso aprimorar sempre seus processos para atender a um mercado cada vez mais exigente.

"Sempre defendemos que uma gestão profissional deve se fazer valer das ferramentas gerenciais mais modernas e eficazes para a melhoria da qualidade de sua empresa e do atendimento e produtos oferecidos aos seus clientes. Fomos buscar a melhor consultoria em educação, reconhecida pela qualidade e experiência de seus diretores e com o peso do Dr. Lobo, para nos auxiliar na tarefa de planejar nosso futuro e aprimorar cada vez mais nosso trabalho, atendendo as escolas que são nossas parceiras" explica o diretor do PDEA, Tirone Lanix.

Para a professora Maria Beatriz, da *L&A*, "ainda é raro uma instituição que lida com educação - uma escola, uma rede ou uma universidade -, estar disposta a ouvir seus clientes com a ajuda de especialistas externos, o que dá confiabilidade e imparcialidade às análises, além de agregar a experiência e a visão de outros gestores. Ganha o PDEA, ganham as escolas envolvidas, ganha a educação brasileira".

Contribuir para educação brasileira é uma tarefa que inclui todos os níveis de ensino. Na opinião do professor Roberto Lobo, da *L&A*, "a gestão de instituições de ensino de todos os níveis possui aspectos em comum. Nossa experiência está disponível para melhorar a educação como um todo. O que aprendemos com a escola podemos levar para aprimorar a universidade e o inverso também é verdadeiro. As universidades precisam saber é do que acontece na outra ponta da linha. Essa ponte de conhecimento entre os diversos níveis de ensino nos qualifica ainda mais para ajudarmos, ambas, a atender aquilo que realmente os alunos precisam."

Seguindo nessa direção, a *L&A* desenvolveu, no encontro de agosto dos mantenedores do PDEA, o mesmo trabalho que realiza no treinamento de gestores universitários em dezenas de IES no Brasil: uma palestra sobre o tema "O perfil do líder", abordado a partir de uma metodologia que empolgou os participantes. Foi aplicado um teste completo de liderança e do método de solução de conflitos adotado por cada um e, a partir da análise do resultado, os mantenedores e diretores foram orientados sobre como aprimorar o exercício da liderança, levando todo o material para aplicar em suas escolas.

Seja na escola, seja na instituição de ensino superior, a liderança eficaz é uma característica que pode, e deve, ser desenvolvida em todos os gestores que têm a grande responsabilidade de dirigir setores ou instituições de ensino que, afinal, formarão os líderes desse País, afirmam os diretores da *L&A*.