

TERCEIRO GRAU

O Informativo do Gestor Universitário



Lobo & Associados - Uma Referência Nacional de Consultoria em Educação

Ano 1 – nº 2 – Setembro/2002

Credibilidade, o diferencial

O Ensino Superior tem papel fundamental para o desenvolvimento do País e, tal como ocorre em outros setores, necessita de investimento em qualidade. A *Lobo & Associados* desenvolve eventos nacionais exclusivos para gestores universitários, tendo como referência principal a melhoria acadêmica. Isso ocorre mesmo quando o tema abordado é Gestão Financeira, seminário inédito realizado em junho, em que foram apresentados indicadores da Pesquisa Nacional sobre Inadimplência, geração de conhecimento realizada a partir da competência científica da própria Consultoria e da credibilidade de seus diretores, diferencial de quem acumula experiência em gestão de IES e, conseqüentemente, conhece seus problemas. Com a participação de especialistas das mais diferentes áreas, a Consultoria elabora projetos, diagnósticos administrativos, sugere alternativas para expansão, com base em pesquisas de mercado que realiza e, ainda, desenvolve projetos para atender as instituições no aperfeiçoamento de sua gestão — é uma assessoria que influi decisivamente para que as IES cumpram a sua missão e aprimorem seus processos e resultados. São esses valores que tornaram a *L & A* uma Referência Nacional de Consultoria em Educação.

terceirograu@loboeassociados.com.br

Gestão Financeira, um desafio permanente

José Carlos Cipullo

Durante três dias, 220 gestores de 110 Instituições de Ensino Superior públicas e privadas de 22 estados brasileiros participaram, em São Paulo, do Seminário “A Gestão Financeira das IES”, organizado e coordenado pela *Lobo & Associados*. No encontro, realizado no início de junho, estiveram autoridades governamentais, especialistas e convidados, e foram apresentadas, em primeira mão, informações e análises sobre a Pesquisa Nacional sobre Inadimplência, com indicadores efetivos da correlação da qualidade do ensino com a situação financeira das instituições. “Nossa preocupação sempre foi melhorar a gestão integral que reflete na qualidade do ensino”, afirmou o professor Roberto Leal Lobo e Silva Filho, sócio-diretor da *L & A*. Por isso, temas como orçamento, receitas, custos, alocação de recursos, fontes de financiamento e crédito educativo foram discutidos a partir de exemplos específicos do Ensino Superior. **Páginas 4 e 5**



Os professores Maria Beatriz e Roberto Lobo recebem o secretário de Ensino Superior do MEC, Francisco César de Sá Barreto, no Seminário que reuniu 220 gestores de 110 IES

Destaques

Pesquisa analisa a inadimplência no Ensino Superior

Página 2

Lobo & Associados avalia mercado e orienta expansão

Página 3

Administração Moderna para IES privadas será tema de Imersão

Página 7

Unifenas reestrutura Extensão e comemora primeiros resultados

Página 8

Estratégias para diminuir a inadimplência

► Pesquisa desenvolvida pela Lobo & Associados vincula resultados financeiros à qualidade do ensino

Maria Beatriz de
Carvalho Melo Lobo*

Nossa experiência na gestão de universidades privadas e nosso conhecimento, como consultores, da realidade de muitas Instituições de Ensino Superior (IES) pelo Brasil afora nos dava a percepção de que deveria existir uma profunda ligação entre o nível de satisfação do aluno — seja porque a instituição “entrega o serviço que promete”, seja porque ele reconhece qualidade em seu ensino — e sua disposição em cumprir seus deveres acadêmicos e/ou financeiros.

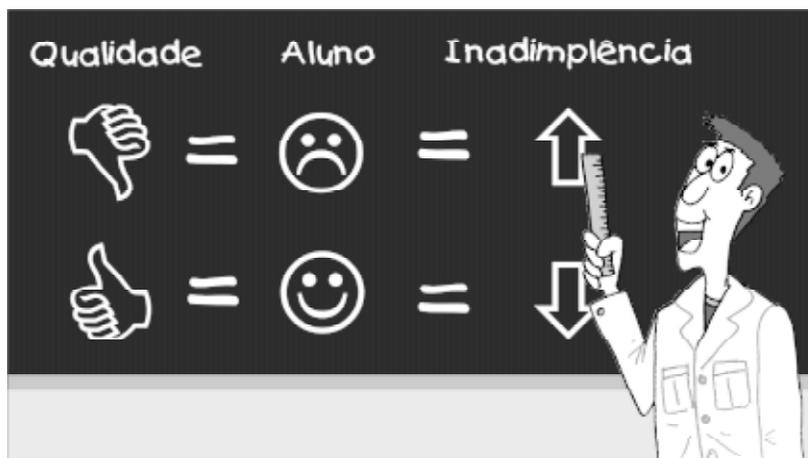
Acreditávamos também que lógicas de mercado praticadas em muitas instituições não tinham nenhum estudo que as embasasse e que, infelizmente, no Brasil não havia estudos confiáveis que traçassem o perfil da inadimplência nas IES de modo a sugerir o *modus operandi* mais peculiar no tratamento desse problema, que aflige a todas as instituições que cobram mensalidades, em menor ou maior grau.

Apostamos que a credibilidade da Lobo & Associados permitiria uma coleta de informações inédita, alicerçada na confiança do tratamento sigiloso e científico que seria aplicado aos dados financeiros, geralmente trancados a sete chaves.

Podemos afirmar que todas as nossas convicções estavam certas. Realizamos a primeira Pesquisa Nacional sobre Inadimplência, aplicada em abril e maio de 2002, cujos resultados ficaram prontos em junho e foram apresentados, de modo sucinto, no Seminário da Lobo & Associados sobre Gestão Financeira.

Participaram dessa pesquisa 53 IES de 14 Estados do Brasil, e foram analisados os dados de 49 instituições, 10% das faculdades integradas, 2,5% das faculdades isoladas, 12% dos centros universitários e 15% das universidades, representando 4,6% do total de 1.058 IES que cobravam mensalidades no País, segundo dados do INEP/2000.

A distribuição entre as regiões de localização, a natureza, a dependência administrativa e o número de alunos das



IES analisadas seguem a mesma proporção de distribuição do perfil geral das IES do Brasil, o que confere à amostra uma excelente representatividade.

Foi estabelecido, a partir desse estudo, o perfil médio das instituições analisadas, indicando como é uma IES privada típica do Brasil. Entre mais de 45 itens, destacamos os mais significativos.

Uma IES típica é uma faculdade isolada do Sudeste, sem fins lucrativos, com até dois mil alunos. Tem cursos de Humanas com mensalidade média entre 200 e 399 reais, realiza, ela própria, o controle da inadimplência, possui 10% dos alunos com FIES, fornece bolsas para até 10% de seus alunos — de caráter assistencial e não restituível, além de bolsa trabalho, monitoria e iniciação científica (nessa ordem) —, não oferece seguro-educação por morte do responsável ou por desemprego, adota prática de descontos para irmãos e para pagamento em dia, apresenta índice médio de inadimplência entre 11% e 20% (atraso de pagamento de mensalidades a partir de três meses) e consegue negociar entre 61% e 80% de seus débitos na ocasião da matrícula.

Inúmeras correlações foram analisadas nessa pesquisa e verificamos que muitas verdades correntes não foram confirmadas. As correlações são importantes quando elas existem e quando não existem. Saber que tal prática não produz determinados resultados contribui tanto para a decisão de eliminá-la quanto à confirmação de seus impactos para mantê-la.

Destacamos algumas correlações

que foram verificadas e que podem servir, assim como todas as outras encontradas nas 48 questões respondidas pelas instituições participantes, para auxiliar as decisões gerenciais sobre inadimplência nas IES privadas:

Mensalidades - A cobrança de mensalidades com valor abaixo do mercado deve levar em conta o perfil do rendimento médio do aluno. Por si só, ela não garante inadimplência menor. Só para alunos com renda familiar abaixo de 700 reais mensais.

Regime da IES - O regime semestral diminui o índice de inadimplência, assim como qualquer medida que induza a não acumular a dívida.

Renda familiar - O aluno com menor renda familiar (entre 500 e 700 reais mensais) não é, necessariamente, o pior pagador, muito pelo contrário. O melhor pagador é o aluno com renda familiar mensal acima de 3 mil reais. O pior é o de classe média (entre 1 mil e 2 mil reais).

Concessão de bolsa pela IES - O aumento do número de alunos com bolsa de estudo da IES não produz, necessariamente, menor inadimplência. Para o aluno com renda familiar entre 1 mil e 3 mil reais, o aumento do número de bolsas é proporcional ao aumento da inadimplência.

Práticas legais de cobrança/parcelamento - Práticas legais de cobrança, como protesto, inclusão no Serasa e no SPC, não alteram o índice de inadimplência. Somente melhoram o recebimento de débitos antigos, não servindo de efeito moral para que alunos paguem em dia. O parcelamento aberto (o aluno negocia ou propõe

a forma e prazo de pagamento) não reduz a inadimplência para as IES analisadas. Ao contrário, seu índice é de 20% contra 15%, em média, para as IES que praticam o parcelamento fechado de débitos (a IES determina o número de parcelas e as formas de pagamento na negociação).

Conceito da IES no ENC-Provão - O desempenho da IES no Provão é a principal correlação encontrada na pesquisa. O índice de inadimplência é diretamente proporcional ao resultado institucional no ENC. A inadimplência é maior onde é pior a qualidade dos cursos, tal como ela é medida no Provão. Há uma diferença de quase 100% na inadimplência entre as IES com conceitos médios A/B (12,1%) e as com conceitos médios D/E (21,9%).

A inadimplência é um dos aspectos que envolvem a gestão administrativa, que, como quase todos os outros, possui profunda ligação com a gestão acadêmica da IES. Por isso, não é mais possível desassociar essas duas áreas e não é prudente pensar em resultados financeiros de médio e longo prazos divorciados da qualidade do ensino e do atendimento que a instituição oferece. Mais do que nunca, um gerenciamento eficaz exigirá um permanente controle de dados e informações e uma eficiente avaliação da satisfação dos usuários dos serviços prestados.

Essas são algumas das muitas conclusões que se pode tirar do banco de dados formado a partir dessa pesquisa e hoje estão consolidados em CD-ROM. Dele podem ser extraídas, também, informações sobre formas de cobrança, estruturas, práticas e inovações, entre outras.

Agradecemos as IES que participaram da pesquisa e que, por isso, receberam todos os relatórios gerados e já podem estar tomando medidas no sentido de diminuir a sua taxa de inadimplência.

*Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo é psicóloga e sócia-diretora da Lobo & Associados. A pesquisa sobre inadimplência contou com a colaboração de Antonio Carlos Pinheiro dos Santos e Carlos Eduardo Lobo e Silva.

2

TERCEIRO GRAU

Expediente



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

Pesquisa de mercado orienta expansão das IES

► **Lobo & Associados** desenvolve levantamento focado na especificidade do Ensino Superior

José Carlos Cipullo

A pesquisa de mercado desenvolvida pela *Lobo & Associados* orienta as decisões das Instituições de Ensino Superior (IES) que necessitam de informações apuradas e analisadas especialmente para o setor. O que até bem pouco tempo era realizado para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), por exemplo, hoje é uma importante ferramenta de gestão, referência das IES que desejam expandir sua atuação com novos cursos ou que queiram avaliar o seu desempenho comparado ao de suas concorrentes diretas.

A *Lobo & Associados* tem observado que, depois que o Ministério da Educação (MEC) e o Conselho Nacional de Educação (CNE) mudaram as regras para a aprovação e o reconhecimento de cursos, as instituições aproveitaram para utilizar a pesquisa de mercado dentro de uma análise de marketing e viabilidade do negócio.

“Tradicionalmente as IES costumavam recorrer a empresas que realizam a pesquisa de mercado convencional, mas o Ensino Superior possui peculiaridades que dificilmente se consegue atender num levantamento padrão”, comenta o professor Roberto Leal Lobo e Silva Filho, sócio-diretor da *Lobo & Associados*. Segundo ele, “a pesquisa de mercado deve ser orientada para apresentar soluções focadas na especificidade do setor e levantar sugestões avaliadas pela relação custo-benefício”.



Segundo a professora Maria Beatriz Lobo, “cada instituição define conosco que tipo de informações necessita”

No caso da expansão, os cenários pesquisados revelam as oportunidades, as demandas e os riscos que o mercado apresenta. O diferencial da *Lobo & Associados* está nos indicadores desenvolvidos para traduzir dados socioeconômicos, informações disponibilizadas das IES concorrentes, mercado de trabalho, potencialidades regionais e tendências do Ensino Superior. “Nossa experiência como gestores é fundamental para oferecer uma pesquisa completa que oriente a decisão da IES a partir da análise e sugestões que fazemos”, afirma a professora Maria Beatriz Lobo, sócia-diretora da *Lobo & Associados*.

A Consultoria desenvolve pesquisas de mercado para IES em vários níveis. Desde a orientação de oportunidades e riscos do mercado e os cenários para o Ensino Superior, base de um Planejamento Estratégico, até a análise do mercado empregador regional/nacional, as perspectivas de demanda para os cursos atuais e novos, podendo incluir definição de vagas, aproveitamento de infra-estrutura e merca-

“Uma IES não deveria pagar por uma pesquisa de mercado de uma empresa convencional que não saiba traduzir os dados para ajudá-la a tomar decisões”

Maria Beatriz Lobo, sócia-diretora da *Lobo & Associados*

do potencial para a contratação de corpo docente.

Para isso, é importante que uma consultoria seja capaz de orientar a IES na definição e adequação de seu público-alvo e no monitoramento

das concorrentes diretas, definindo os indicadores, inclusive, de preço e distância, fundamentais nesse tipo de levantamento. Não se indica mais a abertura de novos cursos, de novas instituições ou a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) sem esse tipo de pesquisa.

“Cada instituição, de qualquer ponto do País, define conosco que tipo de informações necessita. Há situações em que a pesquisa realizada alertou para riscos estratégicos, na área de atuação da IES, que a instituição desconhecia, o que foi determinante para a definição de abertura de novos cursos”, disse a professora Maria Beatriz. Para ela, “uma IES não deveria pagar por uma pesquisa de mercado de uma empresa convencional que não saiba traduzir os dados para ajudá-la a tomar decisões ou que forneça informações desnecessárias por não conhecer as peculiaridades do Ensino Superior”.

A *Lobo & Associados* oferece a possibilidade da IES escolher os passos (quadro) que a pesquisa deve ter e, ao final do levantamento, apresenta as melhores oportunidades dentro deste mercado, baseada em seu *know-how*.

Clipping

FOLHA DE S. PAULO

A pesquisa sobre inadimplência realizada pela *Lobo & Associados* com 49 instituições particulares de Ensino Superior também foi notícia em duas notas publicadas no dia 7 de julho, na coluna Painel S/A, do caderno *Dinheiro*. O jornal deu ênfase especial ao fato de os alunos de menor poder aquisitivo serem melhores pagadores do que os de classe média. Vinculando a má qualidade do ensino ao aumento da inadimplência, a coluna também destacou que nas instituições que obtiveram o conceito “A” e “B”, apenas 12,1% dos alunos não pagaram as mensalidades, enquanto nas com conceito “D” e “E” o índice foi de 21,9%, conforme demonstrou o trabalho da Consultoria.

O ESTADO DE S. PAULO

“A baixa qualidade dos cursos é um fator que estimula a inadimplência: quanto mais baixa a nota no Exame Nacional de Cursos (Provão), mais alta a taxa de inadimplência”, afirma a reportagem publicada na edição do dia 18 de julho do influente jornal paulista, tomando como base os resultados do estudo realizado pela *Lobo & Associados*, que analisou as causas da inadimplência com as instituições privadas. A repórter Marta Avancini ouviu o diretor da União Nacional dos Estudantes, Geraldo Vilar, e o presidente da Associação Nacional dos Centros Universitários, Magno Maranhão, que concordaram inteiramente com o raciocínio determinado pelos números da pesquisa.

Valor

Um artigo do professor Roberto Lobo, sócio-diretor da *Lobo & Associados*, analisando “o grande desafio do Ensino Superior no País”, ocupou duas páginas do caderno *Eu & Valor*, publicado na edição de 9 de agosto. Num estudo aprofundado, o ex-reitor da USP traça um perfil detalhado da problemática educacional no Brasil, onde a expansão do Ensino Superior aparece como o “próximo grande desafio que o governo irá enfrentar na área de educação”. Apresenta ainda uma agenda com propostas para que o País possa vencer esse e outros desafios. A análise foi originalmente publicada como encarte especial do Dossiê Internacional da Prospectiva – Consultoria Brasileira de Assuntos Internacionais.

ITENS DE UMA PESQUISA GLOBAL DE MERCADO

- Análise dos dados e do perfil da IES
- Definição do público-alvo
- Cenário do Ensino Superior
- Profissões em alta
- Dados de demanda
- Mercado empregador global e/ou regional
- Análise das concorrentes
- Escolha dos cursos
- Exemplos de currículos
- Mercado de corpo docente
- Infra-estrutura necessária
- Sugestão de vagas / turnos / preços
- Riscos - atuais e futuros
- O vestibular
- Onde e como divulgar
- O que é preciso para aprovação do projeto

O secretário de Ensino Superior do MEC, Francisco César de Sá Barreto, ao lado de Roberto Lobo durante o seminário sobre Gestão Financeira, realizado em São Paulo



Gestão Financeira das IES é discutida em Seminário da L & A

4 **Evento da Lobo & Associados reuniu 220 participantes de 22 estados brasileiros com palestras e debates sobre um tema palpitante: as finanças das IES**

A importância de maior inter-relacionamento entre os setores administrativo e acadêmico das IES, visando superar conflitos que podem comprometer o planejamento adequado das instituições, foi um dos temas mais debatidos durante o seminário “A Gestão Financeira das IES”, promovido pela *Lobo & Associados*, entre 5 e 7 de junho, no Hotel Blue Tree Towers, em São Paulo.

Pela primeira vez, uma empresa de consultoria se propôs a tocar na área mais sensível das instituições particulares e a discutir abertamente as muitas distorções existentes no setor, com exemplos concretos de soluções para os problemas.

O resultado da ousada iniciativa pôde ser medido tanto pela presença de público – 220 dirigentes de 110 universidades, centros universitários, faculdades públicas e privadas de 22 estados brasileiros –, como pelo nível de satisfação demonstrada pelos participantes ao final das palestras dos especialistas da *Lobo & Associados* e de autoridades convidadas.

“A presença de tanta gente me surpreendeu muito, porque o temário enfoca muito mais a área administrativa das instituições, cujos dirigentes têm pouca participação nas discussões acadêmicas”, afirmou Jocimar Arcanjo, coordenador geral do Sistema

Nacional de Avaliação da Educação Superior (Inep), órgão do Ministério da Educação.

Quem também considerou a iniciativa da *Lobo & Associados* “relevante para a educação brasileira” foi o secretário de Ensino Superior do MEC, Francisco César de Sá Barreto.

Em meio a palestras e debates sobre administração financeira, composição de orçamentos, crédito para estudantes, fontes de financiamento, entre outros temas, também foram apresentados os resultados da Pesquisa Nacional sobre Inadimplência produzida pela *Lobo & Associados* com 49 instituições particulares de 14 estados brasileiros. Quatro IES apresentaram relatos durante o seminário: Centro Universitário de Jaraguá do Sul, Universidade do Planalto Catarinense, Universidade de Caxias do Sul e Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo”, de Presidente Prudente.

O evento contou, ainda, com palestras do engenheiro Marcos Francisco de Almeida e do economista Paulo Denis Marques da Silva sobre a Finep - Financiadora de Estudos e Projetos. O presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp), Gabriel Mário Rodrigues, abordou os desafios financeiros das IES no Brasil e

no novo contexto mundial.

O professor Nelson Cardoso Amaral, da Universidade Federal de Goiás, e Oliver Mizne, da Ideal Invest – Assessoria e Investimento em Educação, trataram de temas ligados à alocação de recursos entre unidades acadêmicas e a melhor maneira de decidir sobre fontes de financiamentos das IES, respectivamente.

O seminário “A Gestão Financeira nas IES”, organizado e coordenado pela *Lobo & Associados*, teve o apoio da Ideal Invest – Assessoria e Investimento em Educação, da RM Sistemas, da revista *Ensino Superior*, do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp) e do Hotel Blue Tree Towers.



O CD-ROM com toda a Pesquisa Nacional sobre Inadimplência e suas correlações já está disponível nos escritórios da *Lobo & Associados* para aquisição pelas IES.

MEC quer ouvir as instituições sobre o FIES

As instituições que participaram do Seminário sobre Gestão Financeira da IES, realizado pela *Lobo & Associados*, poderão encaminhar suas sugestões e críticas para o aperfeiçoamento do Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES). O questionário já foi enviado e os dados serão coletados pela Consultoria de forma ordenada para compor um estudo que, além das análises sobre alternativas de fontes de financiamento e modelos de outros países, deverá incorporar subsídios para uma possível reformulação do atual sistema do FIES, antigo Crédito Educativo (Creduc). Essa solicitação foi feita pelo secretário de Ensino Superior do MEC, Francisco César de Sá Barreto, durante o Seminário, no qual ele expôs o panorama do atual FIES e respondeu a perguntas dos participantes. No evento, o secretário Barreto falou ao **Terceiro Grau**:

Terceiro Grau – Qual sua opinião sobre o evento organizado pela Lobo & Associados?

Francisco César de Sá Barreto – Acho muito importante um acontecimento dessa natureza. O Roberto Lobo sempre obteve muito sucesso na realização desses tipos de eventos, verdadeiros cursos que passam as informações de forma coletiva aos educadores, mantenedores. É uma iniciativa muito relevante para a educação brasileira.

TG – Qual é o perfil do Crédito Educativo no Brasil hoje?

Barreto – O número de estudantes atendidos hoje passa de 200 mil. Há uma proposta que, se as instituições começarem a participar, esse número pode triplicar. Caso o financiamento vire uma linha de ação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o número será maior ainda. Isso depende da ação implementada.

TG – De que forma o MEC procura divulgar as informações sobre o financiamento e atender às solicitações das instituições?

Barreto – Da forma que estou fazendo hoje. Vindo até o Seminário, apresentando e dizendo que estamos abertos às sugestões. Elas serão recebidas e analisadas. E, se houver possibilidade dentro da política de governo, serão atendidas.

Seminário Nacional é avaliado com nota 9,5

► Atualidade do tema e a qualidade das exposições feitas pelos convidados foram pontos ressaltados pelos dirigentes

Uma pesquisa realizada com os participantes do evento promovido pela *Lobo & Associados* serviu para demonstrar o grau de interesse despertado pelas palestras e debates sobre o tema “A Gestão Financeira das IES”. A avaliação sobre os itens pedagógicos e de serviços relativos ao Seminário resultou na nota 9,5.

“Essa é uma média constante em nossos eventos. É um desafio mantê-la e uma motivação para que as IES participem dos próximos que realizaremos”, disse Maria Beatriz Lobo, sócia-diretora da *L&A*. Ela atribuiu o sucesso do evento ao ineditismo do enfoque no Ensino Superior, à importância do tema e ao envolvimento de palestrantes e participantes.

“Normalmente, os acadêmicos e professores tendem a desprezar a área de Administração Financeira. Contudo, a qualidade do aspecto acadêmico depende do suporte econômico e financeiro, que advém de uma administração racional, planejada”, afirma o reitor Luiz Antonio Rizzon, da Universidade de Caxias do Sul (RS), que defende uma melhor preparação para os docentes que assumem cargos de importância no comando das IES.

Rizzon destacou ainda a “competência e experiência” de palestrantes como o professor Roberto Lobo. “Ele não fala apenas na teoria, mas com a experiência obtida com o trabalho feito em uma universidade pública, a USP, e uma particular, a Universidade de Mogi das Cruzes. Igualmente, a Maria Beatriz tem essa experiência. São pessoas atualizadas em relação ao que acontece além das fronteiras do País, sendo, portanto, muito importantes para qualificar nossas instituições.”

Prudêncio Ferrei-

ra, *controller* da Universidade Gama Filho (RJ), destacou o debate sobre a inadimplência e a necessidade de se buscar, mais a fundo, as causas dos problemas. “Meu objetivo, no seminário, foi obter de forma organizada e racional a sinopse de tudo o que acontece nessa área, não só em São Paulo, mas em vários outros estados.”

Para a diretora administrativa das Faculdades Integradas Antonio Eufrásio de Toledo, de Presidente Prudente (SP), Maria Inês Pennacchi, o seminário foi importante porque, fora as palestras ministradas por pessoas que

dominam totalmente a área, “ainda tivemos a possibilidade de trocar informações com pessoas de diferentes regiões sobre problemas comuns, buscando soluções para eles. As informações do MEC e do Inep foram fundamentais”,

afirmou.

“Achei a iniciativa fantástica”, disse Evandro Kruehl, pró-reitor Administrativo da Universidade de Cruz Alta (RS). “Além das palestras de alto nível, essa troca de experiências foi muito importante para termos uma noção de como estão as outras instituições no Brasil, algo difícil, porque pouco conversamos entre nós.”

Para Delci Tamanini Melchiorretto, pró-reitora de Administração da Unidavi (SC), o evento mostrou que

“Excepcional a atuação dos professores, com abordagens práticas e vivenciadas, passando total credibilidade”

Antonio José Rigueira, diretor administrativo da Faculdade da Terra de Brasília (DF)



Luiz Antonio Rizzon, reitor da Universidade de Caxias do Sul, uma das instituições que tiveram relato de experiência apresentado no Seminário sobre Gestão Financeira organizado pela *L & A*



Jocimar Arcanjo, coordenador-geral do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, defendeu a profissionalização dentro das IES para melhorar a qualidade do ensino

“temos de nos adaptar às novas tendências administrativas, ao melhor planejamento estratégico”.

Já Vitor Caiado de Resende, diretor financeiro da Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (DF), lembrou que “é o segundo evento de que participo. O primeiro foi “Gestão Acadêmica”, em agosto de 1999. Fiquei impressionado com a dimensão que o encontro tomou. Eles estão de parabéns.” Resende planeja participar dos próximos eventos.

Marcelo Pimentel, diretor-presidente da Faculdade Santa Helena de Recife (PE), defende que “as IES possuem uma gestão, em sua maioria, muito doméstica, e esse tipo de evento, com a qualidade que apresenta e a rica experiência dos professores Roberto Lobo e Maria Beatriz, amplifica a capacidade administrativa dos mantenedores”.

Rogério Müller, pró-reitor Administrativo da Universidade Católica de Petrópolis (RJ), ressaltou a organização e o conteúdo do evento, assim como pontos abordados pelo professor Roberto Lobo que “enriqueceram muito para o amadurecimento de algumas coisas que vínhamos pensando em realizar na instituição, para que possamos implantá-las brevemente”.

A experiência de Roberto Lobo também foi comentada pelo pró-reitor Administrativo da Universidade Regional de Blumenau (SC), Emardi Feijó Vieira, que considerou positivas as exposições e discussões sobre temas que “refletem realmente as angústias no dia-a-dia das universidades, principalmente nos aspectos administrativos e de gestão”.

Mesmo ocupando cargos de direção em instituições públicas, os gestores Mauro

Polizer, vice-reitor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (MS), e Paulo Cunha, pró-reitor de Pós-graduação e Pesquisa da Universidade Federal de Pernambuco (PE), destacaram a contribuição do seminário na área da gestão financeira.

Polizer comparou: “Quando se fala em aumentar o lucro para uma universidade particular, pensamos em como uma quantia menor de recurso pode melhorar a qualidade, ou seja, como podemos oferecer mais meios para o desenvolvimento dos alunos”. Já Paulo Cunha considera que “o curso traz grandes conhecimentos para

os participantes, principalmente com os relatos de outras universidades. Estou levando muita coisa boa. A *Lobo & Associados* é muito séria e tem muita experiência”.

Os patrocinadores do Seminário também aprovaram o evento,

como destacou Oliver Mizne, diretor da Ideal Invest. “Num único lugar, num curto espaço de tempo, pudemos expor nossos produtos para cerca de 10% das IES de todo País, uma grande parcela de nosso mercado potencial, o que permitiu que o nome da Ideal fosse associado a uma empresa que já se tornou uma referência nacional em consultoria de gestão para as IES”, afirmou.

“Chamaram atenção a alegria e o entusiasmo com que os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz conduziram o evento. Os dois exalam confiança no sistema educacional”

Simão Pedro de Lima, superintendente executivo da FUNCECP, Patrocínio (MG)

Consultoria oferece soluções para gestão das IES

► **Lobo & Associados** disponibiliza serviços que vão do diagnóstico da administração até consultas por internet

Contribuir para a melhoria das políticas e da qualidade das instituições públicas e privadas, oferecendo soluções *taylor made* para problemas enfrentados pelos gestores das Instituições de Ensino Superior, tem sido uma preocupação constante da **Lobo & Associados**. A Consultoria oferece a seus clientes uma série de serviços diferenciados, como o “Diagnóstico Administrativo”, uma avaliação de dados, rotinas e procedimentos que ajudam a orientar a gestão das instituições.

“Diagnóstico não é auditoria”, afirma a sócia-diretora Maria Beatriz Lobo, ressaltando que a análise é baseada nos processos e no estudo de indicadores, que não precisam, necessariamente, da abertura de dados confidenciais. “Esse trabalho mostra como está a gestão administrativa e aponta novos caminhos”, explica.

A elaboração de projetos especiais para auxiliar na implantação, na avaliação e no aperfeiçoamento de hospitais universitários e suas relações com as respectivas instituições é outro produto oferecido pela **Lobo & Associados**.

A empresa também disponibiliza a “Consulta/Dia”, que assegura o atendimento de aspectos específicos ou pareceres, a partir do envio antecipado da documentação, de uma reunião de discussão e do encaminhamento do resultado por escrito.

Visando facilitar o atendimento a distância para as IES, a empresa



Professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo e a equipe de atendimento da L&A, nos seminários nacionais e nos cursos *indoor* realizados pela Consultoria nas IES

criou o programa *Lobo's Best Solutions*, que permite ao cliente fazer consultas por e-mail sobre qualquer problema, dúvida ou orientação relacionados ao funcionamento das áreas administrativa e acadêmica, cujas respostas exijam, em média, três laudas de papel ofício. As perguntas, sem restrição de número, são respondidas por especialistas com supervisão dos diretores da **L & A**.

Esse programa é oferecido em duas opções: a versão *Quick*, exclusi-

va para consultas on-line — a partir de 900 reais mensais — e a *Master* — a partir de 2 mil reais mensais —, que garante também uma inscrição gratuita para um evento nacional organizado pela Consultoria e duas Consultas/Dia a cada semestre. O custo varia de acordo com o tipo de instituição (faculdade, centro universitário e universidade).

A **Lobo & Associados** também realiza seminários nacionais e cursos *indoor*, apresentados nas próprias instituições.

Qualidade do Ensino é a principal preocupação

A preocupação com a qualidade tem sido um referencial na carreira de Roberto Leal Lobo e Silva Filho, sócio-diretor da **Lobo & Associados**, educador que já ocupou cargos de vice-reitor e reitor da Universidade de São Paulo e reitor da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC). Engenheiro elétrico formado pela PUC do Rio de Janeiro, conquistou títulos de mestre, doutor e doutor *honoris causa* na Universidade de Purdue, nos Estados Unidos. Trabalhou como professor titular da USP, dirigiu o Instituto de Física de São Carlos, comandou o Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas e foi diretor do CNPq, do Ministério da Ciência e Tecnologia. Atuou como presidente do Comitê Científico do Projeto Alfa e é membro da Rede Latino-Americana de Cooperação Universitária.

Gestores precisam estar preparados para desafios

Um dos mais importantes trabalhos realizados pela **Lobo & Associados** tem sido a preparação de gestores para enfrentar os novos desafios presentes na rotina diária das IES. A preocupação com a modernidade e atualização da gestão, voltada para a excelência do trabalho universitário, tem marcado a carreira da professora Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, psicóloga especialista em Administração Universitária pela Universidade da Flórida, nos Estados Unidos. A sócia-diretora da Consultoria foi diretora pedagógica da Universidade de Fortaleza, onde comandou os setores de Planejamento e Avaliação, e atuou como assessora acadêmica da Reitoria e coordenadora de Planejamento da Universidade de Mogi das Cruzes, onde viria a ocupar os cargos de vice-reitora e de reitora em exercício da instituição.

Cartas

A **Lobo & Associados** agradece as manifestações de apoio e incentivo pela iniciativa de editar o informativo **Terceiro Grau**.

Trabalho de ponta

Agradecemos o envio do informativo **Terceiro Grau** e aproveitamos para parabenizar a todos pelo trabalho de ponta apresentado no primeiro número. É com instrumentos como esse que se fortalecem as IES do Brasil inteiro, nos deixando sempre informados dos principais fatos ocorridos no mundo universitário. O material é de primeiríssima qualidade, sem falar na preciosidade das matérias apresentadas.

César Emannel B. Lima – Associação Paraibana de Ensino Renovado (Aspen) – João Pessoa – Paraíba

Cumprimentos

Parabéns pela primeira edição do informativo **Terceiro Grau**. Excelente diagramação, conteúdo variado e bem distribuído, fotografia discreta. Muito bom mesmo.

Rogério Prado – Universidade de Alfenas (Unifenas) – Alfenas – Minas Gerais

Nova iniciativa

Retornando de viagem, tomei conhecimento da publicação produzida por esta digna consultoria. Parabenizo por essa nova iniciativa que, com certeza, virá preencher uma lacuna existente na nossa área de atividade — Ensino Superior — e colaborar para elevar ainda mais o ensino de livre iniciativa.

Paulo A. Gomes Cardin – Faculdade de Belas Artes de São Paulo – São Paulo

Sucesso

Recebi o informativo e fiquei muito feliz com o sucesso da **Lobo & Associados**. Desde que vocês começaram, eu já imaginava quanto seriam grandes. Parabéns, estou aqui torcendo por vocês.

Ana Maria Fontenelle Catrib – Universidade de Fortaleza – Ceará

Conteúdo

Aproveito a oportunidade para parabenizá-los pelo excelente trabalho desenvolvido, assim como o conteúdo por ele apresentado.

Carmem R.C. Junqueira – Centro Universitário Moura Lacerda – Ribeirão Preto – São Paulo

Assinatura

Gostariamos de saber como fazer a assinatura de seu informativo, o valor e a periodicidade do **Terceiro Grau**.

União Pan Americana de Ensino (Unipan) – Cascavel – Paraná

Nota da Consultoria: Agradecemos o interesse pela nossa publicação e aproveitamos para informar que a proposta inicial é que o **Terceiro Grau** seja trimestral e gratuito, não necessitando, por enquanto, de assinatura, já que é distribuído para todas as IES, governos, órgãos de educação, clientes e egressos de nossos seminários e cursos. Para conhecer melhor nossa empresa, visite o site www.loboassociados.com.br, onde, além da relação de clientes, especialistas e detalhes da empresa, disponibilizamos dezenas de artigos sobre Educação e Gestão Universitária.

Imersão na Administração Universitária Moderna

► **Evento nacional da Lobo & Associados para gestores e dirigentes de IES privadas será realizado em São Paulo**

A Lobo & Associados realizará entre os dias 3 e 9 de novembro, no Hotel NH Della Volpe, em São Paulo, seu segundo evento nacional de 2002, uma maratona de palestras e estudos de caso sobre os principais problemas que os gestores e dirigentes de Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam no dia-a-dia. O curso intensivo "Imersão na Administração Universitária Moderna para IES Privadas" é uma síntese de uma série de seminários e cursos nacionais já promovidos pela Consultoria, avaliados pelos participantes com média geral de 9,4.

O próximo evento da Consultoria amplia a discussão sobre a Gestão da Unidade Acadêmica, tema abordado no primeiro seminário nacional da Lobo & Associados, realizado em 1999, e levado para dezenas de cursos *indoor* a convite de instituições de todo o País. No catálogo de produtos da Consultoria, esse é um dos mais procurados, porque não há no mercado cursos curtos com uma visão abrangente sobre a administração das IES.

Na Imersão haverá uma mescla de palestras dos professores Roberto Leal Lobo e Silva Filho e Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, sócio-diretores da Consultoria, e a resolução de questões práticas e testes, trabalhos em grupo, individuais e estudos de caso, que poderão ser aplicados nas instituições, além de discussões plenárias, totalizando 44 horas de atividade acadêmica.

O curso começa no domingo, dia 3 de novembro, com a apresentação dos participantes e confraternização, quando será feita a abertura do evento. Cada gestor anunciará a principal área de in-

teresse para intercâmbio e receberá um resumo das instituições inscritas.

A idéia da Imersão surgiu a partir do sucesso que esse tipo de técnica vem apresentando para vários segmentos, tais como o ensino de idiomas e o treinamento em empresas. A imersão proporciona uma vivência intensa, em que todos os participantes vêm do mesmo meio e compartilham objetivos e necessidades de permanente atualização. O conteúdo teórico é tão importante quanto a troca de experiências e a oportunidade de relacionamento fora dos horários de

atividades. Além de tudo o que se oferece no programa do curso, a Imersão é também a oportunidade de conhecer a realidade de dezenas de instituições ao mesmo tempo.

"Nossos eventos têm permitido a dirigentes de todo o País ampliar a rede de convivência com outros gestores do Ensino Superior. Esse intercâmbio é fundamental, porque cerca de 80% dos casos se repetem na maioria das IES brasileiras", explica Maria Beatriz.

"A atualização deve ser uma preocupação constante do gestor. É hora de investir em sua formação, na reci-

clagem profissional. Essa semana de curso vai render conhecimento, descobertas e soluções comuns adotadas por outras IES, as quais não se tem acesso quando estamos mergulhados nos nossos problemas", reforça a especialista.

Já o professor Roberto Lobo destaca que a preocupação da Consultoria "é auxiliar o gestor ou dirigente a pensar a instituição. Para isso, é preciso se afastar da realidade, analisar os diferentes cenários, entender melhor os desafios que se apresentam e propor soluções com eficácia".



Arquivo

O sucesso do evento nacional "Gestão da Unidade Acadêmica", em agosto de 1999, e dos cursos *indoor* sobre o tema, estimulou a Consultoria a ampliar a discussão sobre a Administração Universitária

TERCEIRO GRAU

"IMERSÃO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA MODERNA PARA IES PRIVADAS"

Temas centrais

- Cenário do Ensino Superior
- Formas de gestão das IES
- Discussão e concepção dos currículos
- Ferramentas administrativas
- Liberdade acadêmica
- Administração do corpo docente
- Pós-graduação, Pesquisa e Extensão
- Avaliação e Planejamento
- Marketing Educacional
- Gestão Financeira
- Trabalho em equipe
- Liderança
- Estudos de Caso
- Trabalho prático
- Trabalho em grupo

3 a 9 de novembro de 2002

Local: Hotel NH Della Volpe - São Paulo/Capital

Vagas limitadas: 40 (no mínimo) e 75 (no máximo)

Carga horária: 44 horas de atividades acadêmicas

Prazo para inscrição: Até 25/10/02

Taxa de inscrição: R\$ 1.500,00

Ministradores: Roberto Leal Lobo e Silva Filho e Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo

Público alvo: reitores, pró-reitores, membros da mantenedora e da administração superior, diretores, coordenadores de cursos e programas, chefes de departamentos e setores administrativos, sucessores, professores e profissionais/acadêmicos.

Informações: Tele/fax: (0xx11) 4796-2811 - www.loboeassociados.com.br





No I Fórum de Extensão Universitária da Unifenas, os professores Helena Sampaio, Maria Beatriz Lobo, Roberto Lobo, o reitor Edson Antônio Velano e os professores João Batista Magalhães e Rogério Prado

Um exemplo de reorganização da Extensão

► **A Lobo & Associados orientou a reestruturação do setor na universidade mineira**

Para muitos gestores de instituições brasileiras de Ensino Superior, Extensão Universitária é um grande cesto onde cabe tudo que não for graduação, pós-graduação e pesquisa. Para a *Lobo & Associados*, Extensão é uma atividade acadêmica fundamental que representa uma via de duas mãos entre o conhecimento — gerado e difundido na Instituição de Ensino Superior — e a sociedade, que o devolve em forma de experiência e resultados.

A Extensão é muito mal compreendida, quase sempre deficitária e, muitas vezes, acaba por absorver docentes que não conseguem produzir dentro de critérios científicos ou que desenvolvem projetos assistencialistas e voluntaristas, que não se caracterizam como atividade acadêmica. Mas, como transformar — numa instituição já tradicional — uma área que padece desses males?

A Universidade de Alfenas (Unifenas), instituição privada de Ensino Superior, situada no Estado de Minas Gerais, atualmente comemorando 30 anos de atividades, com 28 cursos de graduação e 9 mil alunos matriculados em seus sete campi, criada e dirigida pelo reitor Edson Antônio Velano, possuía muitos desses problemas. “A Unifenas, como outras universidades, mantinha uma estrutura de Extensão dispersa, ocasional, conflitante, dependente, individualizada, com algumas características peculiares às IES tradicionais”, lembra o gestor de Extensão,

professor Rogério Ramos Prado. Uma avaliação dos projetos existentes e do desempenho dos docentes, que recebiam tempo integral pela Extensão, foi a primeira atividade que a *Lobo & Associados* desenvolveu para atender à solicitação do reitor Velano de reorganização e reestruturação da Extensão Universitária da Unifenas.

Relatórios, currículos, dados e informações foram analisados por especialistas da *Lobo & Associados*, que verificaram quais projetos se caracterizavam, realmente, como projetos de Extensão. “Emitimos pareceres sobre cada um dos professores e respectiva atividade desenvolvida, solidificando uma política de contar com a participação de consultores *ad hoc* para avaliação da Pesquisa e da Extensão” conta o professor Roberto Lobo, sócio-diretor da *Lobo & Associados*.

“É muito fácil para nós montarmos equipes de primeira para esses projetos, pelo amplo conhecimento que temos de nossa época de Reitoria da USP e gestão de órgãos de governo e financiamento. Essa avaliação contou com a valiosa participação dos professores José Martins, ex-reitor da Unicamp e atual pró-reitor da Unicamp; Erney Camargo, ex-pró-reitor da USP e atual diretor do Instituto Butantã, e Oscar Hipólito, ex-diretor do Instituto de Física da USP e atual pró-reitor da Uniban”, completa Lobo.

Antes disso, foi necessário que a *Lobo & Associados*, em discussão

com os integrantes da Unifenas, propusesse uma nova política com diretrizes que orientassem a análise da viabilidade dos projetos e da adequação dos professores extensionistas. Esse processo incluiu o planejamento estratégico da área, contemplando planos táticos e operacionais, e algumas ações fundamentais para a sua reorganização.

Atualmente, a Unifenas adota critérios claros e essenciais para aceitação de projetos de Extensão: continuidade, composição e qualificação da equipe, participação discente, demanda externa, aquisição e geração de conhecimento, metodologia, financiamento externo, pertinência regional e abrangência, originalidade, documentação e avaliação.

Orientada pela *Lobo & Associados*, a Unifenas vem trabalhando no sentido de responder, com eficiência, aos anseios da comunidade acadêmica e regional, abrindo espaços para apresentação de projetos de Extensão, catalisando e divulgando cursos, congressos e demais eventos. E, principalmente, colocando a Extensão numa posição de destaque, com identidade própria.

Para o professor Rogério Prado, “depois de quase dois anos de um intenso trabalho de organização orientada, com a participação efetiva da *Lobo & Associados*, a Unifenas já consegue obter resultados extremamente satisfatórios e gratificantes. Neste semestre, quase 30% do corpo docente está

envolvido nas diversas atividades de Extensão. Mais de 50% destas atividades são auto-sustentáveis”.

A gestão de Extensão da Unifenas tem priorizado, na análise e implantação dos projetos, a inter e a multidisciplinaridade, além da auto-sustentabilidade dos mesmos, buscando estabelecer parcerias com empresas públicas e privadas. “Além da melhoria da qualidade acadêmica, as mudanças na Extensão da Unifenas trouxeram, rapidamente, envolvimento dos alunos e professores e equilíbrio financeiro”, aponta a professora Maria Beatriz Lobo, diretora da empresa de Consultoria.

No I Fórum de Extensão Universitária da Unifenas, realizado em novembro de 2001, foram apresentados, oralmente e em forma de pôsteres, 76 projetos de Extensão. Para o II Fórum, programado para o período de 4 a 8 de novembro de 2002, foram inscritos e analisados mais de 80 novos projetos. Publicou-se, também, o Catálogo de Atividades de Extensão da Unifenas.

O reitor Edson Velano considera que “o envolvimento das diversas categorias funcionais, administrativas e acadêmicas foi fundamental na definição de soluções adequadas e eficazes para as necessárias mudanças na Extensão. Atualmente, estamos finalizando nosso processo de Avaliação Institucional, que também está sendo devidamente conduzido e motivado pela equipe da *Lobo & Associados*”, completa.



LOBO & ASSOCIADOS CONSULTORIA E PARTICIPAÇÃO S/C LTDA

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

Homepage: www.loboeassociados.com.br
E-mail: loboea@loboeassociados.com.br