

TERCEIRO GRAU

O Informativo do Gestor Universitário



Lobo & Associados - Uma Referência Nacional de Consultoria em Educação

Ano 3 - nº 6 - Abril/2004



Análise sobre bases sólidas

Grande parte do conhecimento que a Lobo & Associados acumula sobre gestão de Instituições de Ensino Superior está amparado na qualidade e confiabilidade dos dados e das informações que a Consultoria utiliza como referência para avaliar os mais diferentes problemas enfrentados pelas IES brasileiras. Para isso, a L&A, cujos sócios-diretores possuem vasta experiência no comando de instituições públicas e privadas, analisa e compara indicadores nacionais.

Há poucos dados oficiais sobre o desempenho acadêmico, administrativo e financeiro das IES. Por isso, a Lobo & Associados tem investido na realização de pesquisas nacionais, semelhantes às que analisaram a Inadimplência, o Corpo Docente e a Gestão Administrativo-Financeira, para enriquecer o debate e oferecer estatísticas para os interessados em melhorar a qualidade da gestão.

Os resultados apurados pela L&A, disponíveis para aquisição pelas IES no formato de CD-ROM com todos os relatórios, servem de referência para que as demais instituições avaliem seu desempenho. Para as instituições que respondem ao questionário, cada pesquisa torna-se um indispensável exercício de auto-conhecimento.

terceirograu@loboeassociados.com.br

Como está a gestão administrativo-financeira das IES brasileiras

O futuro das IES brasileiras depende de medidas efetivas que promovam o desenvolvimento ainda maior da qualidade de sua gestão administrativa e financeira. Com indicadores próprios, formados a partir da Pesquisa Nacional sobre a Gestão Administrativo-Financeira das IES, elaborada com a colaboração de 36 instituições de nove estados brasileiros, a Lobo & Associados confirmou, como problemas mais comuns a maioria das instituições: a falta de um programa de capacitação e de treinamento de funcionários, deficiências na comunicação administrativa e a ausência de um bom plano de orçamento - receitas e despesas operacionais. Participantes dos seminários

nacionais sobre os temas, que acompanharam a apresentação de um resumo dessa pesquisa, afirmam que, com o apoio da Consultoria dirigida pelos professores Roberto Leal Lobo e Silva Filho e Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, as principais questões administrativo-financeiras foram identificadas e analisadas. Num momento de acirrada concorrência, a exagerada dependência que as IES privadas têm das mensalidades dos alunos na composição de suas receitas e a necessidade de buscar outras fontes de recursos também se destacaram entre as questões acompanhadas por mais de 120 gestores.

Conheça detalhes nas páginas 4 e 5.

Destaques

A necessidade de rever as estruturas das instituições

_____ Páginas 2 e 8

CD-ROM apresenta dados administrativo-financeiros exclusivos

_____ Página 4

Pesquisa da L&A ganha destaque na imprensa

_____ Página 6

Próximo Seminário Nacional abordará Tecnologia da Informação nas IES

_____ Página 7

As estruturas das IES: a hora da decisão

Para enfrentar os novos desafios, as instituições devem avaliar, com urgência, a necessidade de revisar sua estrutura e organograma

***Roberto Leal Lobo e Silva Filho**

Com o amadurecimento das Instituições de Ensino Superior (IES), a necessidade de rever suas estruturas tornou-se questão de grande importância, tendo sido objeto de muitas discussões, congressos e trabalhos realizados no mundo todo. A urgência dessa revisão, no Brasil, deve-se, principalmente, ao fato de que os primeiros estatutos ou regimentos — indispensáveis para a formalização da criação e implantação das IES — se baseiam em documentos de outras instituições porque são admiradas (o que é muito natural) pela instituição que se inicia — mas que nem sempre têm missões e objetivos compatíveis com ela — ou porque copiar documentos já aprovados evita, quase sempre, desagradáveis diligências, ou, ainda, porque há excesso de conservadorismo nas análises oficiais.

As Instituições de Ensino Superior, embora tratadas sob o mesmo nome, possuem funções distintas decorrentes de sua origem, localização geográfica, fonte de financiamento, etc. Elas são responsáveis pela formação de profissionais liberais, abrangendo o papel das faculdades profissionais (como as *Grands Écoles* francesas), a formação de professores de todos os níveis, a formação de cientistas, a realização de pesquisa básica e aplicada, a extensão, a discussão dos grandes temas nacionais e, também, superposto a tudo, a solução dos problemas regionais que misturam ações decorrentes de diferentes atividades.

A situação é mais difícil para as universidades. Tradicionalmente, espera-se, no Brasil, que as universidades realizem pesquisa científica em todas as suas áreas de atuação acadêmica. Essa visão orientou a LDB ao conceder autonomia às universidades e exigir simultaneamente, como contrapartida, titulação do corpo docente, regime de trabalho em tempo integral e linhas de pesquisa institucionalizadas. No entanto, não há muita gente formada capaz de executar bem essa pesquisa, nem haveria recursos disponíveis se todos os nossos professores universitários fossem pesquisadores de ponta.

Não é fácil dar resposta a tudo isso ao mesmo tempo, com custos limitados pelas formas tradicionais de captação de recursos. O papel das estruturas é, diante do atual cenário, facilitar o cumprimento dos grandes objetivos institucionais e organizar seu

dia-a-dia para que esses objetivos sejam alcançados da maneira mais eficiente e eficaz possível.

As universidades mais novas e comprometidas prioritariamente com o ensino e a comunidade, e outras IES com a mesma problemática, precisam analisar se as estruturas de organização e de decisão que elas devem adotar estão ajudando-as a cumprir bem sua missão ou são meras cópias de universidades com intensa (e cara) atividade de pesquisa para a qual contam com fontes internas e, principalmente, externas de recursos — fontes essas cada vez mais difíceis de serem conseguidas por quem está chegando agora.

A estrutura altamente descentralizada de universidades tradicionais no mundo todo, com forte componente

massa crítica nas suas diferentes disciplinas, mas encontram grandes dificuldades de trabalhar de forma multidisciplinar, seja para produzir pesquisa, seja para organizar um bom curso de graduação ou um programa de extensão. Se a pesquisa disciplinar não é a força institucional, valerá a pena manter a estrutura departamental?

Do ponto de vista do ensino, a grande vantagem da estrutura departamental sobre a estrutura somente baseada em cursos é a presença de uma política de ensino para as áreas básicas, que, no caso da estrutura e dos cursos, fica pulverizada e depende, em princípio, da orientação de cada coordenador de curso, tanto na contratação de professores como na orientação do ensino das cadeiras básicas (apesar de muitos advogarem a tese de que a dicotomia entre o básico e o

com sua contrapartida de responsabilidades, onde estejam claros os papéis e os limites de cada um?

Como estruturar a IES para ela ter uma postura pró-ativa, estimulando seus professores, alunos e funcionários a interagirem mais com a comunidade, ser capaz de identificar novas oportunidades (e novas fontes de recursos), cumprir prazos e ter credibilidade com os usuários de seus serviços, exigências que atingem cada vez mais a, praticamente, todas as IES?

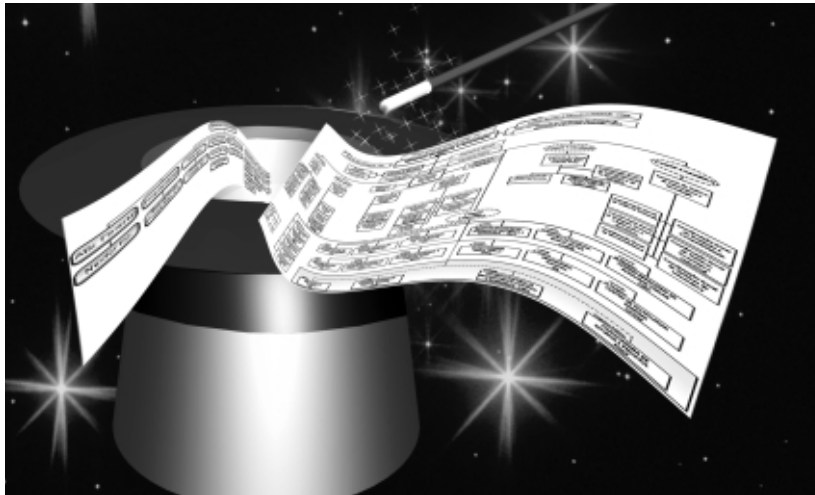
Além das próprias estruturas, o poder dos colegiados, incluindo suas composições, deve ser repensado. Como uma IES que distribui centralmente recursos e não exige que todas as suas atividades e todos os seus setores sejam superavitários poderá manter, com sucesso, um sistema colegiado altamente descentralizado, uma vez que é difícil exigir eficácia se quem decide não paga a conta? Poder e responsabilidade devem caminhar sempre juntos.

Como encarar, por exemplo, uma pró-reitoria: como órgão gestor ou assessor em sua área? É possível canalizar as forças de uma instituição se as decisões são pulverizadas e todos têm poder de veto? Quanto tempo será necessário para a captação de uma oportunidade que se oferece? Dará tempo de aproveitá-la?

Um colegiado pode ter características mais políticas ou técnicas e sua composição deve estar coerente com os objetivos. Da mesma forma, nem todos devem ser deliberativos, havendo importantes espaços para colegiados consultivos. Muito importante, também, é que sejam apoiados por forte infra-estrutura para terem todas as informações necessárias na hora da decisão.

Não é preciso reforçar a importância, para cada IES, de um amplo e bem orientado estudo de alternativas de estrutura universitária, que inclua conseqüências acadêmicas e administrativo-financeiras. Dentro dessa ótica, se aceitarmos que é preciso esforço e coerência institucionais para realização de mudanças, talvez seja necessário aprender com os que já passaram por isso.

**Roberto Leal Lobo e Silva Filho, Doutor em Física pela Purdue University, Sócio-diretor da Lobo & Associados Consultoria. Foi Reitor da USP e da UMC.*



colegiada em suas decisões, dividida em níveis de aprofundamento como ensino de graduação, pós-graduação e pesquisa, grande ênfase nas disciplinas (departamentos tradicionais), é reconhecidamente satisfatória para essas universidades, capazes de realizar pesquisa disciplinar competitiva e de ser clientes tradicionais das agências de fomento e das grandes indústrias, onde a meritocracia está estruturada. Quem não for capaz de participar competitivamente na captação de bons alunos e do financiamento de suas atividades não sobrevive. É o preço da autonomia nos países desenvolvidos, onde a estrutura acompanha essa visão de distribuição de poder e capacidade de ter responsabilidade financeira.

Essa constatação levou muitas instituições, voltadas prioritariamente ao ensino, a reverem suas estruturas departamentais, que são eficientes em criar

profissionalizante acabou, estou falando das disciplinas que desenvolvem o conteúdo essencial para a complementação da formação profissional e que, necessariamente, não fazem parte do mesmo departamento).

Entretanto, apesar desse ter sido o foco das várias mudanças de estrutura que temos acompanhado em muitas IES, os departamentos não esgotam a questão. Os maiores problemas encontrados em nosso trabalho de assessoria são até semelhantes entre as IES públicas e privadas, apesar de terem razões distintas.

Como fazer para que as instâncias administrativas e acadêmicas se integrem e trabalhem juntas se há uma generalizada centralização administrativo-financeira na Administração Superior das IES e/ou em suas Mantenedoras e uma profunda dificuldade de definição clara de atribuições, até mesmo das acadêmicas,

Seminários da L&A reúnem mais de 120 gestores

Eventos nacionais que discutiram a Gestão Administrativa e a Gestão Financeira das IES foram realizados em novembro, em São Paulo

Quando se fala em qualidade em educação, logo se pensa nas questões de fundo acadêmico. O ensino, a pesquisa e a extensão normalmente representam o foco das discussões e dos seminários voltados às Instituições de Ensino Superior. Entretanto, para se ter qualidade acadêmica, é preciso saúde financeira, uma vez que são os recursos que alimentam as atividades-fim, e bons processos administrativos que apoiem a realização dessas atividades e dêem o suporte necessário para o bom atendimento de alunos, professores, funcionários e comunidade externa.

Por isso, a *Lobo & Associados* promoveu em novembro, no Hotel Blue Tree Towers - Faria Lima, em São Paulo, dois eventos nacionais subsequentes, que reuniram mais de 120 gestores universitários de todas as regiões do País. As palestras destacaram as medidas e os mecanismos que podem ser adotados para aprimorar o desempenho administrativo e financeiro da instituição e para otimizar a gestão de recursos.

O primeiro seminário, realizado nos dias 10, 11 e 12 de novembro, discutiu a Gestão Administrativa das IES. Nele, o professor Roberto Lobo, sócio-diretor da *L&A* relatou "O que é preciso saber sobre a gestão administrativa de uma IES: políticas, interfaces com a área acadêmica e uso de ferramentas", buscando uma

maior integração entre as diferentes áreas das instituições. Já a professora Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, sócia-diretora da *L&A*, destacou "Quais os itens básicos que devem compor um diagnóstico administrativo e quais dados e informações devem ser monitorados para o acompanhamento dessa área".

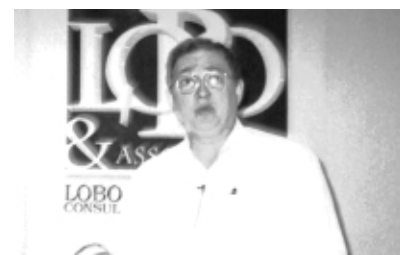


Palestras dos professores Nakao, Zylberstajn, Basso e Masiero trataram de importantes temas que envolvem a gestão administrativo-financeira das IES brasileiras



Outros temas destacados nesse seminário nacional que interferem diretamente no dia-a-dia das IES foram "Os desafios do planejamento físico e da manutenção dos campi", pelo professor Osvaldo Shigueru Nakao, engenheiro civil e professor da Escola Politécnica da USP, "Os

custos invisíveis da terceirização" e "Recursos Humanos: ajustando as políticas aos objetivos institucionais", pelo professor Hélio Zylberstajn, PHD em Relações Industriais pela Universidade de Wisconsin e professor do Departamento de Economia da FEA-USP, e "Os avanços da informática como



suporte à administração das IES", pelo professor Paulo Cesar Masiero, mestre em Ciências da Computação e doutor em Administração pela USP e presidente da Comissão Central de Informática da USP.

O Seminário contou, ainda, com o depoimento do professor Nestor

Basso, pró-reitor administrativo da Universidade Caxias do Sul, formado em Direito e Administração, com pós-graduação pela FGV, que relatou "As políticas, a estrutura, o funcionamento administrativo e a área de suprimentos da UCS".

Já entre os dias 12 e 13 de novembro, durante o Seminário sobre gestão financeira, nas palestras dos professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo, foram abordados os principais problemas da área nas IES brasileiras. Nele, os sócios-diretores da *L&A* analisaram as políticas, os orçamentos e os indicadores indispensáveis para a gestão financeira, o levantamento de custos e a utilização de critérios de rateio entre as diferentes áreas e atividades, as práticas e os problemas comuns na gestão administrativo-financeira, a alocação de recursos (origem, captação, classificação e uso de receitas para o equilíbrio entre o mercado e a missão), além de exemplos bem-sucedidos no incremento do orçamento, na descentralização das decisões e no combate à inadimplência.

Ao longo dos seminários - inclusive nos intervalos - e no final dos dois eventos, os participantes foram estimulados a apresentar e trocar experiências sobre a gestão administrativo-financeira de suas IES com gestores de outras instituições, ampliando o intercâmbio entre todos.

3

Participantes aprovam eventos nacionais e elogiam o conteúdo das palestras

Ao final dos Seminários Nacionais sobre Gestão Administrativa e Gestão Financeira das IES, avaliados pelos participantes com as médias 9,61 e 9,80, respectivamente, muitos gestores destacaram que o trabalho da *Lobo & Associados* contribuiu decisivamente na orientação sobre as medidas mais adequadas a tomar diante dos problemas enfrentados na instituição.

"Esses eventos são de importância fundamental no desenvolvimento institucional, porque, além do

suporte técnico, nos oferecem a chance de intercâmbio com outras instituições e de atualização permanente", afirmou a assessora acadêmico-pedagógica da Associação Educativa Evangélica de Anápolis, Goiás, professora Ana Lucy Macedo dos Santos. Já o diretor administrativo da Faculdade de Ciências Humanas da Fundação Mineira de Educação e Cultura (Fumec), Benjamin Alves Rabello Filho, ressaltou que, como o evento foi precedido de uma pesquisa nacional, "a gente já

veio para cá com um diagnóstico daquilo que seria discutido. Ganhou-se em escala".

O diretor-executivo da Universidade Vale do Rio Doce (Univalde), Mauro Cruz, destacou "a convivência com pessoas de altíssima qualidade. No momento atual, é muito confortável contar com orientações de profissionais de grande gabarito", elogiou.

A reitora da Uniaraxá, professora Maria Auxiliadora Ribeiro, considerou os eventos "um momento

histórico, pela oportunidade de estar com o grupo convidado pela Consultoria, mas, sobretudo, pela chance de estar convivendo com a experiência e a capacidade de trabalho tanto do professor Lobo quanto da professora Maria Beatriz, e sentindo que a cada dia eles nos propõem novas ações, de organização e valorização das IES privadas. Eu acho que hoje quem dá o devido valor para o Ensino Superior Particular é exatamente a *Lobo & Associados*".

"Fiquei impressionada como os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz abordam os raciocínios com clareza, objetividade e, ao mesmo tempo, com simplicidade"

Leonice Parnoff, gerente de RH da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

"São dois momentos importantes: os palestrantes dividem suas experiências e conhecimentos e a troca de informações com parceiros que têm as mesmas dificuldades"

Victor Aguiar, assessor da reitoria e gerente de Marketing da Universidade da Região de Joinville - Univille

"Cada vez mais, a *Lobo & Associados* está conseguindo aprimorar e aprofundar o estudo sobre a gestão universitária, com respeito, seriedade e profissionalismo"

Maria Julieta Volpato Gomes, pró-reitora administrativa da Universidade do Extremo Sul Catarinense - Unesc

Pesquisa Nacional da L&A traça radiografia administrativo-financeira das IES privadas

Levantamento mostra como aperfeiçoar a gestão para garantir o sucesso das Instituições

A Pesquisa Nacional sobre a Gestão Administrativo-Financeira das IES Privadas foi o terceiro e mais extenso levantamento do gênero desenvolvido pela *Lobo & Associados*. Seus resultados, apresentados no Seminário Nacional do mesmo tema, realizado em novembro do ano passado, em São Paulo, são baseados nas respostas enviadas por 36 Instituições de Ensino Superior. Outras 15 IES demonstraram interesse em participar do levantamento, mas não responderam

o questionário a tempo do fechamento da pesquisa.

"Só temos a agradecer às IES participantes e, em retribuição, continuar desenvolvendo outros trabalhos do gênero (ver reportagem na página 7), sempre abordando assuntos cujos resultados, obtidos com essa colaboração, possam contribuir para a qualidade de gestão do ensino superior brasileiro", disse a professora Maria Beatriz Lobo, sócia-diretora da L&A.

Das IES que participaram da pesquisa, 86% já tiveram representantes

que prestigiaram os eventos nacionais organizados pela Consultoria, o que demonstra uma relação de confiança no trabalho desenvolvido. Com a base de dados que acumula, a L&A amplia cada vez mais seu grau de conhecimento sobre indicadores da realidade do Ensino Superior brasileiro, o que lhe proporciona uma condição privilegiada para avaliar o desempenho das IES e sugerir medidas que levem ao aperfeiçoamento de sua gestão e à melhoria da qualidade do ensino.

Das instituições que participaram

da pesquisa, 27% são faculdades isoladas; 3%, faculdades integradas; 30%, centros universitários e 27%, universidades. Do conjunto, 25% são instituições comunitárias; 8%, instituições confessionais e 66%, instituições particulares, sendo 22% com fins lucrativos e 44% sem fins lucrativos. O levantamento teve a participação de IES de nove estados das regiões Norte, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, sendo que 30% de respondentes eram das capitais e 70%, do interior dos estados.



Para a professora Maria Beatriz, resultados da pesquisa podem contribuir para a qualidade de gestão do ensino superior brasileiro

Itens que integram a Pesquisa Nacional sobre Gestão Administrativo-Financeira das IES Privadas

- Caracterização da IES
- Aspectos gerais da administração (incluindo quadro de pessoal, políticas de contratação de chefias, documentos institucionais, etc.)
- Estrutura da organização administrativa (incluindo organogramas, descrição de cargos, O&M, documentação de processos, manual de procedimentos, comando e direção)
- Comunicação administrativa, cooperação e intercâmbio
- Estrutura física e condições de trabalho (incluindo os campi e área administrativa)
- Políticas e processos da gestão de recursos humanos (incluindo administração de cargos e salários, funcionários próprios e terceirizados por setor administrativo, indicadores de salários, recrutamento e seleção e treinamento de pessoal, registro de pessoal e folha de pagamento)
- Segurança
- Administração de suprimentos, materiais e equipamentos (incluindo compras, almoxarifado, transporte, manutenção e obras)
- Administração Financeira (incluindo demonstrativo de resultados, plano de contas, sistemas de custos e orçamento, percentagens e distribuição de despesas, percentagens e distribuição de receitas)
- Avaliação geral da área administrativa

CD-ROM reúne dados para analisar os modelos de gestão

As Instituições de Ensino Superior que participaram da Pesquisa Nacional da *Lobo & Associados* sobre a Gestão Administrativo-Financeira das IES Privadas receberam, em primeira mão, os resultados do levantamento em relatórios, com uma série de informações e dados adicionais. Agora, o levantamento completo está disponível em CD-ROM para aquisição pelas IES, acompanhado de relatórios que visam auxiliar a instituição a aperfeiçoar seus processos internos.

Nos relatórios estatístico e de correlações, a L&A disponibilizou um quadro detalhado, que possui dados, gráficos, tabelas, análises, respostas e resultados agregados de diferentes tipos de IES, para que seja possível analisar o desempenho da instituição em comparação com outras congêneres no Brasil.

No relatório analítico, são apontados os principais problemas e indicados os procedimentos mais adequados

para superar as dificuldades detectadas. "Nesse trabalho, estão reunidas informações preciosas para auxiliar a IES na definição de suas políticas de gestão administrativo-financeira, apresentando os grandes indicadores desse importante setor para o sucesso da IES", explica a professora Maria Beatriz.

Tal como outros trabalhos que tiveram grande repercussão, como as Pesquisas Nacionais sobre Inadimplência e Gestão do Corpo Docente, o CD-ROM sobre a Gestão Administrativo-Financeira pode ser adquirido por solicitação via internet, bastando para isso acessar a homepage da L&A (www.loboeassociados.com.br). No CD-ROM, serão encontrados os indicadores de gastos, percentuais entre as diferentes áreas, incluindo pessoal, a dimensão dos setores administrativos, os salários médios de 42 funções técnico-administrativas, uma análise sobre a distribuição de receitas e a descrição das políticas administrativo-

financeiras mais adotadas pelas IES, com percentuais e análises.

As IES que participam das pesquisas nacionais elaboradas pela Consultoria destacam os benefícios do levantamento. "A UCS tem procurado colaborar com todas as pesquisas desenvolvidas pela *Lobo & Associados*, pois elas buscam reunir e analisar informações relevantes para a gestão universitária, a partir do conhecimento que os organizadores da pesquisa têm dessas questões", afirmou a Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da Universidade de Caxias do Sul, professora Gelça Regina Lusa Prates.

Na sua opinião, "as pesquisas foram importantes para a UCS já na fase de organização das respostas a serem enviadas à Consultoria, quando nossa instituição percebeu suas lacunas de registro e de organização dos dados gerenciais, iniciando um trabalho no sentido de corrigi-las. Além disso, os resultados de cada pesquisa

estão se constituindo em parâmetros para a avaliação das diferentes áreas da instituição, em apoio ao planejamento e à gestão institucional", completou.

"Não existe no Brasil documentação semelhante feita sobre as IES privadas", afirma a professora Maria Beatriz Lobo. Segundo ela, "mais importante é ter acesso às informações organizadas e analisadas por especialistas e poder comparar se as políticas, os procedimentos, os gastos, as receitas e até mesmo os salários estão compatíveis com as instituições congêneres".



"O novo cenário vai exigir das IES um desenvolvimento ainda maior da qualidade de sua gestão administrativa e financeira"

Em entrevista ao *Terceiro Grau*, os professores Roberto Leal Lobo e Silva Filho e Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, sócio-diretores da *Lobo & Associados*, analisam os resultados da Pesquisa Nacional sobre Políticas de Gestão Administrativo-Financeira das IES Privadas.

Terceiro Grau - O que motivou a escolha do tema?

Professora Maria Beatriz - A gestão administrativo-financeira, principalmente a contenção de gastos, tem sido tema com o maior índice de procura de prestação dos nossos serviços por IES que querem otimizar seus gastos ou compreender porque os gastos que realizam não repercutem na qualidade acadêmica. Mesmo projetos de Avaliação Institucional, Carreira Docente e SIGs - os seguintes no ranking de contratos da *L&A* - têm incluído aspectos administrativo-financeira.

TG - Como está a situação das IES pesquisadas?

Maria Beatriz - É interessante quanto a pesquisa confirmou nossos conhecimentos, obtidos, inclusive, no acompanhamento de algumas IES. Há um comportamento padrão, uma média que representa o setor privado em quase todos os aspectos derivados de qualidades e problemas similares. Algumas IES destacam-se por sua solidez financeira ou por uma boa gestão nessa área. Outro grupo apresenta, ainda, profundas dificuldades em equilibrar seus gastos, grandes discrepâncias na sua estrutura orçamentária e problemas generalizados no controle e desenvolvimento de seus processos administrativos.

TG - Em que áreas a pesquisa da L&A identificou que as IES estão mais bem desenvolvidas?

Maria Beatriz - Os pontos de destaque das IES privadas são a estrutura física e as condições de trabalho da área administrativa que, claramente, têm merecido uma atenção especial dos gestores. Outro setor que praticamente não tem problemas é o Departamento Pessoal, que na verdade ainda não atua como um Setor de Recursos Humanos, na maioria das IES,



Para os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz, sócios-diretores da L&A, a pesquisa mostra que há espaço para a melhoria no desempenho das IES em pontos específicos da gestão administrativo-financeira, que podem repercutir, inclusive, nos resultados acadêmicos

naquela parte de registro de pessoal e de elaboração da folha de pagamento, apesar de muitas instituições afirmarem ter problemas na integração dos sistemas e na checagem e contra-checagem do previsto e do efetivamente pago. Todas as outras funções típicas de RH são problemáticas. Os setores de obras/construções e de manutenção corretiva - mas não preventiva - e o setor de transportes estão quase bem equacionados.

TG - Quais são os maiores problemas?

Maria Beatriz - O principal problema identificado pelos respondentes foi a falta de capacitação e treinamento dos recursos humanos das IES, especificamente dos funcionários, o que nos parece um contra-senso já que são (ou poderiam ser) elas mesmas as grandes detentoras - e inclusive produtoras - desse tipo de atividades. O segundo item diz respeito à comunicação administrativa ineficiente, situação comum a quase todas as IES, que deve ser atacada. Entretanto, analisando o conjunto das respostas, a

falta de planejamento efetivo, englobando todas as áreas, permeia todos os problemas identificados e constitui-se no ponto central para a melhoria da gestão. Até a boa comunicação depende dele.

TG - Esses são os campeões. Quais os outros setores que não estão bem?

Maria Beatriz - Nos aspectos gerais da administração, os maiores problemas apontados incluem a falta de definição clara nas atribuições da Mantenedora e da Mantida. São praticamente ausentes as ferramentas fundamentais de gestão como planejamento estratégico e de cada setor, avaliação que transcenda à realizada para os cursos de graduação, planos diretores, SIGs, etc., que, quando existem, não geram ações que impliquem em mudanças e prioridades. As próprias IES reconhecem que nem sempre possuem a estrutura compatível com a sua missão e, praticamente, não há organogramas que reflitam as reais relações hierárquicas. Há falta quase absoluta de processos docu-

mentados e manuais de procedimentos. Setores poderiam ser aglutinados e outros, importantes, não foram implantados em muitas IES.

TG - Qual outro ponto nevrálgico que as IES consideram vulnerável?

Professor Roberto Lobo - O terceiro ponto mais crítico das IES é a falta do orçamento, porque elas mesmas assumem que trabalham com controles e acompanhamentos ainda bastante limitados. Além do aspecto gerencial, preocupamos o fato de que as IES consideram não estar preparadas para enfrentar problemas como a falta de poder aquisitivo dos alunos, a inadimplência, a evasão, a concorrência e as eventuais mudanças na filantropia.

TG - Quais os maiores problemas de gestão financeira que o senhor identificou na análise da pesquisa?

Roberto Lobo - Quase todas as IES não têm um bom plano de orçamento do ponto de vista de receitas e despesas operacionais. Algumas fazem projeções equivocadas e não possuem bons mecanismos de controle. O sistema de alocação de recursos é deficiente, e muitas IES não conhecem bem a distribuição de seus custos e não adotam políticas adequadas de rateio. O novo cenário vai exigir das IES um desenvolvimento ainda maior da qualidade de sua gestão administrativa e financeira. O grande peso das mensalidades nas receitas totais das IES, que quase não estão captando na pesquisa, na extensão ou em outras fontes, onera demais o aluno e deve ser alvo de uma estratégia específica.

TG - A culpa dessa situação é mesmo das IES, como alguns depreenderam de sua declaração no jornal O Estado de S. Paulo?

Roberto Lobo - Não se deve falar de culpa. É o sistema que está mal dimensionado. Se, por um lado, as IES quase não têm usado sua capacidade e seus docentes para captar dentro de suas atividades acadêmicas, é verdade, também, que o governo pouco financia o aluno brasileiro, diferentemente de outros países.

L&A auxilia IES a adequar gastos e estruturas



Para o professor Roberto Lobo, a adequação de gastos e estruturas é questão crucial

Análise dos gastos e da estrutura de uma Instituição de Ensino Superior pode determinar uma mudança de postura e de processos que a capacite a enfrentar os principais desafios. A adequação de gastos e estruturas pode chegar a ser determinante para a sobrevivência das IES num ambiente cada vez mais competitivo.

Uma das maiores dificuldades das instituições é saber onde promover o corte de gastos sem comprometer a qualidade acadêmica, pois as IES carecem de indicadores que orientem – e até justifiquem – as reduções ou alternativas para a captação de receitas.

Com o apoio da *Lobo & Associados*, muitas IES estão promovendo os cortes e ajustes de suas despesas, revendo a estrutura, aglutinando setores e refazendo os níveis hierárquicos de modo a agilizar o fluxo de decisão e desonerar a gestão, e ampliando suas estratégias para diversificação e aumento de arrecadação.

O trabalho da Consultoria pode incluir, por exemplo, uma ampla avaliação sobre os critérios adotados pela IES para a remuneração de seus professores, para divisão de turmas, ou para gastos globais com a folha de pagamento, incluindo os custos específicos do ensino, pesquisa e extensão. É possível, também, mensurar a adequação da dimensão e dos custos de setores e até mesmo projetar o comprometimento financeiro com

cada alínea, viabilizando um plano não só de curto prazo, mas, inclusive, com mudanças de rumo para o futuro, de modo que as discrepâncias não venham a se repetir.

"Hoje, como a mensalidade é imposta pela concorrência, a IES precisa ter preços competitivos. A forma de organizar e levantar os custos, de alocar recursos, não é a mesma de anos atrás. Para isso, a *L&A* tem feito o acompanhamento de algumas instituições e percebe que isso é uma questão crucial", relata o Prof. Roberto Lobo, sócio-diretor da *Lobo & Associados*.

A *L&A* detém dados oficiais, indicadores nacionais fornecidos pelas próprias IES e comparativos internacionais em todas as áreas e a experiência de seus Diretores na gestão desse tipo de problemas. É justamente ao analisar esses dados que a Consultoria se diferencia de outras organizações que realizam atividade similar focadas na análise empresarial convencional, que não leva em consideração as especificidades das IES públicas e privadas.

Exemplos de análises do Programa de Adequação de Gastos e Estruturas da L&A:

- 6
- Distribuição de gastos
 - Tipos de gastos (em porcentagens de folha de pagamento, despesas de custeio e capital)
 - Relação dos gastos com indicadores nacionais e internacionais de IES congêneres
 - Gastos específicos com ensino, pesquisa e extensão
 - Adequação de valores para remuneração de docentes
 - Adequação dos tipos, da dimensão e dos gastos com estrutura, níveis hierárquicos e gestão acadêmica
 - Análise de setores específicos (biblioteca, informática e áreas administrativas)
 - Distribuição de receitas de diferentes fontes

Cartas

Cumprimentos

"Parabéns pelo último evento. Li os comentários a respeito e pude perceber o nível de empresa que foi formada para melhorar o ensino no Brasil."

Nelson Morini – Uninove – São Paulo (SP)

"Agradecemos o envio do informativo do Gestor Universitário *Terceiro Grau*, que muito contribuirá para o nosso trabalho."

José Walter Pereira dos Santos – Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP) - Brasília (DF)

"O artigo de Roberto Lobo sobre a pesquisa e a pós-graduação nas instituições privadas está excelente. Enfim, todo o material está muito bom."

Hermínio Ramos de Souza – Universidade Federal de Pernambuco (PE)

"Quero parabenizá-los pela publicação do informativo *Terceiro Grau*, número 5. Achei o conteúdo muito pontual e atual."

Geraldo Casagrande – Universidade de Sorocaba (UNISO) – (SP)

"Agradecemos a gentileza do envio da publicação *Terceiro Grau*, apresentando nossos sinceros cumprimentos pela iniciativa e pelo brilhantismo do trabalho, dada a relevância dos temas abordados."

Paulo César Gonçalves de Almeida – Universidade Estadual de Montes Claros (MG)

"O informativo *Terceiro Grau* está sendo bem aceito por nossos usuários e enriquecendo o acervo de nossa biblioteca."

Adriana Nunes Barbosa Gomes – FANAP – Aparecida de Goiânia (GO)

Como receber ou acessar

"Gostaríamos de saber quais os procedimentos para que continuemos a receber o informativo *Terceiro Grau*."

Vera Lúcia Godoy – Sociedade Lageana de Educação - Lages (SC)

"Trabalho como analista financeiro para o setor de educação e gostaria de saber como obter regularmente o jornal *Terceiro Grau*."

Thomas Manning Sheppard Berkes – Grupo Santander Banespa - São Paulo - (SP)

Resposta

O informativo *Terceiro Grau* é enviado diretamente à administração superior (reitoria/direção geral), mantenedoras das IES e para egressos de eventos nacionais organizados pela *L&A*. Também pode ser acessado em nosso site: www.loboeassociados.com.br, botão informativo *Terceiro Grau*.

Clipping

CartaCapital

A pesquisa da *Lobo & Associados*, que demonstra a existência de uma relação direta entre a qualidade de ensino e a taxa de inadimplência, foi citada pela revista em reportagem sobre os efeitos dos atrasos dos pagamentos de mensalidades na administração das IES. A publicação de 15 de outubro de 2003 destaca o alerta do professor Roberto Lobo para problemas de gestão que podem inviabilizar instituições que não se ajustarem à atual realidade do ensino e seus custos.

FOLHA DE S. PAULO

Em artigo publicado na seção *Tendências/Debates*, no dia 6 de janeiro, o professor Roberto Lobo analisa as dificuldades que as IES brasileiras terão de enfrentar para adotar políticas educacionais compatíveis para formação do profissional do início do século 21. "O abandono da postura intelectual séria, a falta de formação científica e a permissividade com a falta de disciplina e respeito pelos mestres são pontos que necessitam de atenção maior no desafio de bem ensinar", disse o professor.

O ESTADO DE S. PAULO

Com base em pesquisa desenvolvida pela *Lobo & Associados*, a reportagem "Nas universidades privadas, alunos bancam tudo", publicada no dia 3 de março, mostrou a necessidade das IES encontrarem outras fontes de recursos para financiar suas atividades. Segundo o professor Roberto Lobo informou à jornalista Renata Cafardo, "o problema é que as IES convivem hoje com essa dependência aliada a altas taxas de inadimplência".

CBN

Em entrevista ao programa *CBN Total*, no dia 3 de março, o professor Roberto Lobo defendeu o financiamento ao aluno, tanto dos que cursam instituições privadas quanto o jovem carente que frequenta IES públicas. Segundo ele, o estudante brasileiro é responsável por quase todas as receitas das Instituições de Ensino Superior, referência que nos Estados Unidos, por exemplo, não passa de 30%.

jornal da tarde

Na reportagem "Novo provão vai avaliar 13 cursos em novembro" da jornalista Daniela Tófoli, o professor Roberto Lobo afirmou que "é uma pena perder a série histórica dos dados que o provão fornecia e a crescente credibilidade dos resultados que vinham ajudando a melhorar a qualidade das faculdades". Ele também comentou aspectos da criação do Sinaes (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior).

Seminário discutirá gestão dos sistemas de informação nas IES

Principal aliada nos processos de modernização e eficiência administrativos de grande parte das organizações, a informática e as ferramentas de tecnologia da informação estão entre os maiores gargalos no desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES). Para atender gestores universitários preocupados com esse problema, a *Lobo & Associados* promoverá entre os dias 10 e 13 de maio, em São Paulo, o Seminário Nacional "A Gestão dos Sistemas de Informação e Suas Tecnologias para o Aprimoramento das IES", destinado a dirigentes universitários de todo o País, que participarão de debates e exposições sobre a gestão de Tecnologia da Informação (TI), em especial de seus sistemas corporativos, como ferramenta de gerenciamento das IES.

Inédito no País, o evento é dirigido a reitores, pró-reitores, mantenedores e sucessores, dirigentes de TI, diretores e coordenadores das áreas administrativas e acadêmicas, de IES públicas e privadas de todo Brasil. Para estimular as interfaces, as discussões internas e a padronização de linguagem sobre o assunto, a *Lobo & Associados* recomenda a participação de um dirigente institucional de alta

hierarquia e do responsável pela área de TI (ou Informática) da mesma IES.

O Seminário terá a coordenação geral dos professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo, sócio-diretores da Consultoria, e a coordenação técnica do professor Paulo Cesar Masiero, mestre em Ciências da Computação e doutor em Administração pela USP. Uma das maiores autoridades de Informática no País, Masiero também é professor titular do Departamento de Computação e Estatística ICMC/USP, presidente da Comissão Central de Informática da USP e assessor *ad hoc* do CNPq e da CAPES. Foi diretor do Instituto de Ciências Matemáticas de São Carlos/USP, membro do Corpo de Assessores da FAPESP e membro da Comissão de Especialista de Informática da SESu-MEC.

No evento, também participarão outros especialistas de renome nacional no assunto, que discutirão problemas comuns às instituições brasileiras, para responder importantes questões voltadas especificamente para as IES, outro ponto de destaque, como o controle e o fluxo de informações e dados, a implantação de um SIG (Sistema de Informações Gerenciais), o acompanhamento e a avaliação do setor de TI, o controle dos setores de informática

corporativa e acadêmica, o dimensionamento de uma equipe de TI, a terceirização do setor de informática, a segurança nos sistemas de informações, os softwares livres, o uso da web e a comunicação integrada à informática.

Segundo dados da *Lobo & Associados*, 33,33% das IES do País afirmam ter dificuldade em monitorar dados e estatísticas, e 55,56%, apresentam comunicação ineficiente e demora no fluxo de informações. Além disso, levantamento da Consultoria detectou que 63,89% das IES reclamam da ausência de sistema padronizado de informações gerenciais, que permita o controle eficiente da instituição, e 77,78% sofrem com a falta de integração de sistemas e ferramentas de medição de produtividade. Apenas 38,89% declaram estar satisfeitas com seus processos de informatização. Esses números foram extraídos da Pesquisa Nacional sobre Gestão Administrativo-Financeira das IES Privadas, realizada



no final do ano passado com 36 instituições, de quatro regiões do Brasil.

Essa descoberta, além do fato de que a gestão dos sistemas de informação e suas tecnologias ainda ser um desafio para a maioria das IES brasileiras e de não existirem dados e indicadores específicos do setor, motivou a escolha da *Lobo & Associados* pelo tema "A Gestão dos Sistemas de Informação e Suas Tecnologias para Aprimoramento das IES" para a sua nova "Pesquisa Nacional". Um resumo das respostas e interpretações será apresentado em primeira mão aos participantes do Seminário Nacional voltado a dirigentes universitários de todo o País, que participarão de palestras e debates com os maiores especialistas brasileiros de gestão de Tecnologia da Informação (TI).

LOBO & ASSOCIADOS APRESENTA

"A Gestão da Tecnologia da Informação para Aprimoramento das IES"

10 a 13 de maio de 2004

Hotel Blue Tree Towers - Faria Lima - São Paulo - SP

"Como o dirigente universitário deve entender a gestão de TI, em especial de seus sistemas corporativos, para aprimorar o gerenciamento da Instituição de Ensino Superior (IES)"

Temas centrais

- Controle da informação e o uso de indicadores
- Estratégias e apoio de TI para gestão universitária
- A organização de TI em uma IES: funções, governança e orçamento
- A TI nas pequenas e médias IES
- Sistemas de gestão empresarial
- Segurança de dados nas IES
- Infra-estrutura e acompanhamento da área de informática

- TI para o apoio do ensino presencial e a distância
- Internet e web para o apoio às IES
- Soluções baseadas em software livre
- Apresentação da Pesquisa Nacional sobre "Gestão dos Sistemas de Informação e suas Tecnologias para o Aprimoramento das IES"
- Espaço para o intercâmbio de experiências entre gestores universitários

Público-alvo: Reitores, Pró-reitores, Mantenedores e Sucessores, Dirigentes de TI, Diretores e Coordenadores das Áreas Administrativas e Acadêmicas, de IES públicas e privadas de todo Brasil.

A *Lobo & Associados* recomenda a participação de um dirigente institucional de alta hierarquia e do responsável pela área de TI (ou Informática) da mesma IES, para estimular as interfaces, as

discussões internas e a padronização de linguagem sobre o assunto. **Coordenação Técnica:** Professor Paulo Cesar Masiero, Mestre em Ciências de Computação e Doutor em Administração, Titular do Departamento de Computação e Estatística ICNC/USP, Presidente da Comissão Central de Informática da Universidade de São Paulo, Membro do Corpo de Assessores da FAPESP e da Comissão de Especialistas de Informática da SESu/MEC.

Prazo de inscrição: 05/05/2004

Não serão aceitas inscrições após o prazo

Inscrição única: R\$ 850,00

Mais de uma inscrição (simultâneas e da mesma IES): R\$ 790,00 cada

Informações: Fonefax: (11) 4796-2811
www.loboeassociados.com.br

Apoio:



O desafio da implantação de mudanças de estrutura

AFADOM (Faculdades Integradas do Oeste de Minas) é uma Instituição de Ensino Superior mantida pela Sociedade Educacional e Cultural de Divinópolis, cidade mineira distante a 100 quilômetros da capital, Belo Horizonte. A trajetória da Instituição começou há 37 anos com a oferta do curso de Direito, permanecendo assim até 1999. A partir de 2000, passou a oferecer novos cursos, totalizando, em 2003, dez habilitações, atendendo mais de 3 mil alunos. Para isso, construiu novo e moderno campus.

O rápido crescimento trouxe a necessidade de reformular as estruturas física e organizacional e buscar uma consultoria externa para o levantamento da real situação da Instituição, visando conseqüentes ações de aprimoramento. "Nesse cenário, definiu-se que o apoio externo a ser recrutado deveria, obrigatoriamente, ser selecionado dentre empresas com comprovada eficiência, credibilidade e integridade. Após cuidadosa pesquisa, decidiu-se pela *Lobo & Associados Consultoria*, para implementação de um completo 'Programa de Avaliação Institucional'", relata o atual Diretor Geral da FADOM e Vice-Presidente Executivo da Mantenedora, Carlos Moacyr Duarte Meira de Aguiar.

O processo de avaliação, conduzido pela Consultoria, iniciou-se pela definição da missão e dos objetivos institucionais – com a participação dos Mantenedores que, até então, eram os únicos a exercerem cargos de Diretoria – a partir da elaboração, com esse mesmo grupo, do Swot da FADOM, que apontou as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades institucionais.

Entre os principais problemas levantados estavam a relação Mantenedora/Mantida e a sucessão da gestão familiar para a segunda geração, já em curso mas não consolidada, de onde decorria a ausência de definição e implantação de setores e atividades-chaves, principalmente da área administrativa.

"O processo de avaliação desenvolveu-se de forma muito interessante, pois os Mantenedores solicitaram um contrato prevendo que, à medida que os problemas fossem detectados, a *Lobo & Associados* realizaria um



O Diretor Geral, Moacyr Meira de Aguiar, na apresentação da nova estrutura da FADOM

processo paralelo de discussão e proposição de soluções", comenta o professor Roberto Lobo, diretor da *L&A*, que coordenou o projeto.

A partir da avaliação diagnóstica preliminar foi possível, além de definir uma nova estrutura institucional, tanto da Mantenedora quanto das faculdades, efetuar mudanças no organograma e nas respectivas atribuições das chefias (eliminando-se os desvios de funções e de hierarquia), delimitar e direcionar as áreas de atuação/interfaces dos dirigentes das duas instituições e rever os mecanismos de decisão, adequando as atribuições reais às novas atribuições regimentais e estatutárias.

A atual Diretora Acadêmica da FADOM, Gislaine Moreno, participou de toda a discussão e considerou a parte inicial do trabalho já como um importante avanço. "A nova proposta de organograma e atribuições era condizente com as demandas e a realidade institucional, mas só gestores experientes como os professores Lobo e Beatriz podem ajudar a indicar caminhos que, internamente, seriam difíceis de serem sugeridos, ou até construídos. Eles souberam fazer isso com maestria, adequando, por meio de reuniões e discussões, as aspirações e necessidades da Mantenedora e da Mantida."

"Realmente não bastava um novo organograma. Era preciso rever o mecanismo de provimento dos cargos, relacionando-o diretamente à competência técnica e profissional, e não, unicamente, ao vínculo decorrente da distribuição societária da Mantenedora. Os cargos foram reorganizados, culminando com a extinção de uns e a implantação de outros. Iniciou-se, também, o levantamento do perfil

dos colaboradores para efeito de remanejamento de cargos e atribuições, de modo que houvesse, a partir de então, perfeita sintonia com a nova realidade institucional. Ao contrário do que os próprios membros da FADOM e da Mantenedora pensavam no início, praticamente todos os gestores foram recolocados na nova estrutura, e alguns funcionários, que já desenvolviam atividades na IES, assumiram novas posições, entre elas o Diretor Administrativo. Houve apenas duas dispensas, e a estrutura nova não implicou em aumento de gastos, pelo contrário", explica Maria Beatriz Lobo, também diretora da *L&A*.

Essa etapa do trabalho representou desafios de grande ordem para os dirigentes, na opinião do novo Diretor Administrativo, Macy Luiz de Paula. "Já era esperada a resistência de funcionários mais antigos e uma incerteza quanto aos reais efeitos das profundas alterações a serem efetivadas, uma vez que toda mudança gera conflito. Foi muito importante a estratégia de sensibilização da Consultoria para aceitação das propostas, o que diminuiu o risco de comprometimento do clima organizacional."

Enquanto as novas medidas iam sendo implantadas, foram realizadas, pela *Lobo & Associados*, as avaliações da área administrativa e de todas as atividades acadêmicas – incluindo os cursos de graduação, extensão, pós-graduação e a pesquisa. O desempenho dos docentes e dos setores de apoio acadêmico, como biblioteca e informática, também passou pelo crivo da *L&A*, ajudando, assim, a definir as linhas de prioridades e as ações que orientaram a instituição na melhoria de seus processos e resultados.

"A FADOM soube unir maturidade na discussão de seus problemas, consciência da necessidade de construção de um futuro sólido para a Instituição e determinação para avançar na avaliação para a implementação de ações concretas", avalia Roberto Lobo.

O período subsequente, de adaptação às alterações e de consolidação dos dirigentes recém-empossados, exigiu dedicação e esforço árduo. No evento da *Lobo & Associados* sobre "A Gestão Administrativa das IES", ocorrido em novembro do ano passado, o Diretor Administrativo da FADOM deu o seu depoimento sobre o processo: "Após doze meses da implantação do organograma, os resultados alcançados indicam que a opção pela reestruturação era, de fato, o único caminho aceitável para se realizar um trabalho mais profissional e condizente com a proposta e missão institucional. Como benefícios oriundos desse processo, podemos afirmar que houve grande melhoria do clima organizacional, elevação dos níveis de credibilidade interna e externa, ampliação do comprometimento de professores e funcionários com a Instituição, favorecimento da organização dos setores e da profissionalização da gestão, consolidação das chefias setoriais, aproximação dos dirigentes com a comunidade acadêmica, institucionalização de processos regulares de avaliação, melhoria na imagem interna e externa da instituição e melhoria no ensino, inclusive dos resultados obtidos nas avaliações externas promovidas pelo Ministério da Educação".

"Todo processo de mudança, sobretudo aqueles que atingem profundamente as bases da instituição, é uma opção que exige coragem, determinação e elevada competência técnica. A FADOM, hoje com mais maturidade e profissionalismo, orgulha-se de, no tempo certo, ter buscado uma sólida parceria com a *Lobo & Associados* para executar as ações que vêm, atualmente, garantindo sua sobrevivência e destaque em tempos em que muitas instituições se encontram fragilizadas pelo desfavorável cenário nacional", finaliza Gislaine Moreno, Diretora Acadêmica.

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: 4796-2811

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

