

Produção e disseminação do conhecimento faz parte da missão da Lobo

Mais um trabalho de pesquisa do *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia* tem repercussão nacional. Dessa vez, foi o estudo que permite comparar a produtividade das instituições brasileiras, públicas e privadas, que conseguiram publicar mais de 50 trabalhos em periódicos internacionais no período de 2001 a 2005.

Os autores, professores Roberto Lobo e Oscar Hipólito, respectivamente presidente e pesquisador do *Instituto Lobo*, inspiraram-se na base de dados Thomson-ISI e focaram os indicadores no número de trabalhos por doutor em tempo integral, na captação de recursos no CNPq por trabalho publicado e nos trabalhos publicados por curso de pós-graduação aprovado pela Capes das IES brasileiras.

A exemplo do que aconteceu com os estudos sobre "Evasão no Ensino Superior" em 2006, os resultados do estudo sobre produtividade científica do *Instituto Lobo* apareceram em matéria de página inteira no jornal *Folha de S. Paulo*, caderno de *Ciências*, em um artigo e uma reportagem na revista *Ensino Superior*, no site da *Universia* e em dezenas de matérias em rádios e sites especializados.

Com a publicação de estudos e trabalhos científicos que apoiam a gestão universitária, a *Lobo & Associados* e o *Instituto Lobo* têm qualificado seus cursos e eventos na área e disponibilizado aos gestores e ao País informações e análises que muito contribuem para o aprimoramento da Educação Superior e da Ciência & Tecnologia.

Para conhecer os detalhes do ranking de produtividade, leia matéria na página 3 e visite o site: www.institutolobo.org.br, que traz todos os dados publicados sobre o assunto.

Capacitação Telepresencial de Gestores das IES da L&A é um sucesso

Módulos começaram em março e são rotativos: oportunidade ímpar para aprimorar e integrar a equipe de gestão

Palestras de consultores com larga experiência em gestão universitária, respostas às perguntas em tempo real, filmes, entrevistas, trabalhos em grupo complementares, enfim, tudo que é importante e atualizado para capacitar os gestores das IES privadas foi contemplado no projeto pedagógico do Programa de Capacitação Telepresencial de Gestores das IES, da *Lobo & Associados*.

O "balão de ensaio" ocorreu em novembro de 2007, quando 23 IES de todas as regiões do Brasil participaram da Apresentação Piloto. A transmissão ao vivo, via satélite, das palestras dos diretores da *Consultoria*, professores Maria Beatriz e Roberto Lobo, sobre as questões críticas das áreas acadêmicas e administrativo-financeiras das IES privadas, obteve excelente avaliação pelos participantes.

Os módulos telepresenciais possuem o diferencial de atender ao grupo de gestores das IES sem a necessidade de locomoção e com a melhor relação custo/benefício, permitindo que qualquer IES, pequena ou grande, nas capitais ou no interior de qualquer Estado do Brasil, possa aproveitar essa oportunidade ímpar de capacitar e aprimorar o desempenho de seus gestores.

Com todas essas vantagens, houve uma ampla adesão aos módulos do Programa de Capacitação, que começou em março com o Módulo 1 "O Papel do Gestor Universitário", cujo conteúdo mostrou como conciliar e integrar a administração e a academia, as atribuições de um gestor envolvido com todos os problemas da IES, o equilíbrio entre a autonomia e responsabilidade dos diferentes níveis hierárquicos, além da discussão sobre controle de dados e fluxos, liderança e solução de conflitos e a apresentação de ferramentas de gestão.

O Módulo 1 foi muito bem avaliado, e o trabalho em grupo sugerido foi aplicado por várias IES que aprenderam a dinâmica da "Fábrica de Barquinhos" para melhoria dos aspectos de comunicação, negociação e liderança.

No mês de abril, o Módulo 2 "Evolução e Cenários da Educação Superior" trouxe os dados, as análises e os cenários do segmento e da competição, além das visões nacional e internacional sobre o futuro e tendências para cada tipo de IES.

Foram também discutidas formas de monitorar e enfrentar a concorrência, de elaboração de pesquisa de mercado para o lançamento de novos cursos e implantação de estratégias competitivas. Entrevistas com o presidente do Semesp, o ex-vice-reitor da PUC-SP e o atual reitor da UVA-CE e mantenedor de três IES particulares agregaram



Capacitação Telepresencial de Gestores da L&A atinge a todas as regiões do País

opiniões abalizadas sobre os desafios a serem encarados e os riscos do mercado atual do ensino superior.

O Módulo 2 (como acontece em todos os módulos) propôs a cada instituição participante o trabalho em grupo para um levantamento de tendências e possibilidades de expansão e atividades que poderiam ser implementadas para reforçar a posição estratégica da IES na região em que atua.

O tema no próximo módulo, nos dias 13 e 14 de maio, será "A Gestão Financeira das IES", com o seguinte conteúdo: controle de gastos, centralização e descentralização, receitas e estruturas de apoio para captação, alocação de recursos, indicadores de gastos nas diferentes áreas, como calcular e estabelecer preços, rateios, execução e acompanhamento orçamentário e combate à inadimplência.

Os módulos são rotativos, por isso as IES podem adquirir todo o pacote ou módulos isolados a qualquer momento. Conheça mais detalhes, repercussão e promoções do Programa de Capacitação Telepresencial de Gestores das IES, da *Lobo & Associados*, nas páginas 4, 5 e 8.

Destaques

A força das faculdades isoladas na Medicina

Pág. 2



Imersão III será em julho

Pág. 7

O futuro do mercado das IES

Pág. 8

A estrutura das IES e sua influência na qualidade do ensino médico: análise dos resultados do Enade*

Desde a implantação da Reforma Universitária de 1968 – que estabeleceu a universidade como o ambiente prioritário para o desenvolvimento do ensino superior, a estrutura departamental (compreendendo disciplinas afins em um mesmo departamento) como “a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal” e eliminou a cátedra e a sua vitaliciedade –, muitas críticas vêm sendo levantadas a esse modelo, principalmente vindas da área médica.

O argumento é que o curso de Medicina deve ter mecanismos próprios de organização, e forçá-lo a fazer parte de um sistema integrado e homogêneo de ensino poderia comprometer suas especificidades e, conseqüentemente, a formação qualificada dos futuros médicos.

Segundo muitos porta-vozes da área médica, a criação dos departamentos de áreas básicas, que atenderiam às áreas biológicas e da saúde, prejudicava a integração vertical necessária para assegurar maior qualidade aos cursos médicos em decorrência da diversificação de temas, de formação e de interesses dos professores dessas áreas básicas: “os docentes da USP de Ribeirão Preto tinham imposto a reforma universitária para São Paulo”, diziam à época alguns professores da Faculdade de Medicina de Pinheiros, “mas a Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto tinha se mantido com a estrutura pré-reforma”.

Para verificarmos se o curso de Medicina realmente necessita de uma estrutura própria, por vezes incompatível com departamentos básicos que integram a área de saúde e biológicas, ou com a organização universitária, o Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia resolveu analisar os resultados obtidos pelos cursos da área da saúde no Exame Nacional de Cursos, Enade, realizado em 2004, o último para a área.

Para esse estudo, feito a partir dos dados disponibilizados pelo Inep, organizaram-se tabelas em que notas do Enade para as provas dos formandos foram agrupadas nos seguintes

universos: para o conjunto de todas as Instituições de Ensino Superior (IES) do Brasil, por forma de organização acadêmica, por categoria administrativa, por curso e por tempo de criação do curso.

Ao compararmos as notas obtidas nas diferentes formas de organização acadêmica, verificamos que as Faculdades Isoladas de Medicina (que aparecem como “Superior Centros de Educação” na classificação do Enade) apresentam resultado médio melhor (4,06) do que os resultados dos cursos de Medicina em Universidades (3,66), Centros Universitários (3,60) e Faculdades Integradas (3,55). A média brasileira das notas dos cursos de Medicina de todas as Instituições de Ensino Superior foi 3,73.

Esse resultado indica que, pelo Enade, a estruturação do curso de Medicina como uma Faculdade Isolada traz, como defende a área médica, mais qualidade para o ensino.

Quando comparamos as instituições de diferentes organizações acadêmicas e categorias administrativas, verificamos que as Faculdades Isoladas de Medicina Privadas, novamente, apresentam melhores resultados – média de 4,05 – do que a média nacional. Na seqüência, os melhores resultados são: das Universidades Federais (média 3,88), seguidas pelas Universidades Privadas (média 3,55) e pelas Universidades Estaduais (média 3,20). É preciso lembrar, entretanto, que a USP e a Unicamp não participaram do Enade.

Apesar de as notas médias do conjunto das instituições estarem bastante próximas, esses resultados confirmam que o ganho da organização como Faculdade Isolada se sobrepõe até a qualidade média superior do setor público, reforçando o argumento de que a especificidade da organização dos cursos médicos para a boa formação de seus alunos faz sentido. Mostra também, ao contrário da voz corrente, que é possível desenvolver um curso médico de qualidade em instituição privada de ensino.

O que ganha, então, uma universidade que integra seu curso de Medicina nos moldes propostos pela reforma universitária, ainda que os cursos médicos apresentem um melhor resultado nas instituições isoladas?

A presença deles nas universidades privadas** melhora o desempenho geral da área de saúde, ou seja, a área básica integrada qualifica melhor o aprendizado da área em geral, com reflexos positivos na formação dos cursos afins. Isso se deve, talvez aos elevados *standards* do curso de Medicina, mesmo que com pequena perda para a qualidade do curso médico.

Verificamos, na Tabela 1, que em praticamente todos os cursos da área da saúde e, em especial, naqueles mais próximos às atividades médicas, as notas médias obtidas pelos estudantes das universidades privadas que possuem cursos de Medicina estão acima daquelas instituições que não têm o curso médico.

Outro indicador, que pode esclarecer o papel da estrutura sobre a qualidade do formado em Medicina, é o tempo de existência do curso, ou seja, como os cursos de Medicina nas Faculdades Isoladas são geralmente mais antigos, o melhor resultado poderia ser oriundo não da organização acadêmica, ou da categoria administrativa, mas do tempo de criação desses cursos.

A análise do resultado do Enade mostra que os cursos de Medicina mais antigos nas universidades (anteriores a 1970) – média 3,80 – inferior ao das Faculdades Isoladas Privadas (4,05), o que indica que, mesmo nas instituições

mais maduras, os cursos isolados têm desempenho superior.

Resumindo: o conjunto dos cursos médicos nas Faculdades Isoladas Privadas apresenta melhor desempenho do que o das Universidades em geral, públicas ou privadas, novas ou antigas. No entanto, pode-se perceber que a presença de curso médico nas Universidades Privadas eleva o desempenho da área de saúde como um todo.

Isso sugere uma reflexão por parte dos gestores e da comunidade acadêmica das IES: o que manter e o que modificar para garantir a qualidade geral da área de saúde, sem perder de vista o atendimento às especificidades dos cursos de Medicina, para melhorar o desempenho do ensino médico e da área como um todo.

Roberto Leal Lobo e Silva Filho, físico, ex-reitor da USP, diretor da Lobo & Associados Consultoria e presidente do Instituto Lobo.

Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, psicóloga, ex-vice-reitora da UMC, diretora da Lobo & Associados Consultoria e vice-presidente do Instituto Lobo.

Oscar Hipólito, físico, ex-diretor do IFSC/USP, ex-pró-reitor acadêmico da UMC, especialista da Lobo & Associados Consultoria e pesquisador do Instituto Lobo.

TABELA 1 **

CURSOS	Médias das universidades privadas** que não têm curso de Medicina	Médias das universidades privadas** que têm curso de Medicina	Variação percentual das médias
Odontologia	3,63	3,64	0,4%
T. Ocupacional	4,05	4,80	18,5%
Zootecnia	1,65	1,68	1,8%
Med. Veterinária	3,36	3,43	3,1%
Serviço Social	2,24	2,73	22,1%
Fisioterapia	2,21	2,52	13,8%
Educação Física	2,76	3,11	12,5%
Nutrição	2,77	2,91	4,9%
Fonoaudiologia	2,43	2,41	-1,0%
Enfermagem	2,30	2,63	14,3%
Farmácia	3,16	3,02	-4,3%
Agronomia	2,60	3,11	19,6%
Média	2,76	3,00	8,8%

* Instituto Lobo a partir dos dados do Enade de 2004

** Os cursos públicos de Medicina estão quase todos nas universidades, o que inviabiliza a comparação no setor

Produção Científica das IES brasileiras

O Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia analisou as possíveis relações existentes entre a produção científica indexada das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras em função: (1) dos recursos recebidos do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, do Ministério da Ciência e Tecnologia; (2) do número de doutores em regime de tempo integral das IES e (3) do número de cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado, reconhecidos pela Capes/MEC nas IES. Parte dos resultados desse estudo foi divulgada na seção *Ciência*, do jornal *Folha de S. Paulo*, em 14 de janeiro passado, e teve grande repercussão em todo o País. A *Revista do Ensino Superior* apresentou matérias referentes ao estudo nas edições de fevereiro e março (veja resumo das matérias na página 6).

As IES, objeto dessa análise, foram selecionadas a partir dos dados levantados no ranking ibero-americano (<http://investigacion.universia.net/isi/isi.html>), entre as instituições de ensino superior com um número mínimo de 50 trabalhos indexados e acumulados em seus últimos cinco anos, no período de 2001 a 2005.

É bom frisar que 50 trabalhos correspondem em média a dez trabalhos por ano por IES, uma taxa extremamente baixa para uma universidade, visto que, pela própria concepção legal, deveria desenvolver pesquisa *stricto sensu* e, conseqüentemente, publicar seus resultados em periódicos de circulação internacional.

Nessas condições, apenas um grupo contendo 85 IES participou do estudo, composto de 79 universidades (23 privadas e 56 públicas) e 6 faculdades (4 públicas e 2 privadas). Pelos dados do Censo de 2005 do Inep relativos ao número de universidades existentes, praticamente 40% do total das universidades públicas, isto é, 33% das federais, 55% das estaduais e 80% das municipais, e 73% do total das universidades privadas não publicaram individualmente ao menos 50 trabalhos científicos indexados no período de 2001 a 2005.

As instituições públicas publicaram 77.302 trabalhos (94,38% do total), enquanto as privadas somente 4.602 trabalhos (5,62%).

Pode-se dizer que a maioria da produção brasileira concentra-se em dez instituições que publicaram 53.297 trabalhos, correspondendo a 65,07% do total. Todas elas são universidades públicas, cuja lista é encabeçada pela Universidade de São Paulo – USP, com praticamente 22% da produção total, seguida da Universidade de Campinas – Unicamp, com 8,8%.

Entre as IES privadas, as dez instituições que apresentaram maior número de trabalhos indexados foram responsáveis por apenas 3.170 trabalhos, correspondendo a 3,87% da produção total.

Em relação aos recursos para pesquisa, entre as dez instituições que mais receberam – representando 62,19% do total investido – apenas três delas, USP, Unicamp e Unesp, possuem investimento médio por trabalho abaixo da média global, que foi de R\$ 30.069, como mostra a Tabela 1.

A produção científica em função do número de doutores em tempo integral nas IES é um indicador extremamente relevante, uma vez que são os doutores de uma instituição as pessoas formadas, capacitadas e qualificadas para desenvolver os projetos de pesquisa no sentido *stricto*. Entendendo que o estudo requer dedicação total dos pesquisadores, para efeito da análise consideramos apenas os professores doutores em exercício e em regime de dedicação integral à instituição. Imaginamos, com isso, não estar computando aqueles doutores que têm a quase totalidade de seu tempo na IES dedicado ao magistério em sala de aula, o que acontece freqüentemente nas instituições.

A Tabela 2 mostra a relação das dez instituições que apresentaram os maiores índices de produção

científica por doutor em tempo integral, encabeçada pelo ITA, uma faculdade pública focada na área das engenharias. É importante notar a presença de quatro instituições privadas, mostrando que grupos pequenos constituídos por pesquisadores de qualidade podem produzir competitivamente.

Quando confrontada com os cursos de pós-graduação *stricto sensu*, mestrado e doutorado, a produção científica guarda uma relação análoga àquela descrita acima em função do número de doutores em tempo integral nas instituições. As 85 instituições analisadas nesse estudo desenvolvem 3.277 cursos de mestrados e doutorados com uma produção científica média de 24,99 trabalhos indexados por curso no período de cinco anos, de 2001 a 2005 – ou seja, apenas cinco trabalhos indexados/curso/ano. Um número muito baixo para programas que têm o dever de desenvolver estudos para formar mestres e doutores competentes e capacitados para o ensino e a pesquisa.

Finalmente, calculamos o índice de produtividade (IP) de uma instituição, relativo às suas atividades de pesquisa. Esse índice – que mede a eficiência da instituição – leva em conta o investimento do CNPq por trabalho publicado, o número de trabalhos publicados

por doutor em tempo integral e o número de trabalhos publicados por curso de pós-graduação da instituição. O cálculo é feito a partir da técnica estatística da construção de componentes principais, e o resultado obtido classificando as dez instituições que obtiveram os melhores IP está mostrado na Tabela 3. Destaca-se a presença de três instituições privadas entre as dez com os maiores índices de produtividade.

Esses resultados mostram que a implantação da pesquisa em uma IES privada é possível, desde que feita a partir de um planejamento estratégico metódico e limitada a alguns grupos com pesquisadores experientes e capazes de gerarem parte importante dos recursos necessários à sustentação de suas atividades. O caso da UMC é emblemático, uma vez que a pesquisa institucionalizada foi implantada do zero, no início de 1997, quando os professores Roberto Lobo, Maria Beatriz e Oscar Hipólito (atualmente dirigentes do Instituto Lobo e diretores da Lobo & Associados Consultoria) ocupavam respectivamente a reitoria, vice-reitoria e pró-reitoria acadêmica da universidade.

O trabalho completo sobre a produção científica indexada das IES brasileiras pode ser visto no site www.institutolobo.org.br.

TABELA 1
RELAÇÃO DAS IES QUE MAIS RECEBERAM RECURSOS DO CNPQ - 2001 A 2005

RANKING DE RECURSOS	POSIÇÃO NO RANKING DOS TRABALHOS PUBLICADOS	INSTITUIÇÃO	NÚMERO TOTAL TRABALHOS	TRABALHOS	INVESTIMENTO EM MIL REAIS	INVESTIMENTO /TRABALHO	INVESTIMENTO
1º	1º	USP	17945	21,91%	373.799	20,830	15,18%
2º	3º	URFJ	6494	7,93%	261.964	40,339	10,64%
3º	5º	UFRGS	4158	5,08%	173.883	41,819	7,06%
4º	2º	UNICAMP	7207	8,80%	151.837	21,068	6,17%
5º	6º	UFMG	3674	4,49%	132.624	36,098	5,39%
6º	11º	UFPE	1725	2,11%	97.605	56,582	3,96%
7º	9º	UFSC	1878	2,29%	96.329	51,294	3,91%
8º	13º	UnB	1609	1,96%	91.548	56,898	3,72%
9º	4º	UNESP	5316	6,49%	86.051	16,187	3,49%
10º	19º	PUC-RJ	1035	1,26%	65.856	63,629	2,67%

TABELA 2
TRABALHOS PUBLICADOS POR DOUTOR EM TEMPO INTEGRAL

RANKING TRABALHOS POR DOUTOR	POSIÇÃO NO RANKING DOS TRABALHOS PUBLICADOS	INSTITUIÇÃO	TRABALHOS PUBLICADOS	TOTAL DE TRABALHOS	DOUTOR EM TI	TRABALHOS DOUTOR EM TI
1º	27º	ITA	553	0,68%	103	5,4
2º	2º	UNICAMP	7207	8,80%	1.431	5,0
3º	1º	USP	17945	21,91%	3.683	4,9
4º	8º	UFSCAR	2290	2,80%	473	4,8
5º	7º	UNIFESP	2533	3,09%	534	4,7
5º	44º	UMC	197	0,24%	42	4,7
7º	19º	PUC-RJ	1035	1,26%	249	4,2
8º	5º	UFRGS	4158	5,08%	1.210	3,4
9º	73º	UNISA	102	0,12%	30	3,4
10º	82º	USU	56	0,07%	17	3,3

TABELA 3
ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE (IP) DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

RANKING DE PRODUTIVIDADE	POSIÇÃO NO RANKING DOS TRABALHOS PUBLICADOS	INSTITUIÇÃO	IP
1º	27º	ITA	4,77
2º	2º	UNICAMP	3,88
3º	44º	UMC	3,36
4º	8º	UFSCAR	3,21
5º	1º	USP	3,12
6º	82º	USU	2,97
7º	62º	FAC. DE MEDICINA DE S. J. DO R. PRETO	2,90
8º	7º	UNIFESP	2,30
9º	3º	UFRJ	1,91
10º	73º	UNISA	1,89

Módulos de Capacitação Telepresencial de Gestores é sucesso de crítica e público

Gestores acadêmicos e administrativos assistem a palestras e entrevistas, e fazem trabalhos em grupo

Há muito tempo os professores Maria Beatriz e Roberto Lobo, diretores da *Lobo & Associados Consultoria*, defendem que a gestão deve ser o principal aspecto a se contemplar na perspectiva da sobrevivência e da competitividade de uma Instituição de Ensino Superior. Os diferenciais entre as diversas IES brasileiras estão cada vez mais difíceis de serem mensurados, e a concorrência acirrada impõe um profissionalismo cada vez maior no gerencialmente de processos e resultados.

Por isso, uma das primeiras atividades da *Consultoria*, lá em 1999, foi a oferta de um curso intensivo para capacitação de gestores das IES. O sucesso desse e de todos os demais eventos realizados, nas próprias IES e em seminários nacionais, acabou solidificando a presença pela *L&A* como a principal e melhor empresa atuando na capacitação para a gestão universitária.

O mais novo produto agora já está consolidado com o *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia*. O Programa de Capacitação Telepresencial de Gestores das IES, da *Lobo & Associados*, retine mais de 30 IES “antenas” nos módulos oferecidos mensalmente, nas cinco regiões do Brasil, quando centenas de gestores acadêmicos e administrativos assistem às palestras dos diretores da *Lobo & Associados* e de especialistas – que contribuirão em alguns módulos específicos com sua larga experiência na direção de instituições públicas e privadas – e participam das demais atividades programadas como entrevistas, respostas a *quizzes* e testes sobre vários temas, trabalhos em grupo complementares e outras novidades que irão surgindo com o tempo.

Em parceria com a TV Unyca – braço empresarial do Grupo Prima para projetos corporativos –, o sinal via satélite, ao vivo, chega em tempo real às IES pelo equipamento instalado e permite que as perguntas enviadas pelos participantes sejam respondidas pelos palestrantes direto dos estúdios da Rua Bela Cintra, na capital paulista.

Dessa forma, uma IES no Amazonas ou no Rio Grande do Sul, no interior de Pernambuco ou em uma capital da região Centro-Oeste pode reunir quantas pessoas quiser – diretores, coordenadores, mantenedores, chefes e auxiliares administrativos, professores – e partilhar com o grupo conteúdos e casos especialmente preparados para os gestores da educação superior. O Programa vai exatamente ao encontro das necessidades das IES.

“O Curso Telepresencial da *Lobo* oferece uma oportunidade acessível para preenchermos uma grande lacuna existente na formação dos gestores educacionais, que é falta de uma formação completa, menos departamental, e que proporcione uma visão global do negócio educacional. Isso, do ponto de vista estratégico, é de fundamental importância do mercado altamente competitivo em que vivemos”, avalia Leandro A. Sponfeldner, superintendente geral da UNIVIX - Faculdade Brasileira, no Espírito Santo.

A avaliação dos participantes tem sido excelente, e os coordenadores locais que trabalham em conjunto com a Unidade de EAD da *L&A* dão conta que a repercussão do Programa está até superando as expectativas.



Diretores e Consultores da L&A ao vivo para os gestores das IES

O professor Odilon Poli, doutor em Educação e reitor da Universidade Comunitária Regional de Chapecó (Unochapecó), SC, integra a capacitação e é um entusiasta do Programa. “Na minha opinião, o programa de capacitação telepresencial da *Lobo & Associados* é uma forma ágil e eficiente de formação de gestores, docentes e técnicos para a educação superior. Em tempo real, muitos profissionais, de diferentes regiões do País, têm a oportunidade de acessar a instigantes conferências sobre os principais temas ligados à educação superior e à gestão universitária, acompanhadas de material didático de boa qualidade”, considera Odilon, que continua: “Dessa forma, a vasta experiência da *Lobo & Associados* sobre gestão universitária se torna acessível a um grande número de profissionais e instituições”.

Como o preço do sinal de satélite é “partilhado” por várias IES, simultaneamente, o custo por módulo é infinitamente menor do que enviar dois ou três gestores para um evento em outro Estado. Todos os gestores assistem aos módulos ao mesmo tempo, padronizando o conhecimento entre os gestores e evitando ausências e custos com viagens. Essa também é a opinião do reitor Poli: “Os ganhos de escala e a economia com deslocamento e transporte, possibilitados pelo fato de o curso ser realizado em salas telepresenciais das próprias instituições, melhora em muito a relação custo/benefício”.

Em algumas IES houve até a decisão de que os participantes pagassem uma parte dos custos do Programa, como uma forma de demonstrar que estarão mais envolvidos e comprometidos, somando-se ao fato de que a capacitação profissional é um benefício intrínseco ao gestor com alto valor agregado para seu desempenho futuro, razão pela qual ele também pode contribuir.

Os módulos são rotativos, ou seja, voltarão a ser apresentados no futuro, permitindo que as IES ingressem a qualquer momento no programa e escolham os módulos que mais convêm às suas necessidades.

O mesmo pode ser feito para inscrições individuais, ou em grupo, para as salas franqueadas em todos os Estados brasileiros.

Todo o material didático, já incluso no valor cobrado (assim como o comodato do equipamento de recepção), é encaminhado com antecedência por e-mail. Nele estão inclusos cópia de todos os slides apresentados, textos, avaliações e bibliografia, permitindo que o grupo se reúna depois para ampliar as discussões.

Cada módulo é complementado, também, com a proposta de um trabalho em grupo que traz uma dinâmica objetivando a fixação do conteúdo, a ampliação da discussão local e a adequação/aplicação dos temas apresentados pelo Programa de Capacitação Telepresencial de Gestores, da *Lobo & Associados*, à

realidade da IES, incluindo perguntas para avaliação (opcional) de rendimento dos participantes.

O Módulo 1 “O Papel do Gestor Universitário” aconteceu dias 12 e 13 de março e capacitou os gestores a conciliar e integrar a administração e a academia, discutindo as atribuições de um gestor envolvido com todos os problemas da IES, como equilibrar a autonomia e responsabilidade dos diferentes níveis hierárquicos, as ferramentas para uso do gestor, o controle de dados e fluxos, o papel da liderança e como agir para solucionar conflitos.

Nos dias 9 e 10 de abril, foi a vez do Módulo 2 “Evolução e Cenários da Educação Superior”, quando foram apresentados dados, análises, tendências do setor, os cenários do segmento e da competição, visões nacional e internacional sobre o futuro para cada tipo de IES, e as estratégias competitivas para a concorrência. Nesse módulo, além de orientação para que cada gestor possa elaborar uma pesquisa de mercado e monitorar as concorrentes, foram feitas entrevistas com o presidente do Simesp, o ex-vice-reitor da PUC-SP e o atual reitor da UVA-CE e mantenedor de três IES particulares, que agregaram opiniões abalizadas sobre os desafios a serem enfrentados e os riscos do mercado atual do ensino superior. (veja resumo das entrevistas na página 8)

O Programa do Módulo 3 não é menos interessante e deve bater recordes de assistência e interesse: Gestão Financeira das IES. Os subtemas são: controle de gastos, centralização e descentralização, captação de receitas e estruturas de apoio e alocação de recursos, indicadores de gastos nas diferentes áreas, como calcular e estabelecer preços, rateios, execução e acompanhamento orçamentário e combate à inadimplência.

O professor Oscar Hipólito, coordenador da Unidade de EAD da *Lobo & Associados*, tem novidades para as IES que já aderiram ao Programa de Capacitação Telepresencial de Gestores da *Lobo & Associados*. “As IES que estiverem nesse programa poderão ser nossas parceiras no futuro próximo para os cursos de extensão que faremos e que serão uma nova fonte de receitas para essas instituições”, anuncia Hipólito, que continua: “Serão cursos, sempre de alta qualidade, voltados às comunidades interna e externa das IES e ao atendimento da demanda para ampliar a oferta de educação continuada dessas instituições”.

Outra novidade são as parcerias fechadas para o Programa. “Há diferentes parcerias com a Unyca para as IES pequenas e com o SEMESP, que vão permitir um desconto importante para as adesões, principalmente para viabilizar a compra dos 19 módulos de gestão universitária oferecidos no Programa”, explica Maria Beatriz Lobo, vice-presidente do *Instituto Lobo* e diretora da *Lobo & Associados*.

Alguns depoimentos sobre a Capacitação Telepresencial da L&A

“Os módulos de capacitação da Lobo & Associados trouxeram à tona a discussão da Instituição frente às demandas do mercado. A antiga filosofia de estar à espera dos alunos não tem mais espaço. Há a necessidade de pró-atividade, de diversidade de ações e de sinergia. Outro ponto importante a salientar é a abordagem de que todos somos gestores, a percepção pelas pessoas que fazem a gestão do dia-a-dia sem, muitas vezes, se darem conta que são co-responsáveis pelos rumos da instituição.”

Andrea Bencke Zambarda, coordenadora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal da Unochapecó, Chapecó, SC.

“Gostaria de registrar a minha satisfação e enviar os meus parabéns pelo trabalho realizado no Módulo I do Programa de Capacitação Telepresencial de Gestores da IES. O Instituto Lobo, respaldado por uma equipe extremamente competente e eficiente, possibilitou o início de um trabalho de formação de toda a equipe da Facthus. Nos dois dias do evento, tivemos a participação de 47 colaboradores – coordenadores de curso e de áreas administrativas, professores e técnico-administrativos.”

Cláudio Oliveira, diretor acadêmico da Facthus, Uberaba, MG.

“Gostaria de parabenizar a Lobo e a Unyca pela transmissão, qualidade e produtividade dos trabalhos realizados nesses dois dias em nome de todos os dirigentes do Uni-BH e, em especial, de nossa reitora prof^a. Sueli Baliza.”

Wellington José da Cunha, pró-reitor administrativo-financeiro do Uni-BH, Belo Horizonte, MG.

“Parabéns pela brilhante apresentação, pois atingiram o objetivo. Todos saíram satisfeitos. Abraços de toda a equipe da Secretaria de Pós-Graduação e dos participantes do evento, em especial da professora Regina.”

Silvana Pinheiro, secretária de pós-graduação do Idec-Facimed, Cacoal, RO.

“Estamos aproveitando bem os assuntos abordados pelo programa. Está sendo de grande valia.”

Edson Ronald de Assis Filho, diretor administrativo-financeiro do IESP, João Pessoa, PB.

“Pelos resultados apresentados, pode-se constatar o sucesso do evento. Agradecemos a oportunidade de sermos parceiros nessa empreitada e parabenizamos a Lobo & Associados.”

Jardelina Carvalho Morgado, coordenadora de ensino de graduação da UBM, Barra Mansa, SP.

“De início, quero referendar a qualidade da transmissão e, sobretudo, do conteúdo do evento que participamos. Agradeço por repassar essa informação aos conferencistas.”

Roosevelt S. Fernandes, coordenador do curso de Engenharia de Produção Civil, Univix, Vitória, ES.

“Gostáramos de parabenizar os professores Roberto Leal e Maria Beatriz pelo excelente trabalho que está sendo desenvolvido. Estamos com um alto índice de participação, contando com a presença do diretor da Mantenedora, dos gestores das três IES, coordenadores dos cursos, coordenadores pedagógicos, docentes, entre outros membros do corpo técnico-administrativo. O nosso público é bastante heterogêneo em nível de conhecimento, sendo que alguns não sabem o que é PDI (as duas faculdades novas), enquanto que outros já são avaliadores do MEC. Portanto, esse curso está sendo extremamente importante para a IES, pois vai nos proporcionar um nivelamento dos conceitos fundamentais para a gestão da instituição. Com o objetivo de refletir alguns pontos mencionados no curso e que precisamos implantar/melhorar nos nossos processos, depois de uma semana de cada módulo ministrado, agendamos uma reunião com todos os envolvidos de onde já saímos com um plano de ação para ser implementado.”

Leone Peter Correia Andrade, gerente da unidade da Senai Cimatec, Salvador, BA.

5

Programa de Capacitação Telepresencial de Gestores das IES

A melhor relação custo-benefício para o aprimoramento da gestão institucional

CADA MÓDULO É REALIZADO EM DOIS DIAS CONSECUTIVOS COM O TOTAL DE 11 HORAS CADA

PRÓXIMOS MÓDULOS TELEPRESENCIAIS DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA* - 2008

GESTÃO FINANCEIRA DAS IES - 13 e 14 de maio
GESTÃO DO ENSINO NAS IES I - 10 e 11 de junho
GESTÃO DO ENSINO NAS IES II - 13 e 14 de agosto
GESTÃO DO CORPO DOCENTE NAS IES - 10 e 11 de setembro
COMO IMPLANTAR UM ATENDIMENTO PRIMOROSO NAS IES - 8 e 9 de outubro
PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL - 11 e 12 de novembro
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI - 10 e 11 de dezembro
OUTROS módulos constam no site www.institutolobo.com.br

INFORMAÇÕES GERAIS

INSCRIÇÕES PARA CADA IES

PACOTES: (MÓDULOS ADQUIRIDOS EM UM ÚNICO CONTRATO)*

- 15 MÓDULOS OU MAIS: R\$ 3.000,00 CADA MÓDULO
- 10 MÓDULOS: R\$ 3.500,00 CADA MÓDULO
- 5 MÓDULOS: R\$ 4.000,00 CADA MÓDULO

MÓDULOS ISOLADOS (de 1 a 4 módulos): R\$ 5.500,00 CADA MÓDULO**

MINISTRADORES DOS MÓDULOS EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA

- Prof. Dr. Roberto Leal Lobo e Silva Filho – Doutor em Física pela Purdue University, professor titular da USP, sócio-diretor da Lobo & Associados Consultoria, membro do Conselho Deliberativo do Instituto Eldorado e presidente do Instituto Lobo. Foi diretor do CNPq e do CBPE, vice-reitor e reitor da USP e reitor da UMC.
- Prof^a Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo – Psicóloga com pós-graduação em Administração Universitária pela University of Florida, 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.
- Prof. Dr. Oscar Hipólito – Doutor em Física pela USP, professor titular da USP. Foi diretor do IFQSC-USP, coordenador do Comitê de Física e membro do CTC da CAPES, coordenador dos Comitês de Avaliação do CNPq e EAPESP, pró-reitor acadêmico da UMC, pró-reitor acadêmico do UNIBAN e pró-reitor de pesquisa e pós-graduação da UNICID. Consultor especialista e coordenador da Unidade de EAD da Lobo & Associados Consultoria
- Especialistas consultores da Lobo & Associados de renome nacional nas palestras sobre temas técnicos específicos

MAIS INFORMAÇÕES: telefone (11) 4796-2811 ou visite o site www.institutolobo.org.br

* Na compra de um módulo, a IES receberá gratuitamente a antena e o decodificador, podendo utilizá-los para futuros eventos e cursos da L&A para as diversas áreas e funções da IES mediante inscrição. O equipamento será retirado no caso de cursos não realizados, ou não pagos. Eventual manutenção do equipamento é de responsabilidade da IES.

** CONSULTE PREÇOS ESPECIAIS PARA IES COM MENOS DE 2.000 ALUNOS E PARA ASSOCIADAS AO SEMESP

Clipping

FOLHA DE S. PAULO

Ainda repercutindo o artigo *A Evasão no Ensino Superior*, elaborado pelos professores Roberto Leal Lobo e Silva Filho, Paulo Roberto Motejunas, Oscar Hipólito e Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo pelo *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia*, o professor Oscar Hipólito, pesquisador do *Instituto Lobo* e consultor/coordenador da Unidade de EAD da *Lobo & Associados*, participou da matéria da edição de 30 de dezembro de 2007 sobre a queda do número de formados na rede pública, que apontou uma diminuição de quase 10% da quantidade de alunos formados das universidades públicas nos últimos 2 anos. A perda de quase 19 mil estudantes representa, em comparação, quase o dobro das vagas oferecidas pela USP no vestibular de 2008.

Na opinião de Oscar Hipólito, “a queda no número de formandos é preocupante. Representa prejuízo financeiro para o Estado, além de perdas acadêmicas e sociais”. Na matéria, é citada a existência do estudo sobre evasão do *Instituto Lobo* que calculou a evasão das IES, que variou 4,2% entre 2005 e 2006.

Entretanto, para Hipólito, o aumento da evasão no setor público, sozinho, “não explica a queda de egressos. Os alunos também estão demorando mais para se formarem”, disse para o repórter Fabio Takahashi. “A queda do número de concluintes ocorre principalmente por problema de gestão das universidades”, avalia o pesquisador, citando como exemplo o regime de créditos, no qual o próprio aluno monta sua carga-horária. “Do mesmo modo que dá mais liberdade para o estudante, o que pode ajudá-lo, muitas universidades deixam o aluno solto, e ele acaba se perdendo”, finaliza.

A pesquisa completa sobre evasão das IES, incluindo exercícios para capacitação no cálculo da evasão, pode ser adquirida diretamente no *Instituto Lobo* (www.institutolobo.org.br).

O trabalho de pesquisa do *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia* que permite comparar a produtividade das instituições brasileiras, públicas e privadas, que conseguiram publicar mais de 50 trabalhos em periódicos internacionais no período de 2001 a 2005, foi matéria central do *Caderno de Ciências*, do jornal *Folha de S. Paulo* de 19 de janeiro de 2008.

Baseados na forma de organizar os dados da Thomson-ISI, os autores, professores Roberto Lobo e Oscar Hipólito, respectivamente diretor da *Lobo & Associados* e presidente do *Instituto Lobo* e especialista da *L&A* e pesquisador do *Instituto*, focaram os indicadores de número de trabalhos por doutor em tempo integral, captação de recursos no CNPq por trabalho publicado e trabalhos publicados por curso de pós-graduação aprovado pela Capes das IES brasileiras.

No ranking produzido pelo *Instituto Lobo* e disponível no site www.institutolobo.org.br, o ITA lidera a média de trabalhos publicados por doutor, 5,4, seguido da Unicamp, USP, UFSCar, Unifesp e a UMC, uma universidade particular que, junto com a Unisa, aparece entre as dez primeiras colocadas.

Das 86 universidades particulares do País em 2005, apenas 23 (27%) do total conseguiram publicar mais de 50 trabalhos nesse período. “A média de publicação das universidades particulares é de dez trabalhos por ano. É um patamar baixíssimo para as instituições que, pela lei, têm de realizar pesquisa”, comenta Oscar Hipólito, um dos autores da pesquisa.

Nas federais, o percentual de universidades com pelo menos 50 trabalhos publicados é de 77% e nas estaduais, 42%. Das 83 IES com produção significativa, 24 são privadas, cuja produção representou somente 5% do total de trabalhos publicados no período.

A reportagem traz ainda os gráficos com as dez IES melhor colocadas em cada critério do estudo, a repercussão entre as primeiras colocadas e o ponto de vista do setor particular, representado pela Anup, que aponta a falta de apoio governamental e o excesso de impostos como fatores que limitam o investimento em pesquisa no setor privado. “Temos de tirar dinheiro para a pesquisa daquilo que recebemos das mensalidades, porque enfrentamos muita dificuldade para conseguir recursos dos órgãos federais”, explica Abib Salim Cury, presidente da Associação Nacional de Universidades Particulares e chanceler da Universidade de Franca.



Problemas Brasileiros

Na seção Ensino, da revista *Problemas Brasileiros*, editada pelos Conselhos Regionais do Sesc e do Senac, em sua edição de janeiro/fevereiro de 2008, aponta a evasão como alarmante nos cursos superiores, baseada no artigo “A Evasão no Ensino Superior”, elaborado pelos professores Roberto Leal Lobo e Silva Filho, Paulo Roberto Motejunas, Oscar Hipólito e Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo pelo *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia*.

Na ampla reportagem de quatro páginas, a evasão é chamada de “aleijão”, que afeta não só os ensinos fundamental e médio, mas a universidade numa dimensão tal que começa a preocupar tanto as autoridades quanto os empresários do ramo.

Segundo o estudo, 49% dos alunos que entram na universidade não terão seus nomes inscritos, quatro anos depois, na lista de formandos. Descobriu-se que, do 1,4 milhão de estudantes que em 2002 brindaram o ingresso na faculdade, apenas 718 mil chegaram ao final do curso. Ou seja, quase outro tanto ficou pelo caminho.

“Os índices de titulação e evasão variam muito de um país para outro, e mesmo dentro de um único, dependendo do tipo de curso e de IES”, explica Roberto Lobo, autor do estudo e diretor da *Lobo & Associados Consultoria*. Ele esclarece que nos Estados Unidos a taxa de titulação é da ordem de 66%, no Japão é de 93%, na Coreia, 78%, e na França, 59%. “Portanto, a evasão nesses países é de 34%, 7%, 22% e 41%, respectivamente.” Em relação aos motivos, *Lobo* esclarece “que há uma acomodação de todas as partes quando se conclui que a grande maioria das evasões se dá somente por razões econômicas”. O ex-

reitor da USP, professor Roberto Lobo, comenta ainda que pesquisas realizadas principalmente nos Estados Unidos revelaram que a alegação de dificuldades econômicas reflete, em grande parte, perda da prioridade dos gastos com ensino superior em relação a outras solicitações, quando o estudante se desencanta com o curso ou com a profissão.

PORTAL universia

Em 19 de fevereiro de 2008, o Portal Universia, apoiado pelo Banco Santander, que agrega uma rede de quase mil IES de 11 países da América Latina, Espanha e Portugal, publicou uma longa matéria descrevendo o trabalho de pesquisa do *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia* sobre as IES que mais pesquisam no Brasil. Além das tabelas com as primeiras colocadas em todos os critérios utilizados no estudo dos autores, professores Roberto Lobo e Oscar Hipólito, respectivamente diretor da *Lobo & Associados* e presidente do *Instituto Lobo* e especialista da *L&A* e pesquisador do *Instituto*, a matéria traz as comparações entre universidades públicas e privadas e tenta explicar a discrepância nos índices. Segundo *Lobo*, o fator que mais impede o crescimento vertiginoso da produção científica nas universidades privadas é o custo da produção científica. “Fazer pesquisa não é barato: é preciso investir em infra-estrutura e em mão-de-obra qualificada. Os recursos das instituições privadas são muito limitados, já que quem paga tudo é o aluno” argumenta o professor. O diretor da *L&A* aponta ainda que, se a IES fosse cobrar do aluno o custo da pesquisa para esse tipo de produção, seriam necessárias mensalidades de R\$ 4 mil por estudante, o que seria, na opinião dele, absolutamente inviável.

ensino SUPERIOR

O número 113 da revista *Ensino Superior*, que circulou em fevereiro de 2008, publicou um artigo assinado pelos professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo, diretores da *Lobo & Associados*, e pelo professor Oscar Hipólito, especialista da *Consultoria*, que narra como a UMC (Universidade de Mogi das Cruzes) conseguiu ficar entre as dez universidades brasileiras no ranking de produtividade científica apresentado pelo *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia*, no jornal *Folha de S. Paulo*. No artigo, aparecem as principais medidas adotadas pelos autores – que foram, respectivamente, reitor, vice-reitora e pró-reitor acadêmico da UMC – para que uma universidade particular que não constava dos relatórios dos órgãos brasileiros de avaliação e fomento à pesquisa passasse a apontar indicadores de eficiência na área. Entre as estratégias adotadas, destacam-se: a conscientização da importância da pesquisa em uma universidade, conhecer o potencial

interno, avaliar esse potencial diante das áreas prioritárias nas agências de fomento, definir a composição dos grupos viáveis e competitivos (preferencialmente de caráter multidisciplinar), centralizar a pesquisa nos doutores, trazer pesquisadores seniores com larga experiência e captação para liderar os grupos e agregar pós-doutores conforme as necessidades. Com essas medidas, a UMC alcançou o terceiro lugar no ranking de produtividade que leva em conta o investimento do CNPq por trabalho publicado, atrás apenas do ITA e da Unicamp, e ficou no 5º lugar entre os melhores indicadores de produção científica indexada por doutor em tempo integral e produção científica por curso de pós-graduação *stricto sensu*.

Na edição de março de 2008, uma ampla cobertura da revista *Ensino Superior* deu segmento ao assunto da produtividade científica das IES na matéria *Esforço Recompensado*. Na seção Melhores Práticas/Pesquisa, os atuais gestores de pesquisa das Universidades de Mogi das Cruzes, Santa Ursula e Santo Amaro narram a trajetória institucional para figurar no ranking produzido pelo *Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia*. O ranking está publicado no site da revista *Ensino Superior* e o perfil da publicação científica no Brasil – a partir desse estudo do *Instituto Lobo* – aparece resumido em box especial da matéria.



principais medidas adotadas pelos autores – que foram, respectivamente, reitor, vice-reitora e pró-reitor acadêmico da UMC – para que uma universidade particular que não constava dos relatórios dos órgãos brasileiros de avaliação e fomento à pesquisa passasse a apontar indicadores de eficiência na área. Entre as estratégias adotadas, destacam-se: a conscientização da importância da pesquisa em uma universidade, conhecer o potencial



LOBO & ASSOCIADOS
CONSULTORIA E PARTICIPAÇÃO
S/S LTDA

CURSO INTENSIVO DA LOBO & ASSOCIADOS

“IMERSÃO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA MODERNA PARA IES PRIVADAS III - APERFEIÇOAMENTO DE GESTORES”

UMA OPORTUNIDADE ÚNICA DE TROCA DE EXPERIÊNCIAS E PRÁTICAS, ATUALIZAÇÃO E CONVIVÊNCIA COM COLEGAS DE OUTRAS IES. O EVENTO ANTERIOR - COM A MESMA ESTRUTURA E PALESTRANTES - FOI AVALIADO COM MÉDIA 9,7 PELOS PARTICIPANTES.

DE 6 A 12 DE JULHO DE 2008

Data: de 6 a 12 de julho de 2008

Local: Transamérica Flat 21st Century - S. Paulo (Capital) - Alameda Lorena, 473 - Jardim Paulista -

Telefone: (11) 3886-8400

Inscrições: até 27 de junho de 2008 - Não serão aceitas inscrições fora de prazo.

Inscrição única: R\$ 1.890,00

Duas inscrições, ou mais: R\$ 1.790,00 cada - sempre da mesma IES, feitas no mesmo depósito identificado, ou DOC.

Estão incluídos: material didático, certificado, coquetel, bingo, ingresso de show, ou teatro, e 11 coffee breaks.

MINISTRADORES



Roberto Leal Lobo e Silva Filho

Doutor e doutor *Honoris Causa* em física pela *Purdue University*, professor titular da USP, sócio-diretor da Lobo & Associados Consultoria e presidente do Instituto Lobo. Foi diretor do CNPq e do CBPF, vice-reitor e reitor da USP e reitor da UMC.



Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo

Psicóloga com pós-graduação em administração universitária pela *University of Florida*, 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.



Oscar Hipólito

Doutor em física pela USP, professor titular da USP e consultor especialista da Lobo & Associados Consultoria. Foi diretor do IFQSC-USP, coordenador de comitês do CTC da Capes e de avaliação do CNPq e Fapesp, pró-reitor acadêmico da UMC e da Uniban e pró-reitor de pesquisa e pós-graduação da Unicid.

PROGRAMA

- 1 - EVOLUÇÃO RECENTE DO ENSINO SUPERIOR
- 2 - DESAFIOS DO MERCADO E O FUTURO DAS IES: PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS
- 3 - ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS GESTORES
- 4 - COMO TRABALHAR EM EQUIPE
- 5 - LIDERANÇA E SOLUÇÃO DE CONFLITOS
- 6 - GESTÃO DO CORPO DOCENTE
- 7 - A GESTÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO, AS ESTRATÉGIAS DE ENSINO E OS CURRÍCULOS
- 8 - EVASÃO: CAUSAS E REMÉDIOS
- 9 - GESTÃO E AVALIAÇÃO DA PESQUISA

- 10 - GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EXTENSÃO
- 11 - AVALIAÇÃO
- 12 - PLANEJAMENTO
- 13 - MARKETING EDUCACIONAL
- 14 - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- 15 - GESTÃO ADMINISTRATIVA
- 16 - GESTÃO FINANCEIRA
- 17 - ESTRUTURA DAS IES E OS ÓRGÃOS COLEGIADOS
- 18 - APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS DE DISCUSSÃO E DO SWOT
- 19 - DEBATES PLENÁRIOS
- 20 - ESTUDOS DE CASOS

Somente 60 vagas. FAÇA JÁ SUA INSCRIÇÃO!

O futuro do mercado das IES na visão de especialistas renomados

Ex-gestores falam no Programa de Capacitação Telepresencial da L&A

O módulo 2 “Evolução e Cenários da Educação Superior”, do Programa de Capacitação Telepresencial de Gestores das IES, da Lobo & Associados Consultoria – em parceria com o Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia e a Unyca TV Corporativa – contou com entrevistados especiais de experientes gestores universitários. Eles falaram do mercado de ensino superior

e ajudaram os participantes de dezenas de IES, em vários Estados brasileiros, a compreender melhor a dinâmica da oferta e da procura e os cenários que as IES vão enfrentar na luta pela qualidade e, mesmo, pela sobrevivência.

O Informativo *Terceiro Grau* traz, com exclusividade, um resumo dos depoimentos levados ao ar no mês de abril na ordem de apresentação.



Prof. Hermes Figueiredo é historiador, mantenedor da Universidade Cruzeiro do Sul e presidente do Sindicato de Mantenedoras de Ensino Superior de São Paulo. Foi reitor da Unicsul.

“...As pequenas IES são um grande motivo de preocupação. Cerca de 1.300 têm menos de 500 alunos, com mais de dois ou três cursos, em cidades de pequeno porte. Elas possuem grande importância para a comunidade, mas terão dificuldade de sustentabilidade econômico-financeira para manter investimentos necessários à competitividade. Essas IES, por causa da legislação, terão dificuldade de adequar seus cursos à demanda e talvez precisem se fundir com outras IES. Uma IES com mais de 1.500, 2.000 alunos ainda é viável, desde que bem focada e bem gerida. A gestão é um elemento fundamental na competitividade das IES...”

“...A entrada de capital estrangeiro tem gerado muita polêmica e há uma grande divisão de opiniões. O capital especulativo é muito criticado, mas tudo depende da gestão da própria IES. Se a gestão da IES seguir a legislação nacional, não há como ser maléfica ao ensino superior...”

“...Quando dizemos que a demanda é maior do que a oferta, estamos falando de alunos que podem pagar. Somente em um ano,

2 milhões de estudantes que fizeram o Enem não puderam estudar porque não podem pagar. Nós temos de encontrar mecanismos de financiamento para alunos que querem se autofinanciar. Vemos com bons olhos as mudanças do Fies. Os juros exorbitantes assustam muito, os jovens e famílias, por serem honestos, têm receio de não honrar o compromisso, por isso, defendemos que o financiamento ao aluno seja sem juros, a fundo perdido. O financiamento direto ao estudante é a única saída sólida...”

“...A expansão do ensino superior por meio de redes de universidades públicas, s.m.j., é um posicionamento equivocada do Governo, pois deveria se basear em redes de faculdades isoladas para atender ao mercado local e em uma ou duas universidades federais ou nacionais que concentrassem a nata do pensamento nacional, para que pudéssemos colocá-las no ranking das universidades mundiais. Hoje não temos nenhuma universidade federal entre as 200 melhores universidades do mundo...”

“...O Governo deveria focar sua força, juntamente com os governos estaduais, para induzir e dar condições para uma verdadeira revolução do ensino fundamental. O grande gargalo do ensino superior está no ensino fundamental...”

8



Prof. Fábio Gallo, doutor em Administração de Empresas, professor da PUC-SP e da FGV-SP, é sócio da RGM Consultoria e diretor Administrativo-financeiro da Prodesp. Foi vice-reitor da PUC-SP.

“...O que está acontecendo no mercado de ensino superior é o que ocorre em outros setores. É um setor que precisava crescer, se expandiu e fatalmente vai seguir o caminho de outros setores da economia que, depois de uma forte expansão, apresentam uma tendência de movimentos de maior retração. Deve acontecer a composição de grupos, a criação de redes, e isso tem um lado positivo...”

“...O ensino superior tem todas as características de outras organizações de prestação de serviços. Ocorrerá também a busca por algumas empresas de melhores nichos, o que exigirá uma decisão por parte dos empresários: se querem mais massa, com as redes e volume maior, ou se vão buscar um foco, uma especialidade, um *core business*, que permita atuar com equilíbrio econômico-financeiro e respostas de qualidade para o público que querem atingir...”

“...Uma das coisas básicas do *economês* são o ponto de equilíbrio e o grau de alavancagem que podem exigir, em alguns casos, volume ou massa, o que cria certa dificuldade. Se a IES atua no mercado aberto e não está protegida – por uma rede ou grupo, ou por atender a um nicho específico – pode ter grandes perdas. É preciso manter qualidade com equilíbrio econômico-financeiro, o que pode levar à necessidade de economia de escala, de padrões e rotinas que permitam maior controle, pois tudo que é feito isolado é mais custoso. Esse é o papel da rede...”

“...A rede exige, por outro lado, em qualquer atividade, uma grande padronização, isto é, você deve reconhecer a rede mesmo de olhos fechados, o que deve ocorrer no ensino também...”

“...Ainda há espaço para as IES pequenas, mas essa é uma equação difícil. A solução pode não ser a mesma de outros setores, mas, no ensino, é preciso ter uma decisão clara de ir para um nicho, ser uma boutique, com uma equação essencialmente de qualidade, mais sofisticada. Aí, vai ter de gastar mais...”



Prof. Antônio Colaço Martins, mestre em Teologia e doutor em Filosofia, é reitor da Universidade Estadual do Vale do Acaraú-CE e mantenedor do IESP-PB e da Fametro-CE. Foi reitor da Unifor-CE.

“...A evolução do ensino público também está sendo feita. As federais estão sendo incitadas a aumentar 20% seus alunos – a Universidade Aberta do Brasil também vai ampliar o número de pessoas no ensino superior, assim como o ProUni. Há previsão de 57 Cefets. São sinais de que o Governo Federal está investindo na ampliação da oferta para a faixa etária de 18 a 24 anos. Em curto e médio prazo, apesar dos programas federais, o Brasil ainda estará muito longe dos indicadores da América Latina, o que vai garantir o mercado do ensino privado...”

“...A Lei 9.870, a lei do *calote*, permite uma inadimplência muito grande e é um fator que pode limitar o investimento na qualidade. Algumas mantidas ainda têm o *angelismo* pedagógico de defender as mesmas regalias dos professores do sistema federal, o que também dificulta a viabilidade. A gestão profissional é básica, indispensável, talvez até determinante para fazer a diferença na competitividade...”

“...A Educação a Distância é uma oportunidade não só para as faculdades, mas para a população. Como o Brasil tem dimensões continentais, só a EAD chegará a alguns municípios. O ensino a distância está bastante desburocratizado. O presencial é que deveria ser mais desburocratizado e não burocratizar a EAD. A EAD ainda tem de romper, sob o ponto de vista sociológico, o presencialismo advindo do bacharelismo que é cultural no Brasil...”

“...As três principais coisas que eu pediria ao Ministro seriam: desburocratize, trate o setor privado como um parceiro e não como inimigo e faça pelos alunos das particulares o mesmo que é feito para os alunos das públicas...”