

# TERCEIRO GRAU

## O Informativo do Gestor Universitário

### Destaques

O papel  
do campus

Pág. 2

Capacitação  
regional  
de gestores

Pág. 7

Um programa  
inspirado  
no seminário  
da L&A

Pág. 8



PUC-SP

## Lobo & PUC-SP lançam MBA em gestão universitária

O diferencial teórico-prático que faltava  
na formação de gestores das IES

O intenso crescimento do ensino superior no Brasil, em especial na rede privada, vem impondo um grau cada vez mais elevado de profissionalização dos gestores que atuam no setor, onde é evidente a carência de programas de formação e capacitação específicos de qualidade para esse segmento.

O Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia — aproveitando a experiência de seus dirigentes na Lobo & Associados Consultoria e no desenvolvimento de cursos curtos de preparação e aprimoramento de gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) — aliou-se à PUC-SP/COGEAE, reconhecida pela excelência de seu ensino, para desenvolver essa proposta visando a formação mais ampla para os gestores universitários.

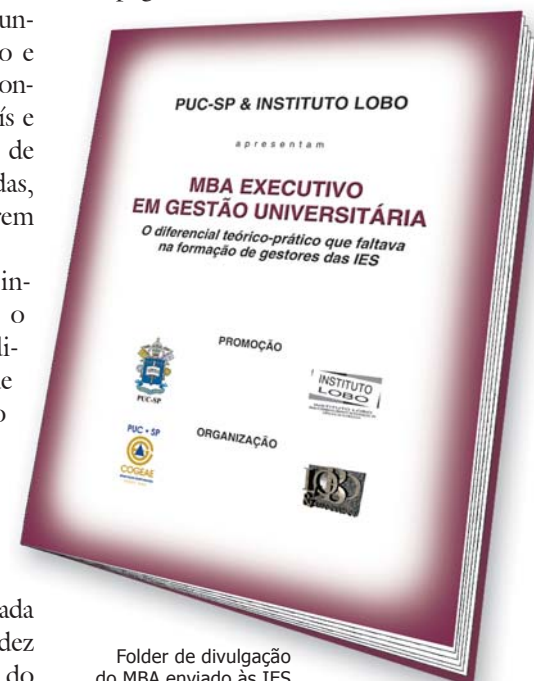
A criação do MBA Executivo em Gestão Universitária baseou-se na demanda originada pelos mais de seis mil egressos e clientes dos seminários e programas curtos de treinamento e projetos da Consultoria, avaliados com média de 9,5 (nove e meio) pelos participantes.

Diferentemente de muitos programas de especialização na área, a proposta da PUC-SP/Instituto Lobo é estruturada em estudos e pesquisas em gestão da Educação Superior e na ênfase prática voltada aos cargos executivos. Coordenadores, professores e alunos do curso trabalharão juntos a partir de um projeto integrado e coerente, apoiado nas mais modernas concepções de gestão universitária do País e do exterior, evitando a superposição de conteúdos e experiências desarticuladas, por vezes até conflitantes, que ocorrem em muitos cursos do gênero.

Por isso, já a concepção do curso introduz a fórmula vitoriosa de unir o conteúdo teórico-conceitual (com o diferencial da excelência da PUC-SP e de seus professores no desenvolvimento dos temas básicos necessários a uma formação especializada de longa duração) com o enfoque específico e a vivência prática na gestão das IES a ser apresentado pelos membros do Instituto Lobo (que responderão por cada uma das etapas aplicadas e práticas das dez disciplinas que compõem o currículo do

programa) e convidados de renome nacional na área de gestão universitária.

O MBA Executivo em Gestão Universitária começa em setembro e as inscrições já estão abertas. Veja detalhes na matéria das páginas 4 e 5.



Folder de divulgação  
do MBA enviado às IES

## A experiência que faz a diferença

Consolidada a ação da Lobo & Associados Consultoria — que completa 8 anos de atividades, tornando-se referência nacional na área de gestão universitária —, os sócios-diretores, professores Dr. Roberto Leal Lobo e Silva Filho e Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, fundaram o Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia, uma instituição sem fins lucrativos que se dispõe a ampliar ainda mais seu campo de atuação com o aprofundamento de pesquisas e estudos científicos e a sólida formação de recursos humanos para as Instituições de Ensino Superior, para que as mesmas sejam capazes de enfrentar os desafios de nosso tempo com eficiência.

Para isso, utilizam um diferencial de valor inestimável: o patrimônio intelectual de profissionais com experiência e competência reconhecidas dentro e fora do País, amplamente

gabaritados para atuar na análise de suas áreas, no ensino e na concepção e implantação de políticas de graduação, pesquisa, extensão, pós-graduação e gestão administrativo-financeira setorial e institucional.

Os projetos da Lobo já envolveram IES situadas em mais de 150 cidades de 25 Estados brasileiros. Os trabalhos de pesquisas em gestão do ensino superior contaram com a colaboração e os dados de mais de 120 IES públicas e privadas e já somam mais de 100 o número de clientes atendidos em todo o Brasil, gerando artigos e capítulos publicados em importantes revistas indexadas, livros e jornais de grande circulação.

Seus eventos nacionais e, ainda, os inúmeros cursos *indoors* realizados por todo o País tiveram a presença de mais de seis mil dirigentes e docentes do ensino superior, com excelente média de avaliação em todas as edições.

Toda essa experiência, aliada à excelência da PUC-SP, estará à disposição dos gestores universitários no programa de MBA que essa parceria lança com toda a perspectiva de qualidade e sucesso.

Além disso, outras iniciativas e eventos da Consultoria e do Instituto Lobo apóiam a caminhada das IES que estão em busca do aprimoramento. Um exemplo concreto de como um dirigente pode utilizar o material desenvolvido no seminário sobre o tema da evasão nas IES é a repercussão do CD-ROM, que foi preparado para quem quiser se aprofundar e capacitar seus gestores para lidar com esse grande problema. Os resultados das IES clientes da Consultoria (em projetos de impacto acadêmico que foram finalizados até 2006) no ENADE e os eventos regionais da Lobo & Associados do segundo semestre também estão relatados nesse número do Terceiro Grau - O Informativo do Gestor Universitário.

# O papel do *campus* universitário

As formas de organização da educação superior dão o recorte principal da estrutura e das atividades de uma instituição desse nível de ensino (IES) — as universidades, os centros universitários, as faculdades integradas, as faculdades isoladas e as escolas compõem as espécies dessa fauna muito especial. Dentro de cada espécie, pode-se encontrar muitas maneiras de adaptação ao mundo e ao mercado do ensino superior.

Após a Constituição de 1988, que definiu a autonomia universitária (por isso válida somente para esse tipo de organização, dentre todas as citadas acima), a LDB fixou as exigências mínimas para que uma instituição de ensino superior pudesse vir a ser chamada de universidade e, em decorrência, gozar de autonomia para criar e extinguir cursos, ampliar e reduzir vagas etc.

Se a batalha pela independência foi comandada pelo setor público de educação superior, esta passou a ser um componente estratégico essencial para o setor privado — no período de crescimento do número de instituições de ensino superior e, portanto, da concorrência no setor — pela agilidade que representa. Por essa razão, muitas faculdades pleitearam, nos meados da década de 90, transformarem-se em universidades. No entanto, não tinham as credenciais mínimas para isso e, como solução política, foi criada a figura do centro universitário, que gozava de autonomia semelhante às universidades, não tinha a exigência da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, mas deveria ser exemplar no ensino e realizar amplas atividades de extensão.

Essas organizações, ainda sem tradição no País e mal compreendidas pela sociedade e pelo próprio governo, preencheram uma lacuna de formação existente no Brasil e que tem certa analogia no exterior com o que se conhece como universidade de ensino. São instituições com grande número de alunos, voltadas às formações em diferentes áreas do saber, não necessariamente integradas (embora a integração possa vir a representar vantagens

administrativas ponderáveis) e maior efetividade da relação teoria-prática, mesmo com programas de extensão e pesquisa bastante restritos. No máximo, implantam alguns programas de mestrado, acadêmico ou profissional.

Como sua origem é normalmente a soma de cursos, ou faculdades, seus *campi* tendem a ser fragmentados. O menor custo devido ao pouco investimento em pesquisa pode ser comprometido por essa situação híbrida e perigosa: a presença de muitas áreas do conhecimento tende a aumentar despesas, e a dispersão geográfica agrava ainda mais esse fenômeno, uma vez que há pulverização de atividades de atendimento, pouca integração na escolha e aproveitamento de docentes, dificuldades para unir turmas em disciplinas de conteúdo comum etc.

No imaginário da sociedade brasileira, a universidade é o que se denomina no exterior universidade de pesquisa, embora possa ter graus diferentes de qualidade e intensidade. Não há muitas opções de modelo, ou de exploração de diferenciais competitivos. Elas valorizam-se pela produção científica, forte integração com o mundo exterior (agências de governo e empresas) e grande competitividade interna. Seus programas de mestrado e doutorado são intensos, concorrendo em número de estudantes com a graduação. A pesquisa é o principal indicador de qualidade e da avaliação docente.

A universidade de pesquisa popularizou-se a partir da segunda metade do século XX, quando fortes investimentos governamentais em pesquisa para acelerar o desenvolvimento tecnológico incentivaram, principalmente nos EUA, a transformação das universidades tradicionais em universidades de pesquisa.

Por outro lado, o crescimento do número de matrículas a partir dessa mesma época massificou outras universidades, que não tentaram ou não conseguiram se transformar em universidades de pesquisa, enquadradas como universidades de ensino.

Nenhum desses modelos corresponde, no entanto, à universidade

tradicional, anterior à Segunda Guerra Mundial. A universidade tradicional típica, que primava pela atenção ao estudante, esmero no ensino, formação geral e integrada e desenvolvimento do espírito crítico, viu-se reduzida em número na América do Norte e Europa, embora seu modelo ainda seja parte do ideário da academia que tende a incorporar esses atributos nas universidades de pesquisa, criando uma entidade institucional mitológica.

A universidade tradicional procurava criar um ambiente capaz de fazer o período em que os estudantes passam em seus *campi* fosse o melhor de suas vidas — como diferencial competitivo. Esse objetivo ainda consta das metas das novas universidades, embora com menos ênfase — e menos sucesso. Os *campi* das universidades tradicionais eram movimentados pelas atividades extracurriculares lá desenvolvidas. Nas universidades de pesquisa, o *campus* é movimentado pela intensa atividade de investigação disciplinar que não tem hora nem dia.

Entretanto, no Brasil, a realidade foi mais forte do que a ideologia. As baixas mensalidades praticadas no País, a falta de experiência e competência para captar recursos externos para viabilizar a extensão e a pesquisa intensas faziam com que, no setor privado, o modelo da universidade de pesquisa não pudesse ser viabilizado. As universidades privadas — inicialmente de origem confessional e, mais adiante, sem fins lucrativos, que se mantiveram como tal depois da Constituição de 1988 e da LDB — não realizavam, em geral, pesquisa ou extensão intensamente. Na verdade, e com raríssimas exceções, quase nenhuma. Essas IES mantiveram-se como universidade, criando um modelo intermediário.

Com o tempo, implantaram moderadamente a pesquisa e ampliaram as atividades de extensão, passando a se identificar com as instituições de ensino superior que são classificadas no exterior como universidades com pós-graduação,

isso é, universidades que não são de pesquisa, mas que não se limitam somente ao ensino, criando áreas restritas onde a pesquisa, a pós-graduação *stricto sensu* e a extensão são realizadas.

É fundamental, para essas instituições, identificarem-se com alguns atributos que compõem o conceito de universidade, ainda que não pratiquem intensamente a pesquisa e a extensão, ou seja, privilegiar a integração dos conhecimentos, a convivência entre as diferentes áreas, contar com um *campus* onde o imaginário de universidade possa, na medida do possível, se realizar.

A universidade tradicional, como centro de integração entre as diferentes áreas do conhecimento, transmitindo, gerando e associando os conhecimentos de maneira indissociável, traduz a idéia de que o meio cultural é um fator importante na educação superior, indo além do estudo de matérias profissionais específicas.

A interdisciplinaridade típica da universidade exige a convivência num *campus* em que essas diferentes atividades/áreas convivam e se integrem, complementando a formação do indivíduo por meio de estímulos variados, exercidos sobre os inúmeros potenciais e interesse do ser humano — intelectuais, sociais, afetivos, esportivos, artísticos etc.

Para o modelo de universidade, como é concebido na Constituição Brasileira e pela LDB, a existência de um *campus* único, amplo e integrador, é indispensável. No entanto, o *campus* tem sua eficácia diretamente proporcional ao regime de trabalho de alunos e professores, daí a exigência legal de professores em tempo integral, a existência das atividades de pesquisa e extensão e a integração do conhecimento.

*Roberto Leal Lobo e Silva Filho, Doutor em Física pela Purdue University, sócio-diretor da Lobo & Associados Consultoria e presidente do Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia. Foi reitor da USP e da UMC.*

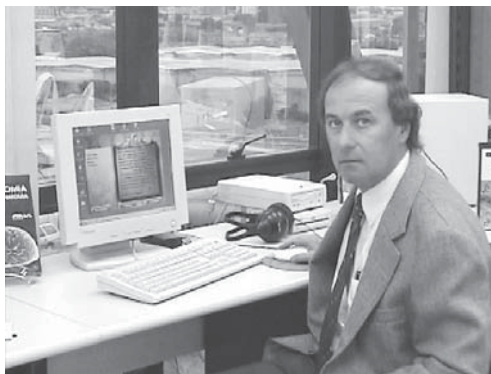
# CD-ROM sobre evasão nas IES ajuda a capacitar gestores

Material bate recorde de vendas e é usado em treinamentos nas IES

Os dados apresentados no CD-ROM — fruto do estudo sobre a evasão no Brasil que o *Instituto Lobo* realizou, com o apoio da *Lobo & Associados* — oferecem um rico *benchmarking* que possibilita análises e comparações com resultados recentes da evasão no Brasil (2001-2005) e no mundo. Para os dados nacionais, o CD traz as taxas de evasão desagregadas para cada Estado, área de conhecimento, curso, organização acadêmica (universidades, centros universitários e faculdades) e categoria administrativa (pública federal, estadual e municipal e privada particular e comunitária/confessional). Entre tabelas e gráficos, são mais de 230 figuras disponíveis.

Essa é uma das razões que fez esse material bater o recorde de venda das pesquisas elaboradas pela *Lobo & Associados*. Entretanto, outros motivos levaram a IES a utilizar o CD-ROM como uma ferramenta de gestão: os exercícios, os dados e as boas práticas organizados pela *Consultoria* que estão sendo usados em treinamento de coordenadores de curso de várias IES que o adquiriram.

“Os resultados são bem entendidos com o auxílio de outros *links* existentes no CD-ROM, que ajudam o usuário a compreender o que é evasão e como ela pode (e deve!) ser calculada, expondo os métodos e as fórmulas utilizadas no trabalho, além de testar o conhecimento do usuário para garantir a perfeita interpretação das tabelas e gráficos”, explica Carlos Eduardo Lobo e Silva, pesquisador em Economia, doutorando na Universidade de Illinois e diretor de projetos do *Instituto Lobo*, que organizou o



Hipólito: discutindo a evasão nas IES

CD-ROM que apresenta todos os dados do estudo de evasão atualizados a partir da Sinopse do Inep/ 2005.

Estima-se que apenas no setor privado, 4,5 bilhões de reais por ano, aproximadamente, deixam de ser gastos por estudantes que não irão se formar. Por abandonarem seus cursos, eles não pagam mais de 10 bilhões de reais anualmente para as IES privadas do País. Tendo em vista a dimensão do problema, quanto maior for o número de IES enfrentando o problema, melhor para todos os envolvidos.

“O usuário tem acesso ao que há de mais recente na discussão sobre causas e remédios para a evasão. O CD-ROM contém ainda um resumo dos diagnósticos feitos por especialistas nacionais e internacionais a respeito do tema”, relata o prof. Roberto Lobo, presidente do *Instituto Lobo* e diretor da *Lobo & Associados*, que coordenou o estudo.

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

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

A repercussão do seminário, da pesquisa e do CD-ROM sobre a evasão comprova-se no pedido de muitas IES que quiseram levar a *Lobo & Associados* para fazer palestras sobre o tema para seus professores e gestores.

“Muitas instituições querem discutir a evasão usando os próprios números e discutindo ações concretas, como o nivelamento, por exemplo”, esclarece Oscar Hipólito, especialista da *L&A* e pesquisador que participou de todo o trabalho e vem atendendo ao pedido de palestras e orientações sobre a evasão em vários Estados.

“As IES estão usando o CD no treinamento de seus gestores por causa das possibilidades de comparação, pois existem mais de 230 tabelas e gráficos”, afirma Carlos Eduardo. “Com a análise teórica e metodológica da evasão e mais nove exercícios que ajudam o usuário a entender o método utilizado, é possível aplicá-lo na própria IES, ou em outros estudos, e conhecer as melhores práticas atuais de combate à evasão, no Brasil e no mundo, a partir do diagnóstico de suas causas”, finaliza o diretor do *Instituto Lobo*.

O trabalho completo sobre evasão disponível em CD-ROM pode ser adquirido por qualquer instituição de ensino, ou por quem queira conhecer o tema com mais profundidade.



## Conteúdo do CD-ROM

“Estudos sobre a Evasão no Ensino Superior Brasileiro”

Dados e análises, abrangentes e inéditos, sobre a evasão nas IES públicas e privadas assim divididos:

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

Para saber como adquirir o CD-ROM, basta acessar o site do *Instituto Lobo*, [www.institutolobo.org.br](http://www.institutolobo.org.br), ou entrar em contato com Elaine pelo telefone (11) 4796-2811



# Experiência de quem já fez e excelência acadêmica no MBA em gestão



Instituto e PUC-SP lançam um programa para formar os gestores das IES

É sabido da carência existente no Brasil de pessoal qualificado que reúna o conhecimento da área acadêmica e da gestão universitária com a técnica em gestão organizacional, amparados pelo conhecimento na construção de projetos institucionais de qualidade aliados aos modelos bem-sucedidos no mundo todo.

A explosiva expansão do ensino superior brasileiro, principalmente na área privada, tanto em termos de matrículas quanto do número de instituições, sem o acompanhamento do crescimento de renda da população, associada aos custos crescentes desse nível de ensino e das exigências cada vez maiores por parte dos órgãos de governo e da opinião pública, está imprimindo a necessidade crescente de profissionalização dos gestores desse segmento da economia brasileira.

O cenário atual tem levado ao aumento do interesse por seminários, cursos e *workshops* em que são levantados problemas e cenários visando uma melhor compreensão do setor e das ações que devem orientar as instituições que desejam manter qualidade e competência, e estar preparadas no mercado competitivo, sem abrir mão de suas missões educacionais.

A convicção de que as instituições devem estar sempre próximas à fronteira do conhecimento, serem capazes de desenvolver novos conceitos e técnicas, sinaliza para a necessidade de criação de unidades de aperfeiçoamento, treinamento e formação de recursos humanos, capacitando gestores a vencer os desafios da educação superior, das novas exigências legais e da permanente busca da melhoria de processos e resultados.

O grupo participante dos seminários e cursos da *Lobo & Associados*, formado por gestores de Instituições de Ensino Superior (IES), principalmente privadas, de vários Estados de todo o Brasil, vinha reclamando a realização de um curso de longa duração pelos diretores da *Consultoria*.

Diante desse potencial de penetração no ambiente universitário e do acesso, com credibilidade, aos dirigentes e profissionais ligados às IES, o *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia* foi buscar uma parceria de peso com a Faculdade de Economia e Administração da PUC-SP, para apresentar uma proposta mais ampla de formação de gestores universitários para todo o País.

A temática da Gestão Universitária é bastante específica para o setor, com poucas experiências de qualidade realizadas especialmente com esse enfoque. Como o conteúdo exige conhecimentos detalhados sobre gestão de vários setores e de vários sistemas de educação superior, do Brasil e dos principais países do mundo, o *Instituto Lobo* e a PUC-SP reúnem condições singulares para o desenvolvimento desse programa.

O Programa *MBA Executivo em Gestão Universitária* tem como objetivo geral a ampliação da formação de excelência e da qualificação profissional dos gestores brasileiros e de interessados ligados à área de educação e administração. Além de um sólido embasamento teórico-prático, serão objetivos específicos do MBA:

- Ampliar, complementar e atualizar a visão executiva do profissional que atua, ou pretende atuar, em nível gerencial e de direção nos sistemas públicos e privados e nas instituições de ensino superior;
- Produzir estudos sobre problemas, dados e indicadores das IES dos participantes e dos sistemas de ensino superior;
  - Implementar a documentação das melhores práticas;
  - Estudar e analisar casos concretos ligados às IES;
  - Abordar os desafios institucionais;
  - Avaliar o efeito das mudanças socioeconômicas sobre o mercado de educação superior;
  - Conhecer fontes tradicionais e alternativas de financiamento;
  - Estudar as condições de viabilidade do planejamento acadêmico, administrativo e financeiro de uma IES;



A experiência dos diretores da L&A será um diferencial do MBA

- Avaliar o impacto da concorrência na captação de alunos;
- Identificar instrumentos de gestão compatíveis com critérios de responsabilidade, participação, transparência e comprometidos com a missão institucional;
- Facilitar o convívio e a troca de experiências entre diferentes instituições; e
- Capacitar os participantes na aplicação de metodologias e ferramentas de gestão.

Esse curso destina-se aos profissionais com formação em ensino superior que atuam, ou que poderão atuar, como gestores de Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas, mantenedores, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, supervisores e administradores universitários em geral.

O *MBA Executivo em Gestão Universitária* tem caráter interdisciplinar, desenvolvendo conteúdos em áreas como Administração, Educação, Economia, Contabilidade, Psicologia, Marketing, Direito e outras, aplicadas ao dia-a-dia do trabalho dos gestores.

Sua metodologia é toda elaborada na integração teoria-prática, desenvolvida a partir de aulas expositivas, conferências especiais, discussões, seminários, estudos de casos, jogos, técnicas, testes, trabalhos em grupo e individuais, interação via internet e atividades extras. Aliados a tudo isso, diversos momentos de troca de informações e experiências entre os participantes — durante a programação, ou na própria convivência do grupo — formarão um ambiente/período de aprendizado rico e único na vida de cada participante.

Os discentes terão a oportunidade de participar de atividades complementares e de uma viagem programada e orientada de estudos, que poderá ser em outro Estado ou país, para conhecimento *in loco* de boas práticas nas áreas de interesse. São atividades optativas que não estão incluídas nos valores do curso e serão organizadas se houver interesse e adesão por parte do grupo.

O corpo docente e os palestrantes serão um dos pontos altos do curso, sendo 81% doutores e 16% mestres, com sólida formação acadêmica — muitos deles com ampla experiência de gestão do ensino superior e com notório saber na área específica de conhecimento.

O curso está programado para 18 meses de duração, com 360 horas presenciais e 48 horas de orientação para a monografia de fim de curso, sendo a carga horária total de 408 horas. As aulas serão mensais, com 24 horas de atividades presenciais divididas em três dias consecutivos, de quarta a sexta-feira. Essa distribuição da carga horária favorecerá o acesso de participantes de outros Estados.

## DISCIPLINAS

- I:** Os Sistemas, os Cenários e as Políticas Públicas para o Ensino Superior Brasileiro e o Papel do Gestor
- II:** Estrutura Organizacional, Mecanismos de Decisão e Papel dos Colegiados das Instituições de Ensino Superior (IES)
- III:** Gestão da Graduação
- IV:** Gestão da Pesquisa, Pós-graduação, Extensão e Assuntos Comunitários
- V:** Gestão da Informação e das Tecnologias nas IES – Educação a Distância
- VI:** Gestão do Corpo Docente – Plano de Carreira Acadêmica
- VII:** Gestão Financeira das IES
- VIII:** Gestão Administrativa das IES
- IX:** Avaliação, Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional
- X:** Gestão de Marketing nas IES





# Coordenadora da COGEAE da PUC-SP fala da parceria com a Lobo



**A** Equipe da COGEAE da PUC-SP vem trabalhando com o *Instituto Lobo* e a *Lobo & Associados* para finalizar os detalhes do MBA Executivo em Gestão Universitária.

A coordenadora geral da COGEAE, professora Ivone Dias Gomes, deu a seguinte entrevista ao *Terceiro Grau*:

**Terceiro Grau:** O que motivou a PUC a oferecer um MBA em Gestão Universitária?

**Ivone Dias Gomes:** O tema é extremamente oportuno e relevante para a vida universitária. A grande maioria dos gestores das IES é leigo ou quase leigo. Profissionalizar a gestão universitária, na perspectiva desse projeto, é agregar ao fazer um conhecimento sistematizado, o que, diga-se de passagem, todo docente e pesquisador busca em sua prática acadêmica. Assim, o MBA em Gestão Universitária pretende aprimorar a prática dos gestores universitários ao mesmo tempo em que abre espaço para a produção de conhecimentos nessa área, por meio das várias atividades pedagógicas do curso, particularmente na produção dos trabalhos de conclusão.

**TG:** Por que a parceria com o *Instituto Lobo*?

**Ivone:** Tivemos a honra de sermos escolhidos pelo *Instituto Lobo* para desenvolver essa parceria. Conhecíamos a história acadêmica e científica do professor Roberto Lobo e tínhamos informações sobre sua competência, assim como a da professora Maria Beatriz



Equipe da COGEAE da PUC-SP: excelência na pós-graduação

Lobo e do professor Oscar Hipólito na gestão acadêmica e consultoria sobre o assunto. O professor Lobo nos procurou para desenvolvermos uma parceria, transformando as atividades desenvolvidas pelo *Instituto* em um curso de pós-graduação *lato sensu* na modalidade MBA, possibilitando aos participantes obterem um certificado da PUC-SP. Como autor intelectual da proposta, contou com a parceria da COGEAE e da nossa Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas, Contábeis e Atuariais, na pessoa do seu diretor, o professor Eduardo Moreira, e do professor Fabio Gallo, co-coordenador do curso pela PUC-SP, no desenvolvimento e na tramitação do projeto pedagógico. A FEA, por sua vez, envolveu a Faculdade de Educação na perspectiva de criar um projeto interdisciplinar e, para tanto, contou com a colaboração da professora Marina Feldman, diretora da

Faculdade. Muitos foram envolvidos para chegarmos à forma final desse projeto do qual muito nos orgulhamos.

**TG:** Quais os diferenciais da proposta desse MBA?

**Ivone:** Originalidade, corpo docente altamente qualificado tanto academicamente quanto na experiência em gestão, composto quase exclusivamente por professores titulados, equilíbrio entre fundamentos e prática, interdisciplinaridade e a certificação por duas instituições sérias, competentes e com grande credibilidade nacional. Mas o principal, a meu ver, é seu alto potencial de oferecer um instrumental para acadêmicos que decidiram exercer cargos de gestão universitária, com fundamento, crítica e aprimorando sua competência.

**TG:** Qual a importância da formação para a gestão das IES?

**Ivone:** A gestão das IES é uma atividade complexa que envolve múltiplas dimensões: acadêmica, administrativa, política, financeira, jurídica, legislativa educacional, gestão de pessoas, só para citar algumas. Além disso, cada IES desenvolve uma dinâmica própria, considerando-se sua inserção no contexto local e nacional. Apesar de apresentado dessa forma sintética, essa análise oferece uma noção do extenso campo de estudos e reflexões sobre essa prática, que podem colaborar imensamente no desenvolvimento das competências e habilidades requeridas no exercício do papel de gestor universitário.



## MBA EXECUTIVO EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA

**O diferencial teórico-prático que faltava na formação de gestores das IES**

**INÍCIO:** 26 de setembro de 2007

**LOCAL:** PUC-SP – Unidade COGEAE Consolação – Rua da Consolação, 881 – São Paulo – SP

**CARGA HORÁRIA:** 360 horas presenciais e 48 horas de orientação de monografia, a serem cursadas no período de 18 meses. **As aulas serão mensais, com 24 horas de atividades presenciais divididas em três dias consecutivos, de quarta a sexta-feira.**

**INFORMAÇÕES E OPERACIONALIZAÇÃO:**

**Instituto Lobo / Lobo & Associados Consultoria**

Tel.: (11) 4796-2811 em horário comercial, ou [www.institutolobo.org.br](http://www.institutolobo.org.br)

**PRAZO DE INSCRIÇÃO:** até 31 de agosto de 2007

P R O M O Ç Ã O

O R G A N I Z A Ç Ã O



## CORREIO BRAZILIENSE

Na edição de 26 de março de 2007, o estudo sobre a evasão nas IES realizado pelo *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia* com base nos dados do último Censo da Educação Superior, foi matéria de duas páginas do jornal *Correio Braziliense*, com o título *Ilusões Perdidas*, e mostra que apenas 51% dos 1,4 milhão de alunos que ingressaram no ensino superior em 2002 terminaram os estudos em 2005, sendo essa a taxa de titulação do País. O diretor da *Lobo & Associados* e presidente do *Instituto*, prof. Roberto Lobo, explicou que o restante dos estudantes (693 mil) que não se graduaram nesse período estão fora do sistema e representam a evasão total da educação superior. Vários depoimentos colhidos de alunos comprovam que as principais razões não são sempre ligadas à questão financeira. Dúvidas quanto à carreira escolhida, problemas para conciliar curso e trabalho e falta de atenção de professores e coordenações aparecem como justificativas.

## FOLHA DE S.PAULO

O jornal *Folha de São Paulo* de 1º de maio de 2007 trouxe a matéria *Prouni Tem Sobra de 10,6% das Bolsas*, em que o prof. Roberto Lobo, diretor da *Lobo & Associados* e presidente do *Instituto Lobo*, defendeu um relaxamento nos critérios mínimos de renda exigidos pelo Prouni como forma de facilitar o ingresso de mais alunos no sistema de ensino superior privado. Para Lobo, a estagnação do número de concluintes no ensino médio e aumento da oferta no ensino superior fazem as universidades oferecerem o maior número de vagas possível. “Ninguém quer jogar aluno fora, por isso, quase todos colocam em seus vestibulares o maior número possível de vagas, mesmo que não haja perspectiva de preenchimento.” Com mais alunos no Prouni haveria, então, um aumento das matrículas, o que seria bom para todos.

Novamente a *Folha de São Paulo* repercutiu várias vezes — em matéria de capa, artigos e editoriais — o estudo sobre a evasão nas IES realizado pelo *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia*. Na reportagem *Aluno Desiste por Falta de Informação*, publicada em 15 de maio de 2007, a professora Maria Beatriz Lobo, diretora da *Consultoria Lobo & Associados* e vice-presidente do *Instituto Lobo*, defende que o remédio para quem pensa em parar um curso é o mesmo para o vestibulando. “O aluno deve analisar seus interesses, pensar se suas habilidades são compatíveis com a atividade, conversar com professores e com pessoas bem-sucedidas na carreira escolhida antes de tomar qualquer decisão.”

Motivado pelo alcance nacional da invasão da reitoria da Universidade de São Paulo, que ocorreu durante 50 dias entre maio e junho, o professor Roberto Lobo, diretor da *Lobo & Associados* e presidente do *Instituto Lobo*, que foi reitor da USP de 1989 a 1993, publicou na edição de 24 de maio de 2007 o artigo *O Cheque em Branco e a Batalha da Autonomia*. Com sua experiência em gestão universitária e seus conhecimentos de sistemas de vários países do mundo, Lobo defende que a autonomia é essencial para o bom funcionamento das universidades no mundo todo, mas não é um cheque em branco no sentido de não existir prestação de contas. A ameaça aparente à autonomia das Universidades Paulistas pelo Governo do Estado de São Paulo, posteriormente afastada pelo decreto declaratório publicado em 31 de maio, não representava um avanço, na opinião do ex-reitor. “O Estado tem o direito de saber, criticar e sugerir o que deva ser suas universidades sem interferir no seu dia-a-dia.” Para Lobo, “não é retrocedendo para acompanhamentos *a priori* das despesas que o Estado tornará suas universidades mais eficientes, mas exigindo bons resultados *a posteriori*”, defende.

## CartaCapital

A revista semanal *Carta Capital* publicou em 30 de maio de 2007, na sessão *Seu País*, a matéria *As Partes pelo Todo — O Debate sobre a Autonomia Universitária Vira Questão Secundária*, quando ouviu o ex-reitor da USP e diretor da *Lobo & Associados*, professor Roberto Lobo, que afirmou que não se pode tratar o setor acadêmico como uma repartição pública. “Ter certa flexibilidade faz parte da função da universidade. Mas não é isso que vai melhorar a qualidade. Elas só vão melhorar se tiverem compromissos com resultados.” Na visão de Lobo, com a ocupação da reitoria da USP, a discussão da autonomia andou para trás. “Independentemente do resultado, a forma de fazer é lamentável. Truculência não condiz com uma universidade. Como é que querem discutir autonomia se não há civilidade?”

# Como ex-clientes da *Lobo & Associados* se saíram no ENADE?

Resultado do desempenho dos estudantes é superior à média nacional

A *Lobo & Associados Consultoria*, fundada em 1999, nasceu com o objetivo de agregar experiências e gestores de reconhecimento nacional, de fomentar o estudo de casos sobre educação e de proporcionar, por meio de consultorias e parcerias, a oportunidade de colaboração com outros gestores e instituições que queiram desenvolver projetos integrados, especialmente elaborados para solucionar problemas de ordem acadêmica e administrativa ligados à educação, ciência e tecnologia.

Quando Roberto Leal Lobo, que foi reitor da USP e da UMC, diretor do CNPq e consultor de agências de fomento e organismos universitários nacionais e internacionais, e Maria Beatriz Lobo, que atuou como diretora pedagógica da Unifor e vice-reitora da UMC, decidiram abrir a empresa, eles pretendiam repassar suas experiências e vivências para aprimorar o sistema de educação superior no Brasil.

Com isso, criaram a oportunidade para que seus profissionais oriundos de várias universidades conceituadas do País — que têm em comum com o casal Lobo, além da competência profissional, a vivência acadêmica e administrativa nos setores público e privado de ensino superior e a gestão de órgãos governamentais e de agências de fomento à pesquisa — pudessem formar uma equipe de especialistas e consultores para participar de uma verdadeira *network* com os melhores gestores de instituições públicas e privadas brasileiras, além de consultores internacionais dos Estados Unidos e da Europa.

Essa empresa inovadora e independente, organizada para desenvolver uma metodologia que, construída sob medida para respeitar a missão institucional, as peculiaridades, as dimensões e as limitações jurídicas e financeiras de cada cliente, tem garantido o desenvolvimento de projetos setoriais e globais, de forma simultânea ou sequencial, para instituições que possuem problemas gerenciais ou operacionais, mas que desejam aprimorar a qualidade e o alcance de seus resultados.

Outra atividade cada vez mais solicitada é a elaboração de pareceres para as IES sobre os mais diversos assuntos: análise da auto-avaliação institucional, estatutos e regimentos, planos de carreira etc., que muitas vezes são contratados junto com uma reunião (consulta-dia) com os diretores da *Consultoria*.

Além disso, um banco de dados e de indicadores nacionais e internacionais, artigos e pesquisas organizados e desenvolvidos especialmente para o ensino superior pela *Lobo & Associados* têm contribuído para melhorar a gestão das IES brasileiras e aberto portas para o atendimento a empresários de todos os setores que se relacionam com a educação, que desenvolvem e/ou comercializam produtos que se dirigem à área ou ao público envolvido com

esse segmento, ou pretendem participar desse ramo de atuação.

Os diretores da *L&A* “pregam” em seus cursos que a qualidade não é um desejo, ou um aspecto intangível, mas uma condição que se mede com indicadores concretos e que podem ser divulgados. Dessa forma, a *Consultoria* também precisa apresentar números e estatísticas de seu trabalho.

É comum ouvir nas palestras dos diretores que não importa para as IES a qualidade do ingresso, mas a qualidade do seu egresso. Daí decorre a importância das avaliações. Essa máxima não se dirige apenas às IES. Deveria se estender para os clientes das consultorias. Ou seja, não interessa se a instituição que procura naquele momento por uma assessoria apresenta bons resultados, mas é fundamental que esteja disposta a buscar novos e melhores patamares de desempenho.

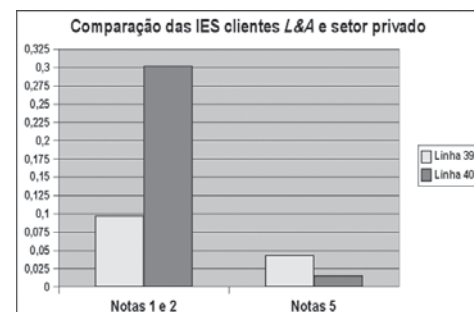
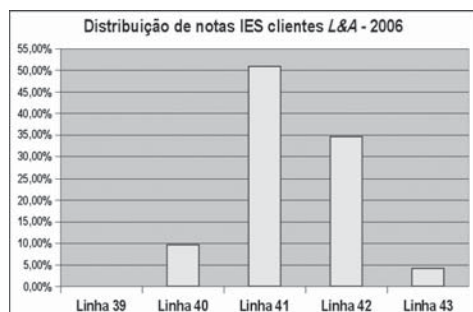
Usando a mesma filosofia, a *Lobo & Associados* avalia seus cursos, divulga o resultado em todos os seus meios de comunicação (folder, site, informativo e prospectos) e acompanha o resultado de suas IES clientes, ao longo desses oito anos.

Hoje, a *L&A* (agora em parceria com o *Instituto Lobo*) já integrou mais de 700 IES em discussões, projetos, pesquisas e cursos em gestão universitária, atendeu a mais de 100 instituições clientes, capacitou mais de seis mil dirigentes em seus seminários e *workshops* (com média 9,5 de avaliação pelos participantes) e vem consolidando seu nome como uma referência também no cenário internacional, desenvolvendo trabalhos no Chile e na Argentina.

Desde a época em que o ENC (antigo Provão) foi implantado, a *Lobo & Associados* utiliza gráficos de monitoramento do resultado das IES que já desenvolveram algum contrato com a *Consultoria*. Especialmente se forem trabalhos na área acadêmica de média ou longa duração (de seis meses a três anos), em que resultados de avaliações externas (na graduação, pós-graduação e pesquisa) são representativos do impacto do atuação de seus consultores nas IES.

As análises desses gráficos não só ajudam as IES nas pesquisas e na definição de metas, como são usados pela *Consultoria* para medir o valor agregado de seu trabalho.

Mantendo esse mesmo espírito, a *L&A* divulga o resultado agregado das IES clientes no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes — Enade em 2006. De acordo com o jornal *Folha de São Paulo*, de 1º de junho de 2007, apenas 1,6% das IES privadas brasileiras obtiveram nota 5 em seus cursos, assim como 30,2% alcançaram notas 1 e 2 no mesmo exame. As IES que contrataram a *Lobo & Associados* para algum projeto que envolvia melhoria da área acadêmica, finalizado até 2006, tiveram 4,35% de notas 5 e somente 9,78% de nota 2 e nenhuma nota 1 (ver gráficos abaixo).





# SEMINÁRIOS REGIONAIS: A Lobo & Associados mais perto das IES



Um dia para cada tema, em dois dias seguidos, com inscrições independentes:  
a oportunidade de aprofundar conhecimentos, práticas e discussões tão relevantes para a gestão universitária

## SETEMBRO EM RECIFE

*Mercure Hotel*

4/9/2007 - "O PLANO DE CARREIRA ACADÊMICA"

5/9/2007 - "COMO ANALISAR A ESTRUTURA DE GASTOS E RECEITAS PARA A OTIMIZAÇÃO ACADÊMICO-FINANCEIRA DAS IES"

## OUTUBRO EM BRASÍLIA

*ABMES*

18/10/2007 - "O PLANO DE CARREIRA ACADÊMICA"

19/10/2007 - "COMO ANALISAR A ESTRUTURA DE GASTOS E RECEITAS PARA A OTIMIZAÇÃO ACADÊMICO-FINANCEIRA DAS IES"

**APOIO:** INSTITUTO LOBO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO, DA CIÊNCIA E DA TECNOLOGIA

### PALESTRANTES:

Dr. Roberto Leal Lobo e Silva Filho – Doutor em Física pela Purdue University, professor titular da USP, sócio-diretor da *Lobo & Associados Consultoria*, presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Eldorado e presidente do *Instituto Lobo*. Foi diretor do CNPq e do CBPF, vice-reitor e reitor da USP e reitor da UMC.

Profª Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo – Psicóloga com Pós-graduação em Administração Universitária pela University of Florida, é vice-presidente do *Instituto Lobo* e sócia-diretora da *Lobo & Associados Consultoria*. Foi chefe de avaliação e planejamento e diretora pedagógica da Unifor e vice-reitora da UMC.

### PÚBLICO-ALVO:

Reitores, pró-reitores, diretores e coordenadores acadêmicos, mantenedores e sucessores, demais dirigentes, diretores e coordenadores das áreas acadêmicas e administrativas de IES públicas e privadas de todo o Brasil e demais profissionais interessados no tema. Não é permitida a participação de consultores.

### INVESTIMENTO:

R\$ 450 por inscrição. Mais de uma inscrição da mesma IES: R\$ 400 (cada uma). Inscrição nos dois eventos no mesmo local: R\$ 750 (para cada inscrito)

**Associados da ABMES:** 10% de desconto

### LOCAIS DE REALIZAÇÃO DOS SEMINÁRIOS:

- Recife – Hotel Mercure – Rua dos Navegantes, 1.706 – Boa Viagem – Tel.: (81) 4009-1185
- Brasília – Auditório Victório Lanza – sede da ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior – SCS QD7 Bloco A – Ed. Torre do Pátio Brasil Shopping – Tel.: (61) 3322-3252

**INFORMAÇÕES:** (11) 4796-2811, ou visite o portal [www.loboeassociados.com.br](http://www.loboeassociados.com.br)

### "O PLANO DE CARREIRA ACADÊMICA"

**Objetivo:** Ampliar a visão estratégica e gerencial dos gestores acadêmicos e administrativos das IES em relação à capacidade institucional para atrair e manter um corpo docente qualificado e motivado.

O que o dirigente deve saber para rever, adequar e dimensionar um Plano de Carreira Acadêmica de modo a atender às características institucionais, às exigências governamentais para o setor e à viabilidade financeira de uma Instituição de Ensino Superior.

- Por que as IES gastam tanto com o corpo docente? Gastam bem? Qual o gasto aceitável com o corpo docente para diferentes tipos de IES?
- Como remunerar as atividades que não sejam de ensino? Como apoiar a pesquisa, a extensão e a capacitação de docentes com menores ônus? Como usar a avaliação docente para promoção na carreira?
- Como atrelar desempenho e metas institucionais à remuneração de docentes? Como melhor aproveitar o tempo integral para os diferentes tipos de IES e atividades?
- O que acontecerá quando a maioria dos docentes for de mestres e doutores?
- A avaliação do desempenho pode ter conseqüências concretas na carreira dos professores?
- Como tratar os antigos professores que já galgaram os degraus da carreira e nem sempre atendem ou estão motivados para novos desafios?

### PALESTRAS

- “Os problemas das atuais carreiras e da gestão do corpo docente das IES privadas”
- “Uma análise das estruturas de gastos das IES privadas com o corpo docente e os indicadores de referência para cada tipo de IES”
- “Necessidades a serem atendidas para que um plano de carreira seja uma ferramenta importante de apoio ao sucesso institucional”
- “Bases e pressupostos acadêmicos, financeiros e gerenciais que podem orientar um Plano de Carreira Acadêmica”
- “Como implantar incentivos, avaliação e remuneração variável para os docentes e gestores das IES”
- “Discussão Plenária”

**MÉDIA DE AVALIAÇÃO PELOS PARTICIPANTES DAS EDIÇÕES ANTERIORES DO MESMO EVENTO: 9,6**

### "COMO ANALISAR A ESTRUTURA DE GASTOS E RECEITAS PARA A OTIMIZAÇÃO ACADÊMICO-FINANCEIRA DAS IES"

**Objetivo:** Ampliar a visão estratégica e gerencial dos gestores acadêmicos e administrativos das IES em relação aos aspectos estruturais dos gastos e das receitas dessas instituições.

Como o dirigente deve entender a otimização financeira, que é uma das mais complexas e desafiadoras atividades, principalmente em épocas de alta concorrência, mudança de legislação e escassez de financiamentos no ensino superior.

- Como controlar os gastos de diferentes setores de uma IES? A melhor forma é implantar centros de custo?
- Como reduzir custos? Quando e como descentralizar? Quais os principais indicadores de saúde financeira?
- Cada setor deve receber o que arrecada? Como distribuir bem as receitas entre as diferentes atividades e atingir os objetivos?
- Como separar gastos com ensino, pesquisa e extensão para avaliar seus resultados?
- Quais as participações relativas razoáveis para as despesas com pessoal docente/administrativo, custeio e capital? Existem indicadores para isso?
- Quais as principais estratégias, macropolíticas e exemplos nacionais e internacionais para aumentar as receitas?
- Quais estratégias usadas e quais iniciativas das IES deram certo no controle da inadimplência?

### PALESTRAS

- “Resumo sobre os principais tópicos da gestão financeira das IES: custos”
- “Resumo sobre os principais tópicos da gestão financeira das IES: receitas”
- “Resumo sobre os principais tópicos da gestão financeira das IES: alocação de recursos: custos”
- “Utilização de indicadores nas diferentes alíneas: onde estão os principais problemas?”
- “Exemplos que deram certo na busca de receitas e no combate à inadimplência”
- “Discussão Plenária”

**MÉDIA DE AVALIAÇÃO PELOS PARTICIPANTES DAS EDIÇÕES ANTERIORES DO MESMO EVENTO: 9,7**

# Programa para combate à evasão nasce inspirado no evento da L&A

Nenhum a menos: quando a decisão do dirigente produz a mudança



Márcia Souza, Rosana Martins, Ezequiel Xavier, Roseli Veiga, Mara Zaher, Mohamed Zaher e Leandro Cerutti

Equipe diretiva da FACSUL. Todos envolvidos no projeto *Nenhum a Menos*

**P**ara dar embasamento científico ao seminário nacional **A Evasão no Ensino Superior: de nada adianta atrair mais alunos quando não se consegue mantê-los**, realizado de 28 a 30 de novembro de 2006, em São Paulo, o *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia* — criado pelos diretores da *Lobo & Associados* para desenvolver projetos, cursos e pesquisas nessas áreas — produziu o mapa da evasão no Brasil. A repercussão em vários cantos do País foi imensa, seja da imprensa escrita, seja da falada, e muitos gestores compareceram ao seminário.

A busca de inúmeras mídias e de muitas IES por mais informações a respeito das razões e das fórmulas para evitar a evasão levou os diretores do *Instituto* a produzir, também, o CD-ROM com todos os dados para a aquisição pelas IES. O professor Leandro Cerutti, diretor acadêmico da Faculdade do Sul de Mato Grosso (FACSUL) nem precisou esperar pelo CD. “Quando o tema da evasão foi proposto pela *L&A* e informaram à instituição da seriedade da promotora do evento, fizemos a inscrição. Ao participar do encontro, saí convencido de que o pensamento em fazer alguma coisa deveria se concretizar, e os instrumentos e diretrizes para tanto tinham sido propostos no seminário”, relata o diretor, que tomou uma decisão: reduzir a taxa de evasão nos primeiros semestres dos cursos de graduação da FACSUL.

A FACSUL é uma faculdade privada sem fins lucrativos mantida pelo Centro de Ensino Superior de Rondonópolis, no Mato Grosso, criado em 1985, que hoje possui 11 cursos e cerca de 2.500 alunos de graduação.

Para reduzir a evasão, Cerutti considerou que os fatores externos

que já são seus acadêmicos. “É necessário pensar na amplitude dos fatores que desencadeiam a evasão, mas, sobretudo, que se apontem caminhos que a própria IES pode trilhar para contê-la. Nesse sentido, é preciso pensar no papel da própria instituição frente ao problema, a fim de não haver uma transferência de responsabilidades”, ensina Cerutti.

A FACSUL, com o apoio do planejamento estratégico e do Nadipe (Núcleo de Apoio Didático ao Docente e Discente), elaborou o projeto e realizou uma pesquisa com os alunos que estavam nos corredores no horário de aulas e, analisando a razão apontada pelos estudantes para não estarem em sala, descobriu-se que — apesar das desculpas — no fundo tudo girava em torno da “necessidade de melhoria das práticas pedagógicas dando ênfase na relação teoria-prática”, avaliou o diretor. Completou-se os estudos com perguntas aos alunos ingressantes e concluintes, para medir a relação entre as expectativas dos ingressantes e o que marcou a vida dos concluintes.

Com o que Leandro aprendeu no seminário, colheu dos alunos e discutiu com a equipe, foi criado o programa *Nenhum a Menos*, cujo nome (*Not One Less*) vem da história de uma menina de 13 anos, Wei Minzhi, a única pessoa que aceitou substituir um professor na Escola Primária Shuiquan. Mesmo sem experiência alguma, Wei não se conforma quando sabe que um dos seus garotos é obrigado a partir para procurar trabalho e, para trazê-lo de volta, inicia uma longa jornada à procura de seu aluno na cidade grande, pois considera que sua missão mais importante é manter todos os estudantes na escola, evitando assim a forte onda de evasão escolar.

Com certeza, o programa da FACSUL tem essa inspiração e desafio,

[concorrência], de fato, influencia, mas queria um projeto para dar um enfoque maior às medidas que poderiam ser tomadas na FACSUL, para os alunos

mas é ainda mais complexo, já que dados mostravam que a perda da FACSUL com a evasão representava R\$ 5.798.550,00 anuais, ou seja, 13.485 mensalidades. “Esse é um argumento, mas o trabalho exige convencimento a ser feito com a mantenedora, os professores, os coordenadores e as equipes de apoio, tirando a evasão do foco eminentemente econômico e passando a enxergá-la como resultante de vários outros fatores, como acadêmico, de atendimento e de pequenas decepções que ocorrem no cotidiano da instituição”, enfatiza Cerutti.

Várias ações foram planejadas — acadêmicas, administrativas e financeiras — e utilizaram muitas orientações passadas pela *Consultoria*. “O compromisso da *L&A*, tanto nos seminários e cursos quanto nas consultorias, é discutir e repassar experiências e estudos de modo a apoiar o desenvolvimento das ações pela própria IES, sem criar dependência e ampliando o conjunto de lideranças capacitadas a melhorar a vida dos alunos”, explica a diretora da *Lobo & Associados*, Maria Beatriz Lobo. “É nossa missão fazer com que o trabalho se reflita na melhoria da formação deles, sim, dos alunos, e consequentemente, da IES e da sociedade como decorrência natural”. O professor Roberto Lobo, diretor da *Consultoria*, que não só realizou o seminário, mas também coordenou os estudos sobre a evasão no Brasil e sua comparação com outros países,

sempre defendeu que nossas IES ainda não tratavam do problema como deveriam: “A evasão é um fracasso que não pode ter contribuição institucional, que, quando ocorre, comprova um insucesso de todos os envolvidos. É preciso tratar a questão com seriedade e profissionalismo”.

Apesar do pouco tempo passado do seminário até agora — apenas um semestre —, os frutos na FACSUL já estão sendo colhidos. A instituição informou que já foi feita a reunião de avaliação a respeito do projeto *Nenhum a Menos*, e alguns cursos tiveram índice de evasão próximo do zero (conforme pode ser conferido nas tabelas que foram enviadas à *Consultoria*) e que esses cursos são chamados a mostrar como desenvolveram a proposta e atingiram esses índices para repassar aos outros as melhores práticas. Para isso, o sistema acadêmico está instalado em todos os computadores dos coordenadores, com dados que possibilitam acompanhar a situação de seus acadêmicos.

“Como foi possível passar de uma vontade para uma proposta e ação efetiva?”, perguntou a professora Maria Beatriz Lobo quando recebeu o projeto enviado pelo professor Cerutti: “Do esforço da equipe e das orientações e incentivos obtidos no seminário **A Evasão no Ensino Superior: de nada adianta atrair mais alunos quando não se consegue mantê-los**, organizado pela *Lobo & Associados*”, respondeu o professor, simplesmente.



Dir. acadêmico debatendo o projeto com corpo docente