



Ano 21 Nº 32
Outubro 2003

Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior

ESTUDOS

MANTENEDORAS E MANTIDAS: DUAS ENTIDADES E DOIS SISTEMAS DE GESTÃO

PRESIDÊNCIA

Presidente – Edson Franco

1. Vice – Gabriel Mário Rodrigues
2. Vice – Manoel Ceciliano S. de Almeida
3. Vice – Antonio Carbonari Netto

CONSELHO DA PRESIDÊNCIA

Ana Maria Costa de Sousa
André Mendes Almeida
Cecílio Pinto
Hermes Ferreira Figueiredo
Luiz Eduardo Tostes
Manoel J. F. de Barros Sobrinho
Mauro de Alencar Fecury
Paulo Newton Paiva Ferreira
Paulo Vasconcelos de Paula
Roque Danilo Bersch
Terezinha Cunha

Suplentes

Adonias Costa da Silveira
Eda Coutinho Barbosa Machado de Souza
Valdir José Lanza

CONSELHO FISCAL

Cláudio Galdiano Cury
Geraldo Casagrande
Jorge Bastos
Paulo César Martínez y Alonso

Suplentes

Gilbert Wesley Archibald
Manoel Bezerra de Melo

DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor Geral
Dêcio Batista Teixeira
Vice-Diretor Geral
Pedro Chaves dos Santos Filho
Diretor-Administrativo
Getúlio Américo Moreira Lopes
Diretor Técnico
Fabrício Vasconcelos Soares
Secretaria-Executiva
Anna Maria Faria Lida
Assessoria
Anna Maria Faria Lida
Cecília Eugenia Rocha Horta
Frederico Ribeiro Ramos
Apoio
Arlete Gonçalves Ribeiro
Leandro Rodrigues Uessugue
Marcelo Galdino da Silva
Jamilé Costa Sallum (estagiária)

Estudos : Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior / ABMES. – v. 2, n. 2, (1982) – Brasília : A Associação, 1982- v. ; 28cm.

Irregular

ISSN 1516-6201

1. Ensino superior – Periódicos. 2. Educação superior – Periódicos. I. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.

CDU 378 (05)

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior

SCS Quadra 07 – Bloco “A”

Torre Pátio Brasil Shopping - Sala 526

70 330-911 - Brasília - DF

Tel.: (61) 322-3252 Fax: (61) 224-4933

E-mail: abmes@abmes.org.br

Home page: <http://www.abmes.org.br>



Ano 21 Nº 32
Outubro 2003

Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior

ESTUDOS

Associação Brasileira de
Mantenedoras de Ensino Superior

Editor

Édson Franco

Organizadora

Cecília Eugenia Rocha Horta

Conselho Editorial

Antônio Colaço Martins

Maria Otília Pires Lanza

Paulo César Martínez y Alonso

Ronald Braga

Sylvia Helena Cyntrão

Revisão

Sylvia Helena Cyntrão

Projeto Gráfico

Gorovitz/Maass Arquitetos Associados

SUMÁRIO

MANTENEDORAS E MANTIDAS: DUAS ENTIDADES E DOIS ESQUEMAS DE GESTÃO

Apresentação 5

Bloco I

Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão

Édson Franco 9

A gestão profissionalizada na empresa familiar

Paulo Domingos Chaves dos Santos 13

A relação mantenedora mantida em instituições de ensino superior: o modelo das comunitárias

Roque Danilo Bersch 19

Gestão, planejamento, orçamentação e avaliação nas IES particulares

Édson Franco 29

Bloco II

Principais desafios das instituições de ensino superior

Édson Franco 55

O perfil do professor de ensino médio e superior na instituição privada

Édson Franco 63

Universidade e desenvolvimento: globalizaçãoexcludente e projeto nacional

Édson Franco 75

Universidade de elite ou de massa

Édson Franco 79

Um caso de sucesso – Unama

Édson Franco 83

Normas para apresentação de originais 91



APRESENTAÇÃO

GABRIEL MÁRIO RODRIGUES*

Com a rigidez das concepções organizacionais do passado, as instituições mantenedoras somente poderiam ser governamentais e particulares, sem finalidades lucrativas, entendidas como associações, sociedades civis ou fundações. As instituições mantidas, somente poderiam ser escolas isoladas, federações de escolas ou universidades.

A flexibilidade de concepções organizacionais e da legislação nos dias atuais proporcionou ampla liberdade na constituição de mantenedoras e na organização estrutural das mantidas. Mantenedoras podem ser governamentais ou particulares. Se governamentais, podem ser oriundas do governo federal e dos governos estaduais ou municipais. Se particulares, podem assumir quaisquer das formas admitidas em direito: associações ou sociedades civis com ou sem finalidades lucrativas; sociedades comerciais, sempre com finalidades lucrativas e inscritas nas Juntas Comerciais, e, fundações, estas sempre sem finalidades lucrativas. Mantidas podem ser universidades, universidades especializadas, centros universitários, faculdades, faculdades integradas, escolas ou institutos.

A tipologia das entidades mantenedoras se expressa, dentre outras, pelas seguintes composições e/ou modalidades: educadores não familiares; educadores familiares e não familiares; educadores familiares; educadores e poderes públicos; educadores religiosos ou igrejas; profissionais específicos.

Mesmo considerando a diversidade de formas de gerenciamento das mantenedoras, as universidades e os centros universitários devem gozar de autonomia, decorrente do disposto na Constituição Federal – “Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.”

As demais modalidades de instituições mantidas não gozam de autonomia legal.

Nas universidades e centros universitários, mantidos pelos poderes públicos, salvo o caso das estaduais paulistas, há inegáveis reclamos quanto à autonomia institucional. Nas particulares – universidades e centros universitários – pouco há de reclamo quanto à autonomia, embora se perceba, em muitos casos, alguma interferência das mantenedoras nas instituições mantidas. As Pontifícias Universidades Católicas (PUCs) refletem a autonomia das mantidas em relação às mantenedoras.

É comum ocorrer, nas instituições de ensino superior (IES) particulares, inclusive nas confessionais, que seus mantenedores ou outras pessoas oriundas de mantenedoras exerçam funções nas mantidas, num sistema de concomitância. Diversos casos há em que, por problemas de gestão, registre-se a busca pela profissionalização da gestão das instituições mantidas.

Há uma “verdade” que vem sendo repetida a cada passo: “em escola não há economia de escala”. Assim, o binômio custos *versus* resultados exige profissionalismo de ação e compromisso com a qualidade. Profissionalismo para identificar despesas desnecessárias e compromisso com a qualidade para investir na busca de resultados para além dos resultados financeiros. O profissionalismo exige estabelecimento de políticas e o compromisso impõe segui-las fielmente. As escolas constituídas por mantenedores profissionais (não tradicionalmente professores) têm demonstrado acerto nos princípios acadêmicos estabelecidos e têm adotado padrões de preços acima do comum das demais instituições, demonstrando que preço não é o único diferencial para atrair alunos. A questão do tempo integral ainda se constitui desafio para entidades mantenedoras, assim como a pesquisa, intrinsecamente considerada, não deve resultar simplesmente de recursos oriundos de mensalidades.

Mantenedoras e mantidas devem atuar da melhor forma para atender ao seu público, tendo como base um adequado sistema de planejamento constituído dos seguintes instrumentos: Projeto Institucional, no qual estejam claros a missão, a vocação, os objetivos, os princípios e as diretrizes da instituição educacional; Plano de Desenvolvimento, de duração plurianual e de Planos Anuais de Trabalho e de efetivo Sistema de Acompanhamento Físico e Financeiro dos Projetos aprovados nos Planos Anuais.

Há enormes despesas para conquista de novos alunos e deve haver preocupação concreta no sentido de se evitar a evasão. A concorrência feroz exige profissionalismo de gestão de mantenedoras e de mantidas.

Nada como fortalecer, seja por mantenedoras ou por mantidas, laços interinstitucionais vigorosos. A respeitabilidade pela instituição educacional resulta em benefício concreto para mantenedoras.

As instituições mantenedoras precisam ser constituídas com uma sólida filosofia educacional e geridas de forma estratégica. As tributações às IES e os limitados recursos ao financiamento de alunos requerem uma gestão de mantenedoras e de mantidas forte e coerente. As instituições mantidas devem contar com talentos individuais que estabeleçam a distinção e a diferença das demais e com colegiados competentes, de forma a construir história da instituição e de atuarem em regime de consistente esforço coletivo, criando marcas reconhecidas na comunidade.

Com o objetivo de discutir a complexa problemática da relação mantenedoras e mantidas, a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior reuniu seus associados em duas oportunidades. A primeira ocorreu em Brasília, abordando a criação e o gerenciamento de mantenedoras e mantidas. Naquela oportunidade, os participantes recomendaram que a ABMES realizasse outro encontro para aprofundar a discussão dos aspectos tratados. Dando cumprimento à solicitação, a ABMES fez realizar o curso “Mantenedoras e mantidas – duas entidades e dois esquemas de gestão”, em novembro de 2002.

A presente edição reúne no Bloco I, os textos da mesa-redonda e do curso com o objetivo de subsidiar as discussões futuras das instituições de ensino superior acerca da relação mantenedoras e mantidas.

Em complementação às reflexões, a edição apresenta-se enriquecida, no Bloco II, com textos sobre a universidade – desafios, perfil do professor, globalização excludente e projeto nacional – todos de autoria do presidente da ABMES, Édson Franco.

A revista Estudos 32 representa mais uma contribuição efetiva da ABMES na reflexão sobre o tema mantenedoras e mantidas e demonstra o empenho dos dirigentes de suas associadas na busca de caminhos para fortalecer o ensino superior privado brasileiro.

* Gabriel Mário Rodrigues é vice-presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES)



**MANTENEDORAS E MANTIDAS:
DUAS ENTIDADES E DOIS
ESQUEMAS DE GESTÃO**

ÉDSON FRANCO*

Este Painel poderia ser chamado de Painel das Heterogeneidades. Não há mantenedoras e mantidas iguais entre si. Vale este momento, portanto, como troca de experiências e encontro de diversidades.

No passado, ocorria a rigidez de concepções organizacionais. Mantenedoras somente poderiam ser governamentais ou particulares. Se governamentais, oriundas do governo federal e dos governos estaduais ou municipais. Se particulares, somente poderiam ser sem finalidades lucrativas, entendidas como associações, sociedades civis ou fundações. Mantidas, somente poderiam ser escolas isoladas, federações de escolas ou universidades, não se admitindo as formas de organização administrativas hoje conhecidas como centros universitários e universidades especializadas. No presente, registra-se a flexibilidade de concepções

organizacionais, seja de mantenedoras, seja de mantidas. A legislação presente proporcionou ampla liberdade, tanto na constituição de mantenedoras, quanto na organização estrutural das mantidas. Mantenedoras podem ser governamentais ou particulares. Se governamentais, podem ser oriundas do governo federal e dos governos estaduais ou municipais. Se particulares, podem assumir quaisquer das formas admitidas em direito: associações ou sociedades civis com ou sem finalidades lucrativas, sociedades comerciais, sempre com finalidades lucrativas e inscritas nas Juntas Comerciais, e fundações, estas sempre sem finalidades lucrativas.

Mantidas podem ser universidades, universidades especializadas, centros universitários, faculdades, escolas ou institutos. As exigências da Lei 5.540/68 desapareceram e nem mesmo os departamentos devem integrar, obrigatoriamente, as estruturas organizacionais das instituições educacionais mantidas.

* Presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e reitor da Universidade da Amazônia (Unama). Texto apresentado na mesa-redonda *Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão*, realizada no dia 3 de setembro de 2002, em Brasília. reitor@unama.br

Percebo que a tipologia das entidades mantenedoras se expressa, dentre outras, pelas seguintes modalidades: a) educadores não familiares que formam a mantenedora; b) educadores familiares e não familiares que as constituem; c) educadores absolutamente familiares que as criam e as desenvolvem; d) educadores e poderes públicos que as constituem, e, neste caso, geralmente são denominadas de comunitárias, inclusive com cobrança de mensalidades; e) educadores religiosos ou igrejas que as constituem e, f) profissionais específicos, geralmente pessoas da melhor estirpe de treinamento ou de educação corporativa, que constituem mantenedoras para desenvolverem escolas.

Havendo, pois, a liberdade na forma de constituição das entidades mantenedoras e na forma de constituição das instituições mantidas, claro que há uma enorme diversidade de maneiras de gerir umas e outras. Todavia, universidades e centros universitários devem gozar de autonomia, decorrente do artigo 207, da Constituição Federal: autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. As demais modalidades de instituições mantidas não gozam de autonomia legal. Mantenedoras devem comportar-se como mantenedoras e mantidas devem, no caso específico das universidades, gerir o ensino, a pesquisa e a extensão, respondendo pelos seus atos para com aquelas.

Nas universidades e centros universitários, mantidos pelos poderes públicos, salvo o caso das estaduais paulistas, há inegáveis reclamos quanto à autonomia institucional. Nas particulares – universidades e centros universitários – pouco há de reclamo quanto à au-

tonomia, embora se perceba, em muitos casos, alguma interferência das mantenedoras nas instituições mantidas. As Pontifícias Universidades Católicas (PUCs) parecem refletir a autonomia das mantidas em relação às mantenedoras.

É muito comum nas particulares, inclusive nas confessionais, mantenedores ou oriundos de mantenedoras exercerem funções nas mantidas, num sistema de concomitância. Diversos casos há em que, por problemas de gestão, está-se registrando uma busca pela profissionalização da gestão das instituições mantidas. Percebo, em alguns casos, algum sucesso nesta modalidade de gestão e, em outros, um processo de substituição sistemática de gestores profissionais, que não está contribuindo para a consistência de trabalho nas instituições mantidas.

Embora difícil, não é impossível a mantenedores vestirem roupas distintas, de mantenedores e de gestores de instituições mantidas. Isto, no entanto, exige muito profissionalismo e muito respeito a estatutos e regimentos.

Há uma “verdade” que vem sendo repetida a cada passo: “em escola não há economia de escala”. Assim, o binômio custos *versus* resultados exige profissionalismo de ação e compromisso com a qualidade. Profissionalismo para identificar despesas desnecessárias e compromisso com a qualidade para saber investir na busca de resultados para além dos resultados financeiros. O profissionalismo exige estabelecimento de políticas e o compromisso impõe segui-las fielmente. As escolas constituídas por mantenedores

profissionais (não tradicionalmente professores) têm demonstrado acerto nos princípios acadêmicos estabelecidos e adotado padrões de preços acima do comum das demais instituições, demonstrando que preço não é o único diferencial para atrair alunos. A questão do tempo integral ainda se constitui desafio para entidades mantenedoras, assim como a pesquisa, intrinsecamente considerada, não deve resultar de recursos oriundos de mensalidades, simplesmente.

Aprendi ao longo da minha vida que, quando alguém aponta para uma única solução, há pelo menos seis outras, absolutamente possíveis de serem adotadas. Noto, no caso educacional, que muitos têm praticado os ensinamentos de Rabelais, naquele famoso episódio dos “carneiros de Panúrgio” ou na chamada lei de Lavoisier pedagógica do “nada se perde, nada se cria e tudo se copia”. A questão da cópia de modelos têm-se constituído em problema para as instituições mantidas, especialmente pelo fato de nem sempre haverem estabelecido um adequado sistema de planejamento, cujos fundamentos baseiam-se nos seguintes aspectos:

- Projeto Institucional, no qual esteja clara a missão, a vocação, os objetivos, os princípios e as diretrizes da instituição educacional;
- Plano de Desenvolvimento, de duração plurianual;
- Planos Anuais de Trabalho, e,
- Sistema de Acompanhamento Físico e Financeiro dos Projetos aprovados nos Planos Anuais.

Em muitos casos, ainda trabalhamos como se estivéssemos vivendo os tempos da Revolução Industrial, quando, na verdade, estamos vivendo outros tempos, da verdadeira Revolução do Marketing. Rejeito, de certo modo, o “marketerismo”, preferindo que a entidade mantenedora e a instituição mantida, porquanto estão na ponta, atuem de forma a melhor atender o “seu” público. Daí haver dedicado um pouco de meu tempo aos Coordenadores de Cursos, aqueles que estão ou devem estar na linha de frente, visto que a rigidez do passado, da existência dos Departamentos, parece estar realmente se esgotando.

De alguma maneira nas instituições de ensino superior (IES) há real preocupação com o atendimento de professores, de alunos e da comunidade em geral. Noto, porém, que muitas vezes até Centrais de Atendimento são constituídas sem adotar uma adequada filosofia de trabalho e sem exercitar as funções acadêmicas, administrativas e financeiras para melhor atenderem aos interessados. Lembro de Max Gehringer e das suas lições de crença na Seleção Brasileira, antes mesmo que a equipe brasileira se tivesse habilitado para ir ao Japão e à Coreia. As experiências bem sucedidas dos 0800 e dos 0300 precisam ser consideradas, especialmente no sentido de evitar perda de tempo dos demandantes. Saber dos muitos ramais de atendimento nas IES tem levado ao desespero alguns demandantes, especialmente quando usam celulares para informações.

Há enormes despesas para conquista de novos alunos e deve haver preocupação concreta no sentido de se evitar a evasão. No passado, os vestibulares deixavam

alguns resultados. Agora, são momentos de despesas/ investimentos. A concorrência feroz exige profissionalismo de gestão de mantenedoras e de mantidas. Pouco tem-se apresentado de essencial na publicidade realizada, embora sinta que a época da “mostra de laboratórios” começa a rarear ...

Nada como fortalecer, seja por mantenedoras, seja por mantidas, laços interinstitucionais vigorosos. A respeitabilidade pela instituição educacional resulta em benefício concreto para mantenedoras. Laços com a comunidade são fundamentais no tempo presente. Em vista disto, projetos consistentes, inclusive na área cultural, resultam na caminhada para essa mencionada respeitabilidade.

O que Gehringer chama de “esforço coletivo” (para além da “história” das IES e dos “talentos” que possuem) e que eu denominaria, no caso educacional, de “aderência institucional”, somente conseguida quando resulta de princípios fundamentais estabelecidos pela instituição educacional, definidos em seu Projeto Institucional e traduzidos nos Planos de Desenvolvimento, nos Planos Anuais de Trabalho e na prática do fazer educativo.

Os governantes presentes e futuros deveriam entender que está chegando ao patamar universitário uma camada social de baixo poder aquisitivo. Tributadas as instituições, como vem ocorrendo, e limitados os recursos de financiamento ao alunado – salvo em casos de gestão de mantenedoras e de mantidas muito coerente – haverá pouca salvação para quem concebe o filão do ensino superior como apenas uma oportunidade lucrativa.

Mantenedoras precisam ser constituídas com uma sólida filosofia educacional estabelecida pela unidade e unanimidade dos associados e traduzida no Projeto Institucional. Necessitam dar o “tom” dos projetos educacionais das instituições mantidas. Carecem ser geridas de forma estratégica. Mantidas devem contar com talentos individuais que estabeleçam a distinção e a diferença das demais e com colegiados competentes, de forma a construir história da instituição e atuarem em regime de consistente esforço coletivo. O que considero fundamental no trabalho de gestão de mantenedoras e de mantidas é o de criarem marcas reconhecidas na comunidade e desenvolverem o carisma dos educadores que as integram.



**A GESTÃO PROFISSIONALIZADA
NA EMPRESA FAMILIAR**

**PAULO DOMINGOS CHAVES
DOS SANTOS***

A empresa familiar, por sua natureza, inicia suas atividades como micro ou pequena empresa, na qual não existe diferenciação de cargos ou funções, mesmo porque seu efetivo pessoal é bastante reduzido e, quase sempre, preenchido pelos membros da família. Assim, cada qual realiza tudo, cumprindo todas as tarefas necessárias à produção de bens ou prestação de serviços, sendo tais atribuições distribuídas de acordo com a disponibilidade e/ou aptidão de cada um. Trata-se, sem dúvida, de um exemplo de treinamento em serviço, durante o qual, por ensaio e erro, vai-se aprendendo a melhor forma de fazer, isto é, de desempenhar cargos ou funções.

Sendo bem-sucedida, a empresa passa a contratar profissionais especializados para cada área de atividade. Todavia, os valores que permitiram ao funda-

dor da empresa obter sucesso do empreendimento permanecem presentes na cultura empresarial. Este valor matricial, que na origem é de extrema importância para a implantação da empresa pode converter-se, na fase subsequente, em empecilho à profissionalização da gestão.

Profissionalizar a gestão significa recrutar quadros especializados, profissionalmente formados, familiares ou não, para a execução das funções gerenciais da empresa.

Na gestão profissionalizada, as posturas deverão ser isentas dos vieses subjetivos das relações familiares, primando pela racionalidade, competência e desenvolvendo-se com bases em atribuições claramente explicitadas. Para tanto, é necessário integrar os profissionais familiares na direção e gerência da empresa; adotar práticas administrativas mais racionais e recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já certificados por

* Mestre em Administração, Gerente de Planejamento Estratégico da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal – (Uniderp). Texto apresentado na mesa-redonda *Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão*, realizada no dia 3 de setembro de 2002, em Brasília.

empresas mais avançadas ou pela academia, Tal como comenta Lodi (1993, p.25).

[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas racionais, modernas, e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Como se vê, são diversos os fatores que podem sugerir a idéia de profissionalização de uma empresa, porém, isoladamente, os mesmos não garantem que ela efetivamente aconteça.

Abordando essa questão, Oliveira (1999) diz que a profissionalização ocorre também quando executivos profissionais passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração.

Em complementação a essa idéia, tem-se o conceito de administrador profissional, definido por Ricca (1998) como um administrador pago por sua função, sendo esta sua fonte de renda, de poder e de habilidade técnica. Ainda de acordo com o autor citado, espera-se que um administrador profissional tenha conhecimento amplo na sua área de trabalho e desempenhe suas funções com eficácia. No entanto, afirma o autor, a família que detém o controle do negócio deve saber que ele só poderá alcançar sucesso se estiver integrado à cultura e aos valores da organização.

Para Ricca (1998), o processo de profissionalização da empresa familiar deve ser planejado com cuidado, observando-se a importância de:

- contratar um profissional não-somente pensando na sua eficiência técnica, mas também na sua sensibilidade política, para assegurar que ele possa inovar e preservar os valores da organização;
- definir claramente o que se espera de um profissional, considerando sua performance e atitudes, bem como as expectativas da empresa em relação a ele;
- preparar previamente a área em que o profissional irá trabalhar, não transferindo para ele responsabilidades e problemas que são da competência da família que detém o controle do negócio;
- acompanhar de perto o processo de integração do profissional contratado à empresa, porque sempre existe o risco de rejeição pelos funcionários, especialmente pelos mais antigos;
- delegar autoridade para que o profissional possa obter os resultados desejados;
- definir sistemas de controle e aferição de desempenho do profissional contratado, que possam sustentar e avaliação da família proprietária do negócio;

- evitar, sempre que possível, que o processo de profissionalização se transforme num conflito entre os membros da família.

Com o mesmo pensamento do autor acima, Lodi (1993) afirma que, por mais acurado que seja o planejamento da profissionalização da gestão, os novos profissionais deverão ser integrados cuidadosa e paulatinamente, pois cada erro reforça o sistema anterior. Segundo esse autor, a questão dos profissionais não familiares é bem delicada, partindo-se da premissa de que a família não é capaz de dirigir sozinha o negócio, seja porque não tem suficiente número de familiares, seja porque nem todos são competentes.

O sucesso do profissional que atua na gerência de uma empresa familiar, conforme Lodi (1993), vai depender de sua capacidade de interpretar orientações muito abstratas de seus superiores e traduzi-las em linguagem concreta de objetivos e metas, para os seus subordinados.

Para Garcia (2001), são muitos e freqüentes os casos de insucesso da relação entre família empresária e profissional contratado. A consequência disto é que ambas as partes se frustram. Importa observar, porém, que, para a empresa, a falta de continuidade traz prejuízos e, invariavelmente, deixa seqüelas. Para esse autor, a decisão de contratar profissionais não pertencentes ao grupo familiar, quase sempre, é tomada em situações muito especiais. Talvez, a mais trágica seja aquela em que, após a morte do fundador, não existindo na família quem seja capaz de assumir o negócio, decide-se buscar alguém de fora.

Oliveira (1999) apresenta as principais vantagens e desvantagens no caso de uma empresa familiar optar pela gestão profissionalizada:

Vantagens

- maior facilidade no recrutamento e seleção do executivo com o perfil desejado;
- assimilação mais rápida e efetiva das experiências e conhecimentos do profissional;
- renovação de estilo e filosofia administrativa;
- maior flexibilidade para alteração no quadro de administradores.

Desvantagens

- descaracterização da cultura administrativa familiar;
- maior facilidade de perda do executivo.

Para Amendolara (1995), na visão de grande número de empresas familiares, a profissionalização da gestão em nada pode ajudar, pois o proprietário continua a interferir e a mandar também na execução do negócio. Na realidade, esse empresário contrata “boys de luxo” a custos elevados até o dia em que explode e diz que o pessoal contratado para a gestão profissionalizada é teórico e não “sente” a empresa, ou coisa pior, é um grupo de incompetentes.

Vale ressaltar que a maioria dos autores, com relação à profissionalização da gestão, identifica grande número de problemas. Por exemplo, Ricca (1998), citando Lodi, chama a atenção para os seguintes pontos:

- a profissionalização da empresa familiar não é um assunto fácil de discutir;
- o primeiro engano de um processo de profissionalização é tentar mudar tudo rápido demais ou manter o mesmo que vinha sendo feito antes. O mais importante é começar com poucos e bons profissionais. Cada profissional que falta é razão para a família reforçar seu compromisso nesse processo de modernização;
- o administrador profissional de empresa familiar é o homem que se interpõe entre a família e os subordinados. Ele alcança suas metas administrando todas as relações e tenta fazer o melhor para alcançar as exigências de dois lados da empresa – o dos donos e o dos empregados, que em muitos casos não coincidem. É necessário reconhecer as dificuldades de um desempenho consistente devido a exigências conflitantes, principalmente quando tais dificuldades provêm de uma facção da família;
- quando a empresa familiar delega autoridade, ela não transfere todo o poder mas exige responsabilidade. A autoridade se instalará de forma lenta, quando os

controladores estiverem seguros sobre a confiabilidade e a lealdade profissional do administrador contratado;

- na maioria das vezes a empresa apresenta-se ao profissional como uma Esfinge edipiana: decifra-me ou te devorarei;
- o novo profissional deve ser capaz de agir sem conhecer detalhadamente e de forma completa relatórios e informações sobre decisões, oportunidades e ações passadas da empresa. Ele tampouco terá bons arquivos ou registros de informações;
- em um lugar onde há vários tipos de pessoas e diversos grupos diferentes com interesses pessoais distintos, o profissional deve ser flexível. Os membros da família podem ter conflitos pessoais e ambições, mas todos eles detêm autoridade. Assim, o profissional deve ter atitudes diplomáticas, mas com a percepção de que também tem autoridade na empresa.

Uma causa freqüente da demissão dos profissionais contratados em empresas familiares é a incapacidade que estes têm em dar uma direção para o negócio.

Para Garcia (2001), mesmo que a organização administrativa seja verbalizada como a necessidade mais urgente, muitas vezes a real necessidade e maior expectativa está na capacidade do executivo indicar propósitos e caminhos para a empresa.

Considerações finais

Um aspecto a ser considerado como a célula *matter* de uma empresa familiar é o cultural. Além deste, tem-se a questão do exercício do poder.

No que se refere à cultura, no Brasil, diferentemente do que ocorre em países da Europa e dos Estados Unidos, nota-se que os fundadores têm a tendência de trazer para dentro da empresa “sentimentos” que são inerentes à vida familiar. Isto pode ter um aspecto positivo, pois os funcionários sentem-se como “membros” de uma grande família, extrapolando os limites da racionalidade dentro da teoria da burocracia. Por outro lado, o sentimentalismo pode tolher o planejamento sistêmico, à medida que as normas são cumpridas em função da falta de comprometimento e do medo de errar ao executarem-se as tarefas pelo reflexo de poder dos dirigentes (patriarcas).

A profissionalização deve ser analisada e pensada de forma a não ferir valores, sentimentos e atitudes que muitos fundadores conceberam durante uma vida toda dentro da empresa.

O desejável é ter-se no gerenciamento do negócio membros da família ao lado de profissionais contratados, uma vez que a endogenia, provocada pela mobilização exclusiva de familiares, impede a oxigenação da organização. Isto pode deixá-la alienada do contexto social mais amplo e do mercado, restringindo-se à visão dos membros da família, a

qual, por definição, tenderá a ser homogênea, em virtude dos laços, experiências e histórias comuns que unem seus membros.

De outra parte, a ausência de pessoas da família na condução dos negócios poderá, a longo prazo, determinar que sejam excluídas da empresa, pois, por mais eficazes que sejam os mecanismos de acompanhamento e controle da gestão, não há o que substitua a participação direta no negócio. O melhor, portanto, é a posição de equilíbrio, com espaço para membros da família, qualificados e profissionalizados, e pessoas recrutadas no mercado por sua competência técnica e ética.

Referências bibliográficas

AMENDOLARA, L. *Como evitar a guerra da sucessão*. São Paulo: STS, 1995.

GARCIA, Volnei Pereira. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

LODI, J.B. *A empresa familiar*. 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

OLIVEIRA, D.P.R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA, D. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CLA Cultural, 1998.



**A RELAÇÃO MANTENEDORA
MANTIDA NAS INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR:
O MODELO DAS COMUNITÁRIAS**

ROQUE DANILO BERSCH*

“Comunitária” – um critério formal para identificar um tipo particular de instituição de ensino superior

Sob o título genérico “Mantenedoras e Mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão”, que norteia este Seminário, o presente texto aborda as relações entre mantenedora e mantida no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES) constituídas segundo o “modelo comunitário”, assim definido por Lazzari (1998). A abordagem é feita a partir da vivência dessa relação em um caso particular e a partir também de algum conhecimento sobre a estruturação de outras IES comunitárias.

O esclarecimento se faz necessário, de vez que o qualificativo “comunitário” pode ser empregado junto ao item “universidade” com um significado mais ou menos amplo. Uma IES pode ser Comunitária em sua missão, objetivos, metas e ações, ou até mesmo em determinados procedimentos administrativos, independentemente do seu modelo organizacional e da dependência administrativa. Aqui, entretanto, empregamos o termo “Universidade Comunitária” no sentido de um modelo organizacional objetivamente definido.

Tramontin e Braga *apud* Lazzari (1998, p. 49) incluem no “modelo comunitário”, ao lado das IES mantidas por associações ou fundações criadas e efetivamente orientadas por comunidades geograficamente delimitadas, as IES confessionais. Estabelecem como definidores do atributo “comunitário” os seguintes critérios:

* Mestre em Letras e Presidente da Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (Fuvates). Texto apresentado na mesa-redonda *Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão*, realizada no dia 3 de setembro de 2002, em Brasília.

1. mantenedora subordinada única e diretamente a um objetivo social;
2. patrimônio pertencente a ente coletivo comunitário;
3. rotatividade dos cargos da direção;
4. controle e poder subordinado a amplos segmentos da sociedade civil organizada.

Lazzari (1998) distingue, a partir desses critérios, as IES confessionais das comunitárias. De fato, o quarto daqueles itens definidores não se aplica *a priori* às confessionais. Quem elege os dirigentes da mantenedora de uma IES confessional, aos quais, teórica e formalmente, é atribuída a instância superior de poder sobre a IES, são os membros da respectiva ordem religiosa, critério este que se afasta visivelmente do atributo 4: “controle e poder subordinado a amplos segmentos da sociedade civil organizada”, pelo qual as comunitárias são visivelmente marcadas. Pode-se levantar aqui o argumento de que cada congregação religiosa que mantém uma IES constitui claramente uma comunidade – o que, em gênero, combina com a realidade. Todavia, neste trabalho, em que o objetivo é descrever as relações entre mantenedoras de Ensino Superior e as suas IES mantidas, gostaríamos de distinguir entre esse tipo de comunidade e as comunidades caracterizadas como circunscrições geográficas donde brotam os “amplos segmentos da sociedade civil organizada” sem limitação de credo religioso ou outras, os quais constituem a última instância de poder. É certo também que a organização e gestão de IES mantida por entidade confessional pode ser aberta à participação da sociedade civil, mas esta não é a discussão.

Finalmente, para a caracterização de “comunitária” adotada aqui, permitimo-nos acrescentar ao item de n.º 3, a “rotatividade dos cargos da direção” – o esclarecimento de que o traço nele citado refere-se também, e fundamentalmente, à mantenedora; e que na mantenedora essa rotatividade deve ser caracterizada por processo eleitoral que envolva os “amplos segmentos da sociedade civil organizada”. É, portanto, na mantenedora que se manifesta o traço formal evidente do que aqui chamamos de instituição comunitária. Já os dispositivos sobre o provimento dos cargos de dirigentes das IES mantidas variam, entre as comunitárias, como também variam em outros tipos de instituições.

Traços organizacionais das mantenedoras comunitárias

Representação da sociedade

Embora comum a todas, o quarto dos itens definidores das comunitárias apresentado anteriormente não se executa da mesma forma em todas essas mantenedoras. Num extremo, os “amplos segmentos da sociedade civil organizada” são representados por menos de uma dezena de votos, geralmente incluindo o poder público (de uma ou até das três esferas – municipal, estadual e federal); as entidades representativas das forças de produção (empresários, e, talvez, empregados); o poder religioso e entidades representativas de profissionais liberais, tudo dependendo, em grande parte, de quem,

na origem da instituição, participou da iniciativa. Contrastando com esse quadro, em outras mantenedoras comunitárias, a sociedade civil é representada por ampla assembléia.

O formato jurídico

As mantenedoras comunitárias do Rio Grande do Sul, até o momento, têm adotado, em sua constituição, uma das seguintes formas jurídicas: fundação ou associação/sociedade. Entre as que mantêm instituição universitária, predomina a figura da fundação.

Ao todo, o modelo “comunitário” soma 15 IES no Estado do Rio Grande do Sul: 8 fundações e 7 associações, sendo que as IES por ele marcadas se distribuem em 9 Universidades, 2 Centros Universitários e 4 IES isoladas ou integradas.

Origem

Na época em que a autoridade federal passou a admitir a interiorização do Ensino Superior no País, no estado do Rio Grande do Sul a iniciativa se concretizou pelo do modelo da mantenedora comunitária, o que faz parte da cultura das áreas de imigração européia mais recente (século XIX). Nesse meio teria sido difícil conceber – e ainda hoje em parte o é – que um professor ou um grupo de professores, ou outra pessoa física destine recursos, por benemerência ou a título de investimento, à criação e instalação

de uma instituição de ensino. Desde épocas remotas, já no caso de escolas primárias eventualmente abertas por algum cidadão por iniciativa privada, imediatamente se constituía em torno dessa iniciativa uma sociedade civil que garantia ao mestre a sustentação econômica. Em troca, o professor abria mão de ser o proprietário da escola. Este modelo consolidou-se na manutenção do Ensino Médio e, em meados do século recém-findo, foi novamente dessa forma que se organizou a instalação do Ensino Superior. Nesse modelo, os recursos para investimento provêm quase exclusivamente das mensalidades. Quando muito, a comunidade oferece o recurso inicial na forma de área e um prédio.

Inferências teóricas sobre a relação mantenedora/mantida nas instituições comunitárias

As seguintes características, que inferimos a partir da observação do funcionamento do modelo denominado Instituição Comunitária e da sua comparação com o funcionamento de outros modelos de instituições privadas, devem restringir-se ao plano teórico. Sabemos que qualquer modelo pode ser executado com maior ou menor pertinência e coerência.

Excetuados os casos históricos das pequenas escolas primárias rurais, sempre que é a iniciativa comunitária produz as condições para a instituição de uma escola, a comunidade se limita a dar o “pontapé inicial”. Quem faz a atividade crescer é

a própria atividade. A nova IES não contará com novos recursos externos, afora aqueles a que ela tenha acesso pelo fato de ser uma IES. Em outras palavras, o ente instituidor dificilmente injetará novo recurso para a manutenção do projeto. (Embora alguns estatutos iniciais dessas mantenedoras previssem tal recurso, a realidade comprovou o contrário, exceção feita a alguns casos em que a comunidade, diante de uma nova e súbita situação real, se convenceu da importância de patrocinar um salto de expansão, o que representou, nesses poucos casos, uma mobilização comunitária totalmente nova).

Essa situação define e condiciona o Plano de Desenvolvimento Institucional e as estratégias de desenvolvimento futuro da Escola ou da IES.

- Em uma Instituição Comunitária, realizadas as necessárias despesas de custeio, o recurso para investimento é reforçado por um percentual, maior ou menor, que, em uma instituição familiar ou empresarial, se destina à remuneração do capital investido.
- Em uma Instituição Comunitária, os processos decisórios tendem a ser mais demorados do que o são em uma instituição familiar ou empresarial, especialmente quando estão presentes diferentes interesses representados pelos segmentos da sociedade que a integram. Nela as relações entre grupos humanos são forte-

mente marcadas pelo paralelismo, o que exige mais tempo para a negociação. De um lado, perde a agilidade e a flexibilidade da Instituição. De outro lado, reforça-se nas comunitárias a pertinência das decisões tomadas e o engajamento dos agentes universitários nas ações;

- Pelas mesmas razões, uma vez estabelecido um conflito na instituição comunitária, a sua solução tende a ser mais demorada do que em outras.
- A pertinência da própria existência, em seu meio geo-social, da IES mantida, fica implícita nas instituições comunitárias.
- A inserção da IES na comunidade de abrangência direta é favorecida nas instituições comunitárias porque fica claramente expressa no estatuto da mantenedora e por esta pode ser cobrada.
- Nas instituições comunitárias, as ações e as preocupações têm início nas mantidas. Nelas, normalmente, a mantenedora surgiu apenas para dar formato jurídico a uma IES. Desaparecendo a idéia de manter a IES, a mantenedora deixa de ser uma idéia. Ela é instrumento, meio. (Costuma-se brincar com o trocadilho: “A mantenedora é a mantida e vice-versa.”) Por isso, para efeitos de opinião pública, é na mantida que se concentra o prestígio. Como decorrências podemos apontar:

- a) o meio acadêmico exige o prestigiamento da autoridade acadêmica e postula sua autonomia total – o que às vezes não deixa de ser potencial de conflitos decorrentes da responsabilização social e pública, da qual os responsáveis legais pela mantenedora não se eximem; b) em algumas instituições comunitárias está definido que o dirigente da mantenedora e o da mantida devem ser a mesma pessoa; c) quando este não é o caso, é prudente que o preenchimento desses cargos decorra de uma composição política interna segura.

Um caso específico

Estrutura organizacional da Fuvates e da Univates

O Centro Universitário Univates tem como figura legal de mantenedora a Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (Fuvates).

Todas as atividades-fim da Fuvates, inclusive as de um Centro de Educação Profissionalizante, de nível médio, são vinculadas à Reitoria da Univates.

Ao criar a Fundação, os instituidores, entidades representativas do município de Lajeado, definiram estatutariamente, como última instância de poder, uma assembleia integrada pelos professores efetivos do Centro Universitário, uma representação de alunos e de funcionários proporcional ao número de professores e um considerável número de lideranças da co-

munidade do Vale do Taquari (40 municípios). De quatro em quatro anos, a Assembleia elege um Conselho de Administração (7 conselheiros) e seu presidente.

À Mantenedora compete apreciar e votar o estatuto da mantida, apreciar e votar o orçamento e acompanhar-lhe a execução, apreciar e votar a prestação de contas e decidir sobre alterações do patrimônio imobilizado.

O atual estatuto da Univates garante autonomia na administração do patrimônio disponibilizado, na administração e execução do orçamento e do plano de atividades, além, evidentemente, da autonomia acadêmica.

O reitor e o vice-reitor da Univates são eleitos com a participação: a) da assembleia da Fuvates, excluídos desta os representantes da comunidade acadêmica, (25% do peso); b) do corpo docente da IES (45% do peso); c) do corpo discente (25%) e d) dos funcionários (5%); e são empossados pela Fuvates. A assembleia da Fuvates também é instância de recurso contra decisões da reitoria da mantida, inclusive com poder para a destituição desta.

A assembleia é assessorada por um Conselho Fiscal

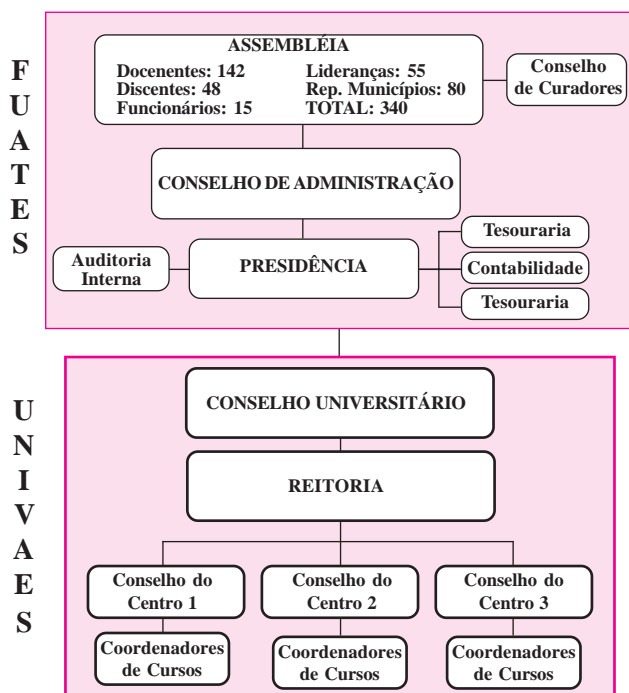
A presidência da mantenedora conta com estrutura de apoio mínima: um tesoureiro, um contador e um secretário, os quais, responsáveis pelos seus setores diante do Conselho de Administração, supervisionam essas atividades, executadas por equipes da própria mantida.

Nesta Instituição, tende-se a concentrar em uma pessoa só a presidência da mantenedora e a reitoria da mantida. Atualmente, duas pessoas desempenham essas duas funções, porém o titular em uma delas é o vice na outra.

Em cumprimento do disposto no estatuto da mantida, o presidente expede instrumento de delegação de poderes ao reitor, especificando as prerrogativas de tal sorte que seja concretizada a autonomia universitária prevista.

Toda relação entre mantenedora e mantida se dá entre o presidente da mantenedora e o reitor da mantida.

Esquema resumido da relação Fuvates/Univates



Pinceladas sobre a realidade do dia-a-dia na relação Fuvates/Univates

Relações externas

A mantenedora do Centro Universitário Univates, criada em 1972, era uma fundação com características de pública, até 2000. Seus idealizadores, lideranças religiosas, educacionais e políticas, queriam para ela uma administração privada. Entretanto, como a doação do patrimônio inicial e o ato de criação oficial foram consumados pelo poder público, estava estabelecida a ambigüidade entre o de direito e o de fato. Entregue totalmente à iniciativa privada, sem recurso público efetivo, mas pautando sua administração pela legislação de uma estatal, a Fundação ficava sempre com o prejuízo, inclusive nas relações com o poder público (Ministério da Previdência, o Ministério da Justiça e o Ministério da Fazenda). Nunca obteve, por exemplo, o certificado de filantropia, por ser vista como pública pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), mas estava sujeita a eventuais multas junto ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), por ele taxada de ente privado.

A situação exigiu o ingresso, no Poder Judiciário, com uma ação declaratória, quando o Ministério da Fazenda e o Tribunal de Contas/RS passaram a cobrar dos dirigentes atitudes contraditórias: a quem deveria destinar-se o pagamento da parcela do Imposto de Renda Retido na Fonte?

Enquanto corria a ação declaratória, a comunidade

decidiu promover a extinção da Fates, após a criação da Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (Fuvates) (sem vínculo com o poder público), à qual foram destinadas as responsabilidades de direitos e deveres. O processo, que levou dois anos, obteve êxito.

Relações internas

Retomando a temática central do nosso Seminário, destinamos a última parte da nossa contribuição ao relato de algumas vivências institucionais no âmbito específico da relação mantenedora/mantida nesta instituição. Fazêmo-lo numa linha cronológica.

Nos primeiros dois ou três anos de atividades, essa relação ficava pouco perceptível. A assembléia era um grupo restrito: algumas lideranças, sendo a maioria de professores, com a presidência exercida por um deles, que também era o dirigente local dos cursos, até então mantidos por convênio com a Universidade de Caxias do Sul (UCS). As funções de dirigente da fundação e de diretor dos cursos se misturavam.

Num segundo momento, ainda com um professor na presidência da mantenedora, mas desta vez um professor eventual, começaram a definir-se papéis específicos. Com a retirada da UCS do cenário, foram criadas duas faculdades locais que assumiram os três cursos existentes. Cada faculdade contava com um dirigente nomeado pela mantenedora, ao qual cabia administrar as atividades acadêmicas, ficando a administração econômico-financeira para o presidente da Fundação.

Esse período, que se estendeu por dez anos, foi marcado por percalços e divergências fortes em torno do modelo que, efetivamente, a Instituição como um todo deveria adotar.

A divisão do *campus* em duas faculdades, as duas utilizando a mesma infra-estrutura, dificultava a autonomia administrativa de ambas. A separação das decisões acadêmicas das administrativas tornou-se fator de esvaziamento da gestão acadêmica. Mas havia grupos que insistiam na manutenção da separação entre as duas faculdades: uma, de bacharelados nas ciências sociais aplicadas; a outra, reunindo as licenciaturas.

Em 1985, após fortes discussões internas foi adotado um regimento único pelas duas faculdades. Convergiam para um único colegiado as decisões acadêmicas e as administrativas, numa tentativa de garantir a autonomia das mantidas, em relação à mantenedora.

Naquele novo regimento, porém, ao lado de valores decisivos para a qualificação acadêmica das duas IES, como a previsão de docentes com “tempo contínuo”, valorização da titulação e da extensão universitária, ficara indefinida a função executiva conjunta para as duas IES, as quais permaneciam independentes entre si. Esse equívoco fez com que continuasse o atrelamento à mantenedora, quando a pretensão da academia era que esta se limitasse a “dotar e fiscalizar”.

Uma das conseqüências foi a falta de planejamento global e estratégico para a Instituição durante os dez anos que se seguiram. Dessa forma, o acréscimo de novos cursos passou a dar-se com muita lentidão.

Em 1995, com forte participação da comunidade externa, que pressionava por mais agilidade, retomou-se a discussão da estrutura. Os professores já estavam convencidos de que da comunidade externa não viriam recursos para o crescimento, muito menos sem a devida participação da mantenedora na administração das IES.

Por outro lado, a qualificação dos docentes e a sua inserção na comunidade por meio da extensão universitária, permitidas pelo Regimento de 1985, deu início a um processo de reconhecimento e legitimação das duas faculdades no meio local, garantindo o respeito da sociedade.

O resultado dos debates e negociações sobre a estrutura levou, desta vez, à integração definitiva das duas faculdades na Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior (Univates). Mantido o Conselho Superior, com atribuições simultaneamente acadêmicas e administrativas, acrescentou-se-lhe o braço executivo do Diretor Geral da entidade, também com poderes acadêmicos e administrativos. A mantenedora, com sua assembleia, presidência e conselhos de administração e curador ficou com o papel de aprovação dos planos, de acompanhamento, julgamento final das ações, de instância de recurso e de elo político com a comunidade.

A Instituição enquadra-se, portanto, entre aquelas em que a mantenedora, uma assembleia comunitária, que não abriga outras mantidas, tem a principal função de examinar a legitimidade dos planos e acompanhar a execução dos mesmos. Economicamente, ela não mantém a IES.

Resumo das informações sobre as relações Fuvates X Univates e aspectos conclusivos

Neste último item resumimos os pontos principais que caracterizam as relações entre a mantenedora de Ensino Superior e a IES mantida, no caso específico da Fuvates/Univates, além de apresentar algumas conclusões:

- Para abrigar duas faculdades abertas como extensão da Universidade de Caxias do Sul em Lajeado, RS, foi criada em 1972, por ato do Município de Lajeado, uma fundação pública que, na intenção das lideranças de então, deveria ser administrada como ente privado. A ambigüidade jurídica foi corrigida em 2000.
- Na criação da Fundação, a responsabilidade pela construção da IES ficou claramente entregue aos docentes, pela presença forte deles na assembleia da mantenedora. Os segmentos comunitários presentes na assembleia têm como principal função lembrar permanentemente aos docentes a missão institucional e evitar a transformação da Instituição em uma corporação fechada.
- Nos últimos 20 anos, predominaram no Conselho de Administração da mantenedora, o qual é escolhido pela assembleia, lideranças de fora do quadro dos professores, representantes regionais – o que parece estar contribuindo positivamente para a permanente preocupação da academia

com a legitimidade dos processos e com a coerência entre as ações e a missão e objetivos da Instituição.

- A presença forte dos docentes na assembleia comunitária afastou a IES dos embates de forças externas (do tipo político-partidário, religioso ou outra) ao longo dos anos e fortaleceu a atividade-fim.
- Em determinado período, a Instituição como um todo revelou fragilidade na área administrativa e de planejamento, com indefinições no regimento.
- As características da relação “mantenedora x mantida” criaram, na Instituição, um importante espaço político para a constante (re)definição das relações de poder. Essa dinâmica continua presente até hoje.
- A presença forte de docentes na mantenedora garantiu, na década de 1980, uma qualificação institucional da IES, decisiva em 1999 para o credenciamento da Univates como Centro Universitário.
- Este tipo de instituição normalmente ganha em agilidade administrativa quando a direção da mantenedora e da mantida é exercida pela mesma pessoa. Tal constelação de poder foi regular, quase constante, nas instituições comunitárias do Rio Grande do Sul, até o presente, embora na maioria dos casos não obrigatória por estatuto.
- Nos casos em que a mantenedora comunitária conta com apenas uma mantida, como é o caso da Fuvates, pode-se chegar à situação de fato de se anularem as diferentes especificidades de mantenedora e mantida, porque missão, visão, objetivos e metas passam a coincidir.

Referências bibliográficas

LAZZARI, Ney José. *Estruturas organizacionais de decisão utilizadas nas universidades comunitárias do Rio Grande do Sul – uma análise comparativa.*



GESTÃO, PLANEJAMENTO, ORÇAMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO NAS IES PARTICULARES

ÉDSON FRANCO*

Não vale mais a idéia do “sei fazer de tudo um pouco”. É preciso saber fazer muito de quase tudo.

(Carlos Alberto Júlio¹)

Primeiras considerações

Sei que não sou unanimidade quando trato de entidades mantenedoras e de instituições mantidas. Este fato me estimula, cada vez mais, a buscar argumentos para justificar minhas crenças. Tenho um pensamento que compartilho, com máxima cautela, com alguns amigos mais próximos e o traduzo assim: entidades mantenedoras são, na verdade, instituições mantidas e instituições mantidas são, na verdade, entidades mantenedoras.

Adoto este pensamento com alguma fundada convicção e percebo que a maioria das entidades mantenedoras de ensino superior procura marcar suas presenças na sociedade, a partir das marcas das instituições mantidas, especialmente quando tais instituições contam com um contingente significativo de alunos. Quando o contingente de alunos é relevante, pode-se contar nos dedos o número de entidades mantenedoras que continuam a subsistir com as suas próprias marcas, independentemente da marca das instituições mantidas.

Quando contam com um alunado restrito, com poucos cursos oferecidos, ainda divulgam o nome das entidades mantenedoras, mas, tão logo assumem proporções mais expressivas em termos de alunado e de cursos (universidades e centros universitários), logo abandonam o nome das entidades mantenedoras, firmando as marcas das instituições mantidas. Creio

* Texto apresentado no curso *Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão*, realizada nos dias 5 e 6 de novembro de 2002, em Brasília

¹ *Reinventando Você* – Editora Campus, Rio, 2002.

que esta segunda verdade conta com alguma unanimidade entre nós.

Alguém se preocupa com os nomes das entidades mantenedoras de algumas das grandes instituições do País? Se fizermos um esforço hercúleo, ainda assim, teremos dificuldades em lembrar dos nomes de dez entidades mantenedoras filiadas à Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES), mas certamente sabemos dos nomes de mais de cem instituições mantidas.

Quando as entidades mantenedoras somente podiam ser *associações* ou *fundações* (quando particulares), nos idos da vigência da Lei n.º 5.540, a maioria dos instituidores procurava trabalhar nas instituições mantidas, seja pela vocação educacional que possuíam, seja pela necessidade de se manterem com salários mensais de subsistência. “*Recebo, porque trabalho na mantida*”, afirmavam muitos dos nossos companheiros e isto era absoluta verdade. Nessa época não havia, como ainda hoje há muito pouco, investidores profissionais na área da educação.

Com a possibilidade proporcionada pela legislação de 1996, quanto à transformação das entidades mantenedoras em entidades com finalidades lucrativas (fato considerado impossível, no passado), alguns mantenedores mais antigos buscaram, ou estão buscando, dirigentes profissionais para gerirem as instituições mantidas, procurando se afastar do trabalho exaustivo de gestão dessas instituições. A legislação atual chega mesmo a cogitar de entidades mantenedoras de um único acionista, e/ou de uma

entidade comercial, inclusive na modalidade de sociedade anônima. “Não há necessidade de mascaramento”, afirmava o Ministro Paulo Renato Souza, referindo-se a entidades supostamente sem finalidades lucrativas.

Algo que nunca fica tão claro e bem expresso é o relacionamento entre entidade mantenedora e instituição mantida, algumas vezes gerando sobrecarga de trabalho nas mantenedoras e, outras vezes, até tumultuando o labor das instituições, as mantidas. Interpenetração de funções tem ocorrido com alguma frequência. Recomendações ministeriais têm sido feitas no sentido de que os estatutos das universidades e os regimentos das instituições isoladas fixem o sistema de relacionamento entre mantenedoras e mantidas, constituindo-se este fato em tentativa, nem sempre com êxito, no sentido de aclarar tal processo de relacionamento.

Não acontece diferentemente no campo das instituições chamadas públicas, tanto que o reclamo da autonomia universitária é constante e não se consegue encontrar a fórmula adequada para desatrelar instituições chamadas públicas dos governos que as mantêm. São inúmeras as tentativas de regular esta matéria, todas, entretanto, sem sucesso até o momento.

No campo do ensino particular, não é muito diferente. As entidades mantenedoras contam com registro (CNPJ) no Ministério da Fazenda e, portanto, têm *personalidade jurídica* própria, agora muito mais, com o novo Código Civil. As instituições mantidas têm, talvez, *personalidade educacional*, embora a

maioria das decisões judiciais alcance as instituições mantidas, pelos seus dirigentes, mesmo sem contarem com personalidade jurídica própria. É grande o número de ações judiciais impetradas contra dirigentes de instituições mantidas e, embora estes possam argumentar que são parte ilegítima nos feitos, o Poder Judiciário os toma como mandatários das entidades mantenedoras, não prosperando o argumento da ilegitimidade de parte.

Cuida-se sempre, no caso das entidades privadas, de referir que as entidades mantenedoras são responsáveis pela (pelos): gestão dos recursos humanos (contratação e dispensa de pessoal); grandes investimentos institucionais e pleitos a serem apresentados perante as instituições governamentais que são detentoras do patrimônio institucional. Além disso, as entidades mantenedoras são detentoras das anuidades/semestralidades escolares e, em conseqüência, responsáveis pelo financiamento orçamentário das instituições mantidas.

No caso das universidades, e agora também dos centros universitários (por gozarem de semelhante autonomia), a nova LDB² parece haver regulado de forma diferenciada a primeira das responsabilidades acima apontadas. É que, no Parágrafo único, do artigo 53, declara expressamente que:

Art. 53

(...)

Parágrafo único Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

V – contratação e dispensa de professores. (...)

Embora esse dispositivo seja claro, ao mesmo tempo polêmico, como demonstra Celso Frauches³, a sua vigência efetiva não parece estar ocorrendo no âmbito do ensino particular. Primeiro, porque havendo conselhos universitários em instituições universitárias, parece mais lógico que o colegiado adequado para o exercício de tal competência seja esse conselho e não o conselho de ensino, pesquisa e extensão. Segundo, pelo fato de que a decisão de contratar e dispensar não implica consumir o ato em si mesmo, visto que ela há de ser unipessoal, mas, em decidir, em grau de recurso, que deve ser feita a contratação ou deve ser efetuada a dispensa de algum docente. Terceiro, pelo fato de que não há expressa menção aos centros universitários e, por fim, porque a matéria, tal como prevista na LDB, não alcançaria as instituições isoladas. Entendo, por outro lado, que não apenas a contratação e a dispensa poderiam estar enquadradas como estabelece a LDB, senão, e também, os recursos orçamentários para o funcionamento da Instituição de Ensino Superior (IES) mantida.

² Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Ensino superior: legislação atualizada. 1997-1999, Brasília: ABMES, 2000. www.abmes.org.br.

³ LDB Anotada e legislação complementar. 4.ª edição revista, ampliada e atualizada até 31 de dezembro de 2001. Marília: CM Consultoria de Administração, 2002. cmconsultoria@cmconsultoria.com.br.

Entendo, também, que a desejada autonomia das instituições mantidas, nas suas mais variadas dimensões, deve resultar de normas, diretrizes e estratégias fixadas pelas entidades mantenedoras respectivas. A lisura de um processo seletivo para contratação de docentes, por exemplo, pode ser muito bem concretizada pela própria instituição mantida, mas à entidade mantenedora cabe, sim, estabelecer as normas, as diretrizes e as estratégias de contratação dos docentes que deseja para os cursos a serem ministrados.

Os grandes investimentos, de modo geral, na prática, decorrem de decisão das entidades mantenedoras, assim como a percepção das anuidades/semestralidades escolares e das receitas extraordinárias.

Em muitos casos, entretanto, são complexas, nebulosas e pouco explícitas as relações entre entidade mantenedora e instituição mantida, no que respeita ao planejamento orçamentário. Muitas são as instituições mantidas que se recusam até a tratar desta matéria, mesmo quando universidades ou centros universitários. A conclusão é que dificilmente há empenho, de parte dos dirigentes profissionais das instituições mantidas, na concretização da receita direta, oriunda das anuidades/semestralidades. Ocorre, também, de parte dos mesmos, pouca busca de receitas extraordinárias, para além das receitas diretas, pela via da prestação de serviços à comunidade. A dependência da receita direta de anuidades/semestralidades, em relação ao funcionamento da instituição mantida, parece uma realidade na maioria das nossas casas de ensino e essa dependência resulta de pouca relação entre instituição mantida e sociedade, entre teoria e prática na concretização dos cursos ministrados. Falta um pouco,

sinto sinceramente, um certo trabalho no sentido da *reinvenção institucional*, tão urgente quanto necessária e que implica profunda análise das atividades das IES, por elas mesmas, pela sociedade e por suas entidades mantenedoras.

Note-se, por outro lado que, por uma questão de saber da regularidade fiscal e parafiscal das entidades mantenedoras, o Governo reservou a tais entidades a responsabilidade por pleitear interesses perante o Poder Público. Daí que aparece, na regulamentação desses pleitos, a exigência de comprovação do CNPJ, por parte das entidades mantenedoras.

Procurou sempre separar, na prática, as responsabilidades das entidades mantenedoras das responsabilidades das instituições mantidas. Fundamento meu pensar na questão da autonomia das universidades e dos centros universitários, mesmo quando integrantes do ensino de livre iniciativa e não descuro, também, de pensar na autonomia das IES isoladas. Muitos são os defensores da autonomia das IES isoladas, especialmente quando cogitam da concretização, pelas mesmas, de seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), sem que, a cada momento, tenham de recorrer ao Governo para verem autorizados novos cursos, ampliadas as vagas dos cursos existentes ou iniciadas novas habilitações, naqueles que já funcionam.

Entidades mantenedoras

Concentremos agora nosso pensar nas entidades mantenedoras. No passado, jamais ocorreu a admissão legal de haver uma entidade mantenedora consti-

tuída pela figura de um único mantenedor, o que agora é possível pela legislação vigente.

Art. 20

(...)

As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo (...)

Os demais incisos do artigo 20, da LDB, se referem às instituições comunitárias, confessionais e filantrópicas.

De modo geral, porém, as entidades mantenedoras resultavam, como ainda resultam, de grupos de educadores com filosofia educacional definida, com interesses pedagógicos comuns, com estratégias, estruturas e esquemas de funcionamento próprios, e, assim, de algum modo, com uma atuação bastante direta nas IES mantidas. Na ABMES já foi dado conhecer instituições mantidas que foram constituídas por entidades mantenedoras privadas com a finalidade de favorecer os estudantes com cursos que nada ficassem a dever a cursos de alta qualidade, ministrados por grandes instituições de países desenvolvidos e são instituições bastante vitoriosas. Também já foi dado conhecer instituições mantidas por entidades mantenedoras privadas, que declaram de seu interesse pedagógico em contar com professores realmente competentes em sala de aula, verdadeiros “ases de classe”, não importando se portadores ou não de cursos de mestrado e de doutorado. Interessante que muitas dessas IES conseguiram os melhores desempenhos no Provão e agora deles se valem para conquistar novos alunos, mediante pagas acima dos preços corren-

tes do mercado. Há entidades mantenedoras que, por força de seus interesses pedagógicos comuns, entenderam que não deveriam se circunscrever, em sua atuação, às fronteiras dos Estados onde têm sede as instituições mantidas e, em vista disto, implantaram sedes em outras unidades federadas. Esse modelo, entretanto, exige redobrados esforços de gestão e de planejamento, além de um processo muito seguro de contratação de dirigentes profissionais.

À medida que as instituições mantidas vão crescendo, em quantidade e variedade de cursos e em alunado, o grupo de mantenedores não mais consegue realizar todos os objetivos, sem a contribuição de dirigentes profissionais nas instituições mantidas. É fundamental, pois, que o grupo de mantenedores conte com uma filosofia de trabalho, com normas, diretrizes e estratégias bem delineadas, de tal maneira que haja plena sintonia entre entidade mantenedora e instituição mantida. Quando não são claras a filosofia de trabalho, as normas, as diretrizes e as estratégias, o que ocorre é um permanente “troca-troca” de dirigentes profissionais das instituições mantidas. Isto tem ficado muito patente nos últimos tempos.

Algo que é muito comum constatar é que os dirigentes das instituições federais, de maneira geral, não aceitam se responsabilizar pela busca de recursos para manutenção e desenvolvimento dessas instituições, além das despesas com o pessoal em serviço, entendendo que a manutenção e o desenvolvimento das mesmas devem pautar-se, simplesmente, recursos oriundos dos cofres governamentais. Nas instituições particulares, poucas são as entidades mantenedoras que estimulam, de forma objetiva, os dirigentes profissionais das mantidas a realizarem a

busca de recursos extraordinários para além das anuidades escolares, vigendo um sistema de natural descompromissamento neste campo. Toda entidade mantenedora, seja ela privada no sentido estrito, tal como preconizada no artigo 20, da LDB, seja comunitária, confessional ou filantrópica, tem de contar com resultados econômicos favoráveis (diria, positivos), a cada ano, sob pena de deixar de funcionar, caso sistematicamente opere sob forma deficitária. Para que a instituição mantida conte com resultados econômicos positivos terá de ter um sistema de gestão absolutamente competente, necessitando de um processo de planeamento, de execução e de acompanhamento de suas atividades bem articulados.

Responsabilidades das entidades mantenedoras

As entidades mantenedoras, no meu modo de ver, são responsáveis pela (pelos):

1. elaboração do Projeto Institucional da instituição mantida, vez que ele deve decorrer dos interesses pedagógicos, das estratégias, da estrutura e dos esquemas de atuação, enfim, da filosofia de trabalho, das normas e das diretrizes estabelecidas pelo grupo de mantenedores. Tal Projeto Institucional deve contar com clara definição da missão da instituição mantida, de sua vocação, de seus objetivos, de seu modelo organizacional, de seus princípios, das áreas de sua atuação, de suas diretrizes e do ideário educacional a ser seguido. Claro que

o Projeto Institucional pode e deve ser aperfeiçoado no tempo, mas a missão e a vocação, tanto quanto possível, devem ter caráter permanente. No caso do aperfeiçoamento do Projeto, é de suma relevância que a comunidade da IES (interna e externa) participe desse processo, assegurando adesão e fidelidade a essa filosofia de trabalho;

2. elaboração – quando a IES é iniciante – ou, pela aprovação final – quando existente a IES – do Plano de Desenvolvimento Institucional, de caráter plurianual, constituído com base numa análise do que já foi alcançado pela IES ao longo de sua existência, ou do que pretende fazer. Sugere-se, para maior coerência, adotar o roteiro constante do Anexo, embora tal roteiro não siga ao pé da letra que as normas legais vêm apregoando;
3. aprovação final do Plano Anual de Trabalho e respectivo Orçamento da IES mantida, por esta elaborado, adotando um sistema adequado de acompanhamento capaz de evitar distorções indesejáveis ao longo da execução do mesmo. Quando a IES já existe, é fundamental que tal plano nasça e seja aprovado, preliminarmente, no âmbito da IES mantida;
4. gestão dos recursos humanos da IES mantida, sem quebra de autonomia necessária, o que significa dizer da necessidade de ser estabelecido um adequado plano de car-

reira docente e funcional, no qual esteja prevista a sistemática de seleção, desenvolvimento e manutenção desses recursos humanos, tarefas a serem desempenhadas pela IES mantida;

5. determinação dos investimentos a serem feitos em termos de expansão e qualificação da IES mantida;
6. pleitos de autorização e reconhecimento de cursos, ou de credenciamento e recredenciamento de instituições, a serem apresentados às autoridades governamentais competentes, nos quais estejam claramente definidos os projetos pedagógicos dos cursos e os programas a serem desenvolvidos pela IES mantida;
7. percepção, direta ou indireta, dos valores das anuidades/semestralidades escolares pagas pelos beneficiários da prestação dos serviços educacionais, e pela recepção direta ou indireta dos recursos oriundos das receitas extraordinárias.

Referi-me, no item 3, ao sistema de acompanhamento e controle da execução orçamentária física e da ação educacional da IES mantida, e creio que tal sistema se constitui na instrumentação essencial para que a entidade mantenedora e a instituição mantida convivam em harmonia. Ajunto dois Anexos (2 e 3) que me têm sido valiosos no acompanhamento da execução do Plano Anual de Trabalho e do respectivo Orçamento. São os anexos 2 e 3.

Ora, para que assim ocorra, sem interferência indevida, é fundamental que a entidade mantenedora se aparelhe suficientemente para desenvolver tais encargos. A inadequada intromissão da entidade mantenedora nas ações da IES mantida ajuda muito pouco para o êxito a ser alcançado, daí constato que ainda esteja ocorrendo um constante “troca-troca” de dirigentes profissionais nas IES mantidas. Percebe-se, não raro, que ainda há muito que aprender nesse relacionamento entre entidade mantenedora e instituição mantida. Não basta, desta forma, estabelecer em estatuto ou em regimento esse sistema de relacionamento. É preciso ir-se muito além. Não basta, simplesmente, “segurar a chave do cofre” e nem demitir-se da responsabilidade do acompanhamento efetivo.

Muitas vezes, algumas das responsabilidades das entidades mantenedoras, aqui mencionadas, são cometidas sob forma terceirizada, para que possam se tornar realidade mais rapidamente, sem que resultem do trabalho de tais entidades e daqueles que as integram. O que fica estabelecido pois no papel, por ocasião dos pleitos efetuados perante os Poderes Públicos, não decorre, necessariamente, da vontade resolvida da entidade mantenedora e, algumas vezes, sequer são percebidos e assimilados pela instituição mantida que acaba, ao depois, apenas tendo de executar o que não planejou e nem vivenciou. O resultado disto é que o papel e a realidade são diferentes e a execução torna-se precária, havendo um sistemático reclamo de falta de comunicação institucional. Conheço muito poucas instituições que acreditam contar com a melhor comunicação institucional, mas, na prática, não a realizam de modo eficaz.

Responsabilidades das IES mantidas

Podemos afirmar, sem receio de errar, que as IES mantidas são responsáveis pela oferta e qualidade dos “produtos” destinados à sociedade na qual se inserem e, para isto, necessitam contar com as condições adequadas de trabalho. Conquistar e manter alunos é um dos aspectos centrais do trabalho das IES. Aqui há um problema que estimaria colocar para nossa reflexão. É o relativo ao *Contrato de Prestação de Serviços*, assinado entre os “clientes-alunos” e a entidade mantenedora. Se a prestação dos serviços é feita pela IES mantida, parece um contrassenso que o contrato de prestação de serviços se faça com a entidade mantenedora. Dir-se-á que a entidade mantenedora é que é a responsável pela instituição mantida, mas tal ocorrência acaba, de alguma maneira, por desresponsabilizar a IES mantida dos compromissos assumidos com os estudantes. Dir-se-á, igualmente, que o fato da IES mantida não contar com personalidade jurídica própria (só com personalidade educacional) a inibe de qualquer relação contratual. Embora este argumento seja bastante forte, é necessário que a entidade mantenedora confira poderes à IES para responsabilizar-se por esta tarefa. Afinal, o aluno não se matricula na entidade mantenedora. Matricula-se na IES mantida e sua relação é com esta em termos de produtos e serviços.

Entendo que há quatro grandes ordens de responsabilidades das IES mantidas. São elas:

1. institucionais
2. gerenciais
3. acadêmicas
4. políticas

Em um trabalho que foi editado pela ABMES sobre as funções do coordenador ideal⁴, tentei explicitar tais responsabilidades. Elas não diferem muito do que penso das IES. Numa síntese, posso explicitar estas responsabilidades, encarecendo que se faça uma análise acurada de cada uma delas.

A IES mantida precisa posicionar-se institucionalmente diante da sociedade na qual está inserida, seja pelos seus dirigentes, seja pelo corpo docente e técnico-administrativo que a integre, seja, enfim, pela liderança que desempenhe em sua atuação perante as demais instituições concorrentes. Se no acompanhamento dos egressos a sociedade constata que eles vão assumindo, cada vez mais, postos-chaves na sociedade, engrandece-se, com certeza, a IES e seu posicionamento passa a ser favorável. Philip Kotler⁵, afirma que “hoje, muitas empresas preferem possuir marcas em vez de fábricas”. O capital das marcas é, de modo geral, superior ao capital das fábricas, mostrando que o “mental” supera o “físico” no seio da sociedade. Até agora, a maioria das IES mantidas têm operado na forma do *marketing locus*, mas os tempos atuais estão pedindo também que

⁴ Funções do coordenador de curso: como construir um coordenador ideal. *ABMES Cadernos 8*. Brasília: ABMES, 2002.

⁵ *Marketing em ação*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2002.

operem no *marketing space* (marketing virtual) e poucas instituições estão preparadas para tal. Para comprovação desta afirmação, basta verificar o que já foi feito, em escala, relativamente à faculdade conferida às IES pela Portaria Ministerial n.º 2.253, de 18 de outubro 2001, que possibilita a utilização do ensino a distância em até 20% da carga horária dos cursos de graduação. Esta falta de apetite para o *marketing space* está conduzindo a que a Organização Mundial de Comércio (OMC) seja bombardeada de pedidos, no sentido do livre trânsito dos serviços nas nações, justificado pela globalização.

A IES mantida deve adotar procedimentos gerenciais atualizados, de sorte a melhor servir sua clientela. É sempre complexo, nas IES, conscientizar sobre a idéia do *cliente é rei*, com a outra idéia não menos certa e importante de que o aluno deve cumprir com suas responsabilidades de aprendizagem. Inclui-se, também, entre as responsabilidades gerenciais das IES a da elaboração do Plano Anual de Trabalho e respectivo Orçamento. Trato disto mais adiante para melhor explicitação. Os conceitos de eficácia e de efetividade precisam sempre estar presentes na mente daqueles que fazem as IES.

Nas estruturas organizacionais das IES mantidas podemos distinguir quatro níveis de atuação:

1. o colegiado e/ou os colegiados superiores, com efetiva participação da comunidade interna e externa. Ponho ênfase nesses colegiados porque entendo que eles conferem legitimidade às decisões adotadas e dão visibilidade social às IES;
2. a administração superior, constituída pela cúpula diretiva da IES, com funções executivas diretas;
3. a administração técnica, que respalde principalmente os aspectos pedagógicos da IES;
4. os responsáveis pela disponibilidade e manutenção dos espaços reais e virtuais da IES.

A IES mantida tem responsabilidades acadêmicas de inegável importância. Muitos são os alunos que entendem que “qualidade nada mais é do que fazer o prometido”. Como sempre afirmava José Roberto Whitaker Penteado Filho, ex-diretor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), do Rio de Janeiro, “a ninguém é lícito oferecer dúzia de onze”. Aqui talvez esteja o segredo da IES articulada com o seu tempo e com o seu espaço. Teoria e prática têm que se constituir em preocupação basilar da IES. Muito da legislação vigente tem tumultuado a vida acadêmica das IES e um exemplo dos tempos atuais baseia-se na obediência às diretrizes curriculares, ainda não de todo definidas, e na questão da carga horária e da duração das horas-aula dos cursos superiores.

Finalmente, a IES mantida tem responsabilidades políticas na sociedade. Em vista disto, não pode assumir uma indesejável neutralidade diante da realidade. Temas em evidência devem ser objeto de discussão nas IES, como complemento das estruturas curriculares estabelecidas. Talvez isto tenha conduzido muitas IES a adotarem Atividades Complementares como partes integrantes dos currículos dos cursos ofereci-

dos. A criatividade na configuração dos componentes curriculares pode representar muito na mente social.

Da harmonia entre o trabalho da entidade mantenedora e o trabalho desenvolvido pela instituição mantida é que depende o sucesso educacional pretendido. Não há, pois, como cogitar que a autonomia seja instrumento de desarmonia, nem como imaginar harmonia como sinônimo de subserviência.

Se o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional, na instituição nova, deve ser elaborado pela entidade mantenedora, os demais Planos têm de contar com propostas concretas da IES mantida, apreciadas pelos colegiados superiores, embora aprovados pela entidade mantenedora, para submissão ao Poder Público competente. O Plano deve ser instrumento dos anseios da comunidade acadêmica. Caso contrário não se concretizará, ainda que tudo possa parecer ideal no papel.

Projeto Institucional e Plano de Desenvolvimento são documentos balizadores do Plano Anual de Trabalho e do Orçamento, elaborado pela IES mantida, apreciado pelos colegiados superiores e aprovado, em final, pela entidade mantenedora.

Para a elaboração do Plano Anual de Trabalho e do Orçamento é fundamental definir, no âmbito da IES, as unidades orçamentárias com as quais a IES deva contar. Afinal, são as unidades orçamentárias responsáveis pela obtenção dos recursos ordinários (receitas de anuidades/semestralidades) e pela obtenção dos recursos extraordinários, fruto da prestação de serviços pela IES.

Tenho percebido, com alguma perplexidade e não rara tristeza, os receios que alguns integrantes das IES mantidas apresentam quanto à busca dos recursos extraordinários e isto muito me preocupa, ficando os mantenedores praticamente isolados nessa tarefa e, inclusive, com pouco êxito como é de ver. Se a IES mantida se notabiliza, por intermédio das unidades orçamentárias, pela prestação de serviços para além do ensino, acaba por ser assim reconhecida pela sociedade, podendo, desta forma, tirar partido dessa condição para obter recursos extraordinários.

Quando uma IES mantida depende, exclusivamente, de mensalidades escolares, dificilmente consegue cumprir seu papel no campo da pesquisa e na área de extensão. Márcio Moreira Alves, em palestra no auditório do Banco Central, em Brasília, em 16 de dezembro de 1996, receitava que duas áreas de atuação podem favorecer o posicionamento de uma IES: “sua participação no campo dos esportes e/ou sua participação na área cultural”. Acrescentaria, nesta virada de século e de milênio, a atuação no campo da “responsabilidade social” conta imensamente. Não é sem razão que muitas empresas estão indo às televisões para demonstrar o quanto estão fazendo em termos de ação social.

Considero que o Plano Anual de Trabalho e o Orçamento, elaborados no âmbito da IES mantida, é que permitem ampla e consciente atuação da mesma. É que dão efetiva responsabilidade à IES, estimulando o crescimento quantitativo e o desenvolvimento qualitativo.

O Plano Anual de Trabalho, numa primeira parte, deve oferecer uma análise do ocorrido no exercício anterior e daquilo que foi possível traduzir em realidade do Plano de Desenvolvimento Institucional. Não se trata de um relatório no sentido estrito da expressão, mas de uma visão globalizada das metas que a IES conseguiu realizar e daquelas que não foram feitas de acordo com o Plano de Desenvolvimento.

Após essa análise, é fundamental, numa segunda parte, o estabelecimento, por unidades orçamentárias (insisto nisto), das metas para o novo exercício, significando, com isto, que tal Plano necessita estar ultimado ao final do exercício anterior para vigência no subsequente, evitando qualquer problema de continuidade do trabalho da IES mantida.

Em seguida, deve ocupar-se da receita ordinária, oriunda das anuidades/semestralidades dos cursos oferecidos, nas suas mais diversas modalidades: sequenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão. Dessa receita ordinária haverá de ser descontado um percentual que, pela série histórica vivida pela IES, revele o tanto de inadimplência registrada nos últimos exercícios. Os números, neste caso, precisam ser realistas, assim como os percentuais estabelecidos.

A essa receita ordinária, com a dedução indicada, devem ser acrescentados os valores oriundos da receita extraordinária, resultante da prestação de serviços à comunidade, com o uso dos recursos humanos e técnicos da própria IES mantida. Com a utilização dessa receita extraordinária é possível contar, de algum modo, com professores em regime de tempo integral, como prescreve a LDB.

Entendo que a proporção ideal da receita extraordinária, em relação à receita ordinária, é da ordem de 25% daquela em relação a esta, ou seja, 75% de receita ordinária e 25% de receita extraordinária. Isto, entretanto, não se consegue de uma hora para a outra, mas é necessário tentar e inserir tal meta no Plano de Desenvolvimento. O Anexo 4 contém um roteiro para elaboração do Plano Anual de Trabalho e do Orçamento, que utilizo, e cujos resultados têm sido muito favoráveis.

Processo de avaliação

É de todos conhecida a sistemática de avaliação das IES, promovida pelo Governo, adotadas as normas estabelecidas na Lei Federal n.º 9.131/96⁶ e na Lei Federal n.º 9.394/96.

Até agora três têm sido os mecanismos de avaliação, fundados nessas leis.

O primeiro é o Exame Nacional de Cursos, o Provão, com abrangência significativa e com ampla repercussão na sociedade. Nos tempos atuais o Provão vem perdendo fôlego, à medida que se reconhece que ele não tem o condão de medir, efetivamente, a qualidade dos cursos que a eles já se submeteram, conforme manifestação atual do INEP/MEC. Dispensamo-nos de maiores comentários a respeito, mas reconheço que o Provão teve inegáveis méritos para a qualificação dos cursos superiores nos quais foi aplicado.

⁶ Lei n.º 9.131, de 24 de novembro de 1995 - Altera dispositivos da lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências.

O segundo é a Avaliação das Condições de Ensino, por curso, fundada em um Manual que foi amplamente discutido, mas que ainda conta com problemas no que respeita à sua aplicação. É de notar que essa Avaliação acaba por ter, dentre os “avaliadores”, o predomínio ou a quase totalidade de docentes oriundos de instituições públicas, muitas vezes ainda portadores do ranço da indesejável dicotomia público x privado. Tal procedimento tem sido usado, especialmente, no que respeita ao reconhecimento de cursos.

O terceiro é o do Recredenciamento Institucional, até agora aplicado apenas em relação aos Centros Universitários e também decorrente de ampla discussão entre os interessados e o Governo.

O que parece predominar no âmbito governamental, no momento presente, é a idéia da Avaliação Institucional e, no caso, baseada em elementos que deram origem ao “recredenciamento institucional” dos centros universitários.

Nenhuma gestão de IES mantida se conservará eficaz sem a Avaliação Institucional. A Constituição Federal, em seu artigo 209, deixa clara a liberdade de atuação para o ensino particular, obedecidas as normas gerais da Educação e a avaliação de qualidade feita pelo Poder Público. Tal dispositivo constitucional tem impedido, de algum modo, que entidades não-governamentais, ainda que de reconhecida qualidade técnica, promovam a avaliação institucional.

Por outro lado, há vontade deliberada, de parte da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp), por exemplo, de en-

veredar pela aplicação dos critérios da ISO, pelo menos para os cursos de pós-graduação em sentido *lato* que a Capes tem-se eximido de avaliar. Seria um passo para, ao depois, a Funadesp poder enveredar pela avaliação institucional, dada a seriedade do trabalho que vem realizando e que poderá desenvolver neste campo.

Enquanto isto, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (Crub) vem desenvolvendo, paralelamente, um esquema de Avaliação Institucional, baseado em um auto-estudo, promovido pela própria IES e, uma avaliação externa, realizada por uma equipe de consultores especialmente contratados para essa finalidade.

O processo do Crub torna-se, desta maneira, similar em muitos aspectos, ao que realizam instituições e associações especializadas, existentes em nações desenvolvidas.

Tendo experimentado pessoal e institucionalmente este tipo de trabalho, promovido pelo Crub, entendo que o auto-estudo resulta num grande esforço institucional para que a IES se avalie e saiba onde se encontram seus pontos de estrangulamento, seus pontos fracos e seus pontos fortes, em relação à qualidade de sua atuação educacional. O auto-estudo deve abranger um mínimo de três anos, de sorte que se possa verificar os dados de uma série histórica, nos diversos segmentos de atuação da IES.

Para a instituição mantida existente, creio que se torna muito difícil a apresentação de um novo Plano de

Desenvolvimento, ao cabo do primeiro, sem que emerja de um auto-estudo. Claro que o primeiro Plano não tem como emergir de um auto-estudo, mas os demais, com certeza, podem e devem ser elaborados com base no que a instituição conseguiu da análise feita internamente.

O Crub, a fim de possibilitar uma análise ordenada da instituição mantida, entendeu que o auto-estudo deve versar sobre algumas dimensões básicas da IES, tendo em vista que o programa destina-se, prioritariamente, a universidades e não a institutos isolados.

A seguir, cito as quatorze dimensões com o intuito de comparar o que seria aplicável somente às universidades e o que pode ser aplicado em quaisquer outras modalidades institucionais:

1. missão, objetivos e vocação institucional;
2. ensino;
3. pesquisa – creio que somente aplicável às universidades;
4. relações externas, tomada a idéia principal das atividades de extensão e de relacionamento com a comunidade na prestação de serviços a mesma;
5. corpo docente;
6. corpo discente;
7. corpo técnico-administrativo;
8. administração acadêmica de cursos;

9. controle de produto, ou seja, instrumentos de controle da qualidade usados pela IES mantida em relação ao que oferece à sociedade na qual se insere;
10. organização e governo da instituição;
11. planejamento e avaliação;
12. recursos de informação;
13. recursos de infra-estrutura;
14. recursos financeiros.

Apesar de perceber máxima validade nesse processo de auto-estudo e na análise dessas quatorze dimensões apontadas, seguindo ensinamentos de Ammon Armoni⁷, considero que, em vista da atual situação do ensino superior particular, em muitas unidades federadas, quando o número de vagas ofertadas acaba sendo superior ao número de candidatos demandantes, quatro questões são sumamente relevantes de serem examinadas durante o auto-estudo. Há questões estratégicas, questões de mercado, questões econômico-financeiras e questões de Marketing e de Promoção dos cursos oferecidos.

Lembro da época do Padre Fernando Bastos D'Ávila, da PUC-RJ que, embora apaixonado pelas Ciências Sociais e líder neste campo, teve a coragem de propor a desativação do Curso de Sociologia que aquela instituição ministrava, justamente pelas dificuldades de demanda.

⁷ Revista @prender. Ano 3, n.º 2, 2003.

Questões como as que se seguem deverão ser feitas para que as IES mantida possa superar o embate da economia:

1. Nossos cursos agregam valor em vista da nossa missão, dos nossos objetivos e da nossa vocação institucional ?
2. Contamos com líderes na direção dos nossos cursos ?
3. Quais são os diferenciais dos nossos cursos perante a concorrência ?
4. Contamos com recursos humanos, espaços e equipamentos de qualidade para os nossos cursos?
5. Nossos custos administrativos são compatíveis com o tamanho da nossa instituição ?
6. Como se dá a promoção dos nossos cursos ? Usamos a WEB, o Marketing Direto, o Telemarketing ? Apenas anúncios ?

Qualquer processo de avaliação exige participação interna e externa. Daí que não bastará aceitar simplesmente os critérios estabelecidos pelo Governo. A IES mantida deve ir muito mais além, de tal maneira que toda a comunidade perceba as preocupações reais com a qualidade do fazer educacional, pois é isto que consolidará a marca da instituição.

Tenho imensas dúvidas se alcancei meus objetivos com esta manifestação. Entendo que há muito mais a fazer, mas a criatividade de cada qual permitirá avan-

çar sobre este texto, se estivermos de acordo com aquilo que imagino sejam as responsabilidades da entidade mantenedora e da instituição mantida. Cada qual deve exercer seu papel diante da sociedade.

Legislação utilizada⁸

1. Decreto n.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998
2. Resolução CES n.º 2, de 7 de abril de 1998
3. Portaria n.º 301, de 7 de abril de 1998
4. Resolução CES n.º 1, de 27 de janeiro de 1999
5. Parecer CES n.º 1.070, de 23 de novembro de 1999
6. Portaria n.º 1.679, de 2 de dezembro de 1999
7. Resolução CNE/CES n.º 1, de 3 de abril de 2001
8. Decreto n.º 3.860, de 9 de julho de 2001
9. Portaria n.º 1.466, de 12 de julho de 2001
10. Resolução CNE – CP n.º 1, de 18 de fevereiro de 2002
11. Resolução CNE n.º 10, de 11 de março de 2002

⁸ Ver www.abmes.org.br.

Anexos

Plano de Desenvolvimento Institucional: Roteiro para elaboração*

1. Projeto Institucional

- Breve histórico da IES
- Caracterização da Região
- Missão institucional, vocação e objetivos
- Princípios norteados da IES
- Diretrizes gerais para o quinquênio

2. A IES em números e diagnóstico institucional

- Dados da IES
(Ensino, pesquisa e extensão; recursos humanos docentes e não docentes; organização; infra-estrutura; recursos financeiros; parcerias; sistema de comunicação, recursos de informação, etc.)
- Avanços e dificuldades
(Com base nos resultados já alcançados e do Auto-Estudo)

3. Eixos de desenvolvimento (a serem desdobrados em metas, programas e ações).

- Aprofundamento da inserção regional
 - Reforço das parcerias e credenciamentos
 - Fortalecimento das ações e serviços à comunidade – Extensão
- Consolidação, Expansão e diversificação das atividades da IES – Interiorizada ofertas de cursos e serviços, inclusive de Formação Específica.
 - a) Ajustar a oferta de cursos para atender às necessidades do ambiente externo; ampliar a captação de alunos e imprimir um diferencial em relação à concorrência
 - b) Novos cursos: licenciaturas; cursos sequenciais e/ou de formação de Implantação de programas de mestrado/doutorado/especializações.
 - c) Consolidar os Núcleos de Pesquisa e de Extensão
 - d) Fomentar a produção científica
 - e) Consolidar o programa de iniciação científica
- Inovação Pedagógica e Qualidade de Ensino

* Todas as ações deverão ter prazo para início e cumprimento das respectivas metas.

- a) Reavaliação do regime acadêmico: anual ou semestral
- b) Reestruturação da qualidade e da logística do sistema de avaliação da aprendizagem
Incorporação de novas tecnologias (informatização do ensino, novas metodologias, ensino à distância).
- c) Introdução do Programa Especial de Treinamento (PET) como um Programa de vanguarda e de melhoria da Graduação
- d) Reforço do Programa de Monitoria
- e) Revisão das propostas pedagógicas e flexibilização curricular
- f) Produção de material didático
- g) Aperfeiçoamento dos recursos de formação pré-profissional (TCCs, Monografias, TFC, Escritórios e Clínicas Escolas, Incubadoras, etc.)

- Reinvenção do atendimento ao aluno

Desenvolver novas formas de financiamento ao aluno

Desenvolver a oferta de orientação administrativa, acadêmica e profissional

Envolvimento nas atividades institucionais (programas de extensão, oportunidades extracurriculares, eventos, parcerias, etc.).

Institucionalização do relacionamento com o artigo aluno (cadastro e acompanhamento de egressos; incentivos para retorno à instituição como aluno ou avaliador, etc.).

- Melhoria da Gestão

- a) Implantação/ Revisão do plano de carreira docente
- b) Implantação/Revisão plano de carreira do corpo técnico-administrativo
- c) Políticas de qualificação de professores e funcionários
- d) Sistemas de premiação
- e) Comunicação interna
- f) Gestão do espaço físico.
- g) Formalização da nova estrutura organizacional multicampi
- h) Implantar o sistema integrado de informação, planejamento e avaliação
- i) Sustentabilidade financeira (diversificação de receitas; compatibilização das receitas com as necessidades de custeio e investimento delineadas no PDI).

4 Cronograma de Implementação do PDI

Autorização de Despesa

PAT/2003 – Projeto nº 00/

Valor total: R\$

Saldo anterior: R\$

Este pagamento: R\$

Saldo atual: R\$

PAT/2003 – Projeto nº:

Valor total: R\$

Saldo anterior: R\$

Este pagamento: R\$

Saldo atual: R\$

PAT/2003 – Projeto nº:

Valor total: R\$

Saldo anterior: R\$

Este pagamento: R\$

Saldo atual: R\$

PAT/2003 – Projeto nº:

Valor total: R\$

Saldo anterior: R\$

Este pagamento: R\$

Saldo atual: R\$

Título: (descrição)

Pagamento no valor de R\$

Data: 00/00/000

Requisitante

Data: 00/00/0000

Ordenador

Recebi o material requisitado

Data: ____/____/____

Banco: _____

Conta: _____

Cheque nº _____

D

C

Visto

Observações

Relatório de Despesa

Unidade de Planejamento	Recursos Previstos			Despesas		%	Saldo
	IES	Terceiros	Total	Prevista	Realizada		
Reitoria							
SAA							
Biblioteca							
NED							
NEAD							
NIC							
Núcleo Cultural							
TV Universitária							
DECOM							
DEPAD							
Sup. Interiorização							
CEAC							
CESA							
CCET							
CCHE							
CCBS							
CESFE							
SUPES							
SUPEX							
SUPOS							
Sub-Total							
Não previsto							
TOTAL							

OBS: O Percentual e o saldo foram calculados tomando por base a coluna referente à Despesa Prevista.

Plano Anual de Trabalho – PAT/2003

1. Unidade de Planejamento	
2. Responsáveis	
3. Título do Projeto/Ação	
4. a. Período de realização	4 b. Referência ao II PQD
5. Objetivos do Projeto/Ação	
6. Destinação	
7. Detalhamento do Projeto/Ação	
8. Receita (o detalhamento deve ser apresentado quando solicitado)	
9. Despesas (detalhadas)	
9.1 Pessoal Pagamento a professores da Unama Encargos sociais (71%) Pagamento a professores externos (serviços prestados) Encargos sociais (20%)	

<p>9.2 Passagens / Diárias / Hospedagem / Refeições</p> <p>Passagens aéreas ou rodoviárias (quantidade, trecho, valor)</p> <p>Hospedagem (hotel, quantidade de diárias, valor)</p> <p>Refeições (quantidade x valor unitário)</p>	
<p>9.3 Material</p> <p>Material de divulgação</p> <p>Material de consumo</p> <p>Material de expediente</p> <p>Material didático</p> <p>Reprografia (xerox)</p> <p>Certificados e/ou Atestados</p>	
<p>9.4 Despesas diversas</p> <p>Água mineral, café, lanches, outras</p>	
<p>9.5 Reserva técnica (10%)</p>	
<p>9.6 Taxa de Administração (10%)</p>	
<p>10. Resultados previstos</p>	
	<p>Total</p>

Data	Responsável (nome por extenso)	Assinatura do Responsável
------	--------------------------------	---------------------------

Receita de anuidade para 2003
Cursos Superiores

Centros	Cursos	Mensalidade	Anuidades	Total de alunos	Total de anuidades
Centro 1	Graduação A				
	Graduação B				
	Graduação C				
			Soma		
Centro 2	Graduação A				
	Graduação B				
	Graduação C				
			Soma		
Centro 3	Graduação A				
	Graduação B				
	Graduação C				
			Soma		
Centro 4	Graduação A				
	Graduação B				
	Graduação C				
			Soma		
Centro 5	Graduação A				
	Graduação B				
	Graduação C				
			Soma		
Centro 6	Seqüenciais A				
	Seqüenciais B				
	Seqüenciais C				
			Soma		
			Total Geral		

Receitas de anuidades 2003

Programa de interiorização de licenciaturas

Cursos	Mensalidades	Anuidades	Total de alunos	Total de anuidades
A				
B				
C				
		Total Geral		

Receita da pós-graduação

Pós-Graduação	Matrículas	Valores (1)	Inadimplência 11% (2)	(1) - (2)	Total de receitas
Cursos Lato Sensu					
Cursos Stricto Sensu					
Total					

Previsão de inadimplência

Receita de anuidade	R\$
Menos 11% de inadimplência	R\$
Resultado	R\$

Compromissos assumidos

Receitas de anuidades, deduzida a inadimplência	R\$	
2% para Capacitação docente e técnica	R\$	
0,75% para Estudos relativos à extensão	R\$	
1,5% para Acervo bibliográfico	R\$	
Valor Remanescente	R\$	

Fundo de bolsas

Receita líquida de anuidades	R\$
5% para o Fundo de bolsas	R\$
Saldo disponível para o PAT	R\$

Previsão de receita de terceiros

UNIDADES DE PLANEJAMENTO	Valor (R\$)
1	
2	
3	
4	
5	
7	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
Total	

Receita Líquida de anuidades menos despesas de pessoal

Saldo disponível para a PAT	
Despesas com pessoal	
Total	

Despesas das unidades de planejamento

Unidades de Planejamento	Recursos			Despesa Prevista
	IES	Terceiros	Total	
1				
2				
3				
4				
5				
7				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
Total				

Receita

Saldo disponível para a PAT	
Despesas com pessoal	
Total	

Despesas

Despesas das unidades de planejamento	
Interiorização dos CESFE	
Reserva técnica	
Total	



**PRINCIPAIS DESAFIOS DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR***

ÉDSON FRANCO

Depois de, em nosso País, um mesmo governo desenvolver-se por dois mandatos seguidos, tenho convicção que não é fácil registrar-se de imediato – apesar de um razoável período de transição ocorrido – um processo de fazer governamental, ainda que a sucessão se tivesse dado pela continuidade partidária, o que não se pode dizer que aconteceu. Em vista disto, entendo os imensos desafios que são postos ao Chefe da Nação e aos seus ilustres dirigentes setoriais, como de relevante significação.

Em Educação padecemos de alguma forma, em quase todos os momentos mais recentes, da síndrome do “reunimento”, a qual acaba confluindo para a síndrome do “papejamento”, quando o importante é chegar-se ao ponto angular do “fazimento”, como resposta efetiva às carências evidenciadas em nossa sociedade.

Reconheço que o *Fórum Brasil Educação* não padece dessas síndromes, até mesmo pelo fato de que, respondendo ao ministro Cristovam Buarque como ele mesmo pediu na sessão de abertura, em Brasília, em fevereiro último, no Plenário do Conselho Nacional de Educação, haverá de concluir por disposições efetivas, publicáveis no Diário Oficial da União. Foi exatamente assim o pedido feito pelo Ministro da Educação.

A ausência justificada do Doutor Armando Dias Mendes determinou novos rumos para este Encontro Regional, incumbindo-me o meu presidente do Conselho Nacional de Educação a substituir Armando Mendes nesta Conferência de abertura, encargo que assumo pela determinação recebida, apesar de reconhecer convicto a enorme distância que me separa daquele ilustre amazônida, dos maiores méritos na nossa terra, enquanto que eu um simples leitor das obras por ele divulgadas e um aprendiz ávido dos ensinamentos que sempre ele nos oferece.

* Pronunciamento no II Encontro Regional do Fórum Brasil de Educação, nos dias 18 e 19 de Maio de 2003, em Belém.

Isto posto, e com encargo de tamanha envergadura, adotei o caminho de juntar propostas da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, oferecidas a quando da disputa eleitoral do ano que passou, às perspectivas que sinto deste Fórum, por haver dele participado em todos os momentos e às perspectivas que se avizinham, resultantes da Conferência Nacional de Educação, a ser realizada em outubro vindouro e promovida pelo Ministério da Educação.

No conjunto de propostas oferecidas ao governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva pela ABMES, apontamos cinco grandes desafios a serem vencidos. Primeiro, o desafio da autonomia das instituições de ensino para definirem suas missões, suas vocações, seus objetivos, suas metas, em vista das comunidades às quais servem, consoante o que dispõem os artigos 12 e 13 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Segundo, o desafio de quebrar de vez por todas com a dicotomia entre ensino público e privado, tão nefasta para a vida educacional brasileira. Terceiro, o desafio da expansão da oferta educacional para uma sociedade que almeja a universalidade do ensino em todos os graus e níveis. Quarto, o desafio da avaliação da qualidade do fazer educacional, menos como fator punitivo de instituições e mais como estimulador do crescimento qualitativo, e, finalmente, por quinto, o desafio do fomento, de sorte a que os discursos se transformem em realidade objetiva.

A par de reconhecer esses cinco desafios como os mais urgentes e importantes, contamos com a disposição constitucional da liberdade de ensino, que torna indevida e inaceitável a idéia de concessão por parte do Estado, mas tão-somente de conformidade das

instituições educacionais com as normas gerais da educação e com a avaliação de qualidade.

A ABMES, que anualmente faz publicar a legislação educacional expedida pelo Governo, lançou em 2002, um volume de 635 páginas contendo leis, decretos, portarias, resoluções e pareceres, ou seja, quase duas páginas de normas para cada dia do ano que tem 365 vinte e quatro horas. Mercê de Deus, tanto imploramos ao novo Governo que se contivesse daquele furor da legismania que assolou o anterior e nisto temos de louvar a conduta atual praticada pelo Poder Público Federal.

A legislação executiva, para que ganhe eficácia e efetividade, carece ser amplamente discutida entre aqueles que ela atingirá, de tal maneira se evite a busca do Poder Judiciário para contestação do que é produzido em afronta constitucional. Educação e Justiça não fazem qualquer rima pobre ou rica.

Entendemos que a expansão do ensino está encontrando, pelo menos no ensino superior, duas esfinges que necessitam ser decifradas. É certo que o ensino superior público tem dificuldades para crescer à vista da débil disponibilidade dos recursos a ele oferecidos. É certo, igualmente, que o ensino superior privado não consegue atender à demanda, apesar da ampla oferta de vagas, em vista do baixo poder aquisitivo da população que, inclusive, queda-se desestimulada para a busca de oportunidades de aprendizagem. É claro, pois, que essas duas esfinges carecem de financiamento, de sorte a que a equidade entre os jovens possa ser registrada. A garantia da universalidade de oportunidades de acesso, fruto da expansão,

somente tem sentido se se registrar a efetiva aprendizagem dos alunos. Se o labor escolar não resultar em aprendizagem, terá sido um mero diletantismo entre professores e alunos.

Por outro lado, é retrógrada a idéia de compartimentação educacional entre setor público e privado, quando a razão de ser da escola, seja ela de que natureza for, é o aluno, ao qual, mais do que a informação oferecida, precisa de conhecimento e, mais do que o saber incorporado, precisa de sabedoria para tornar-se cidadão.

Não menos importante do que os anteriores, entendo que o desafio da avaliação de qualidade registra, de um lado, aquele velho sabor do mestre desavisado que fazia suas provas para ele mesmo responder, jamais concedendo ao aluno o direito da nota máxima de louvor, e, de outro, a tomada da avaliação como instrumento de reconhecimento dos pontos fracos que, na linguagem litúrgica poderiam ser considerados pecados veniais e não pecados mortais da instituição educacional. Sou dos que pensa que a avaliação serve de fotografia de momento e que pressupõe novos quadros fotográficos sucessivos para que a instituição educacional reconheça seus avanços sistemáticos, suas dificuldades de superação, ou se quede, em definitivo, diante de uma realidade cruenta que não consegue superar.

O desafio da autonomia é reconhecidamente um desafio para as instituições educacionais. No entanto, já há avanços significativos neste campo, desde que seja aceita em definitivo a idéia da formulação, pela própria instituição, de um plano de desenvolvimento

plurianual, indicando, claramente, os caminhos a serem percorridos pelas entidades educacionais.

Deixei para o final o desafio do fomento, posto que, até agora, em que pesem as disposições constitucionais e o exemplo dos países que se desenvolveram a partir dos grandes investimentos em educação, ainda não conseguimos passar do discurso para a prática no que respeita à prioridade educacional.

Enquanto a ABMES pinçou estes principais tópicos para apreciação do novo governo, eis que o Conselho Nacional de Educação, em boa hora, houve por bem desenvolver o *Fórum Nacional de Educação*, de audiência nacional e regional, visando a encontrar e proclamar soluções efetivas para os problemas educacionais do nosso País. Se os Encontros Regionais como este, visam a discutir o Projeto de Educação Nacional, objetivando o estabelecimento de políticas públicas para o setor, o Fórum, quando em suas reuniões em Brasília, está aprofundando estudos e propostas para resolução dos principais problemas nacionais, no campo da educação.

Mais recentemente, somos surpreendidos, com não rara alegria, pela proposição ministerial de vir a ser realizada, em outubro próximo, uma *Conferência Nacional de Educação* para a qual o Conselho dos Secretários Estaduais de Educação (Consed) já foi chamado a contribuir e, no último dia 15 de maio, instituições outras do setor educacional também ofereceram suas achegas.

Sete foram os temas inicialmente explicitados para esta Conferência Nacional, envolvendo: gestão, edu-

cação infantil, educação fundamental, ensino médio, universidade – e leia-se, ensino superior – educação em geral e financiamento, abrangendo um total de cerca de 120 subtemas.

Dada a grandiosidade e a variedade das propostas dessa Conferência, eis que os laboradores da mesma reduziram tudo a quatro eixos temáticos: alfabetização, ensino básico, educação superior e inclusão social, o que já serviu de observação, por um ilustre representante do ensino superior particular de Mato Grosso do Sul, no sentido de que a inclusão social, em si mesma, perpassa os três eixos, não cabendo, portanto, ser analisada de forma isolada. O que é importante, dizia ele e com ele concordamos, é que se promova a emancipação social para o desenvolvimento nacional, oportunizada em cada qual dos eixos propostos.

Não desejo quedar-me diante de tantos desafios sem oferecer algumas sugestões neste II Encontro e, neste aspecto, procurarei reunir o quanto já ouvi do *Fórum Brasil Educação*, o que a ABMES já propôs e vem insistentemente propondo e o que deverá ser objeto de reflexão e de proposições na Conferência Nacional de Educação, que se avizinha.

- Primeiro e renovadamente a questão da autonomia da instituição educacional a qual conferirá a ela a responsabilidade pelas respostas aos anseios da sociedade. Se seu fazer educacional não for relevante, consistente e pertinente, a própria sociedade saberá responder com o alijamento institucional, bastando que tal sociedade

seja informada da nulidade ou do despropósito das respostas oferecidas.

O mundo atual, marcado pela transparência e pela liberdade de informação, rejeita todo tipo de segredo e de acobertamento. Autonomia, entretanto, não se compraz com as imensas desigualdades regionais, especialmente na Amazônia, recebedora de minguado 1% dos recursos para a pesquisa e para a pós-graduação, como já bem sobre isto discorreu Cristóvão Picanço Diniz, enquanto Reitor da Universidade Federal do Pará.

É incrível que, no Colegiado máximo da educação nacional que hoje nos reúne, a Amazônia – mais do que cinquenta por cento do território brasileiro – não conte sequer com um representante efetivo desta região. A autonomia da instituição educacional exige respeito constitucional e consciência da diversidade. Ao apelar-se para a existência de um sistema nacional de educação, deve-se considerar a bela expressão de Alceu Amoroso Lima, pranteado conselheiro do extinto Conselho Federal de Educação, que nos falava da necessidade da unidade na diversidade, como essência do próprio sistema educacional.

- Segundo: no Estado do Pará estamos dando testemunho explícito da quebra da dicotomia entre ensino público e ensino privado, à medida que instituições das mais diversas naturezas estão construindo um Protocolo Interuniversitário, lamentavelmente ainda pouco compreendido nas esferas do Planalto Central e cuja pouca incorporação faz com que a legislação caótica

ca da dedicação exclusiva sirva ainda ao dedodurismo por quantos não sabem produzir integradamente no ensino, na pesquisa ou na extensão. Aqui temos dado exemplos de integração interinstitucional, mas também o País carece, além da integração interinstitucional, da integração inter e intra-regional.

- Terceiro: a expansão das oportunidades de oferta educacional, verificada nos últimos tempos, deve prosseguir e, para que assim seja, há de contar com o financiamento adequado. O que precisa acontecer, após o *Toda Criança na Escola* é a oferta de um ensino de qualidade, com estabelecimentos escolares devidamente aparelhados e, portanto existentes para além das casas dos próprios professores, como ainda ocorre em nossa Região. Em muitos dos quadrantes da Amazônia ainda há muitas escolas que, com algum rigorismo de linguagem, jamais poderiam ser chamadas de escolas. Neste sentido, os Fundos Setoriais também não devem ser restritivos, podendo abrigar o financiamento do público e do particular e deles, ao que se sabe, há mais recursos do que demanda efetiva. Neste sentido, ainda, urge perseguir o que vem anunciando o Ministro da Educação, no que respeita ao programa de financiamento estudantil, havendo pelo menos sete medidas estimuladoras da demanda dos mais carentes: a) eliminação da retenção de recursos das loterias, hoje da ordem de 20%

dos mesmos no Tesouro Nacional, de tal sorte que tais recursos ingressem em conta própria do financiamento estudantil; b) ampliação do percentual de recursos das loterias, de 30% para 90%, resultando em maior ampliação do financiamento estudantil; c) possibilidade de utilização dos recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) para o programa de financiamento escolar; d) possibilidade de utilização dos recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) para bolsas escolares; e) redução dos atuais juros cobrados pelo financiamento estudantil, em vista da prestação gratuita de serviços por parte dos beneficiários desse financiamento escolar; f) antecipação da seleção de candidatos ao financiamento escolar, antes do ingresso acadêmico, possibilitando a livre escolha da instituição escolar e mediante carta de crédito que seja oferecida ao estudante carente; g) utilização adequada de um percentual daquilo que as entidades filantrópicas deixam de recolher, relativamente à quota patronal, em bolsas de estudo para estudantes desprovidos de recursos, mas com o compromisso da prestação gratuita de serviços à comunidade.

- Quarto: a promoção da avaliação de qualidade, tarefa conferida constitucionalmente ao Poder Público, tem acabado por se tornar uma avaliação entre pares, ainda que contratados ou pagos pelo Governo e, muitas vezes lamentavelmente, interessados

em transformar as instituições avaliadas em meros clones das entidades às quais pertencem. Em vista disto, entendo que o Poder Público, além do que já vem fazendo quanto aos Exames Nacionais de Cursos e do que pretende desenvolver com a Avaliação Institucional, deve aceitar a colaboração de agências acreditadoras, de tal maneira que, transparentes os resultados, possam as entidades educacionais avançar em qualidade e em inovação. Não pode a avaliação desestimular a diversidade institucional e nem as formas criativas de respostas das entidades aos anseios da sociedade.

Quinto: a promoção da pós-graduação na Amazônia que, embora tenham sido escritos planos de desenvolvimento neste campo e para a Região, continuamos a ver os gestores dos órgãos responsáveis pelo financiamento e pela avaliação da pós-graduação, como reféns de iluminados que acentuam, cada vez mais, a desigualdade entre as regiões do País. As estatísticas não mentem, até mesmo porque solidificamos as informações nesta área. A atual estruturação da pós-graduação, academicamente padronizada e centrada na formação do pesquisador, põe em plano secundário a formação do profissional da docência, com ênfase na capacidade de ensinar e de transmitir conhecimentos, inviabilizando, de algum modo, a qualidade do ensino superior e conseqüentemente dos demais níveis, parecendo cada vez mais distante a possibilidade da existência de um mestrado profissional em docência.

Certa feita, testemunhei um questionamento feito por um estudante a um empresário sobre o que ele reco-

nhecia como os maiores problemas da Amazônia. Depois de alguns instantes de reflexão, o empresário usou de uma metáfora para dizer que a Amazônia carece de motoristas e de combustível. E justificou que ainda somos imberbes na questão da gestão e são insensíveis os dirigentes do Planalto Central quanto às questões da nossa região. O combustível a que se referia era o conjunto de recursos a serem oferecidos para o deslanchar do nosso desenvolvimento. Somos caracterizados como a terra de maior volume de exportações, contribuindo imensamente para o equilíbrio nacional e, apesar disto, somos penalizados por assim proceder.

Três ênfases devem ser dadas para o avanço educacional em nosso País e, especialmente, nesta nossa região.

- Refiro-me, num primeiro plano, à questão da educação a distância, a qual, prescrita na LDB de forma pouco ousada, e ainda não entendida e acolhida suficientemente pela nossa sociedade, engatinha num centralismo nada estimulador de iniciativas. O verdadeiro aluno do ensino a distância, tenho convicção, é mais presente e muitas vezes mais interessado, do que o aluno de regime presencial, que apenas vai à sala-de-aula para responder presente diante do professor. Apesar da existência de fundos setoriais específicos na área das comunicações, a maioria dos municípios da Amazônia não conta sequer com provedores locais de Internet e nem com bandas próprias para utilização

do sistema de videoconferências. Na videoconferência, por questões técnicas, entre cidades da nossa região, nos assemelhamos aquilo que a televisão nacional mostrou em conversa jornalística, na recente guerra do Iraque. Sabe-se que o fundamento do ensino a distância reside no *gap* entre o domicílio do aluno e a localização da escola e, nem precisa comentar, a nossa Região é rica em distâncias e pobre em instrumentos de comunicação escolar e só na Amazônia temos dois fusos horários para nos distinguir das demais regiões do País. Ainda neste campo, desejo registrar minha filiação às idéias governamentais de rejeição de propostas ocorrentes na Organização Mundial do Comércio (OMC), relativamente à globalização dos serviços educacionais.

- Num segundo plano, desejo refletir sobre a questão da alfabetização funcional. Espanta-me constatar o quanto vêm fazendo muitas instituições particulares de ensino superior neste campo. Jamais imaginava tantos esforços. Embora me filie à idéia de que não se deve contar, num país de dimensões continentais como o nosso, com um único sistema ou método de alfabetização, é chegada a hora do Governo assumir, de maneira mais efetiva, a coordenação dos programas e projetos existentes e maximizar outros esforços a fim de assegurar o alcance da meta ministerial. Alfa-

betizar não é simplesmente ensinar a ler, contar e escrever. É fazer com que o beneficiário do esforço nacional aprenda a saber fazer, numa perspectiva pouco socrática do ócio, posto que a era do emprego está sumindo no mundo inteiro e o que se exige dos cidadãos é a condição de empregáveis, que reclama o empreendedorismo em nossas escolas. Sem uma segura coordenação de esforços, o discurso ocorrente, que soa aos nossos ouvidos como um clamor sincero, não transformará os esforços em realidade objetiva.

- Num terceiro plano, quero cogitar do ensino do fazer, do ensino profissional, seja ele do campo dos tecnólogos, seja ele da área dos seqüenciais. Embora lastimando a dicotomia vigente, inclusive com a criação de cartórios diferenciados para tratamento destas matérias, percebo que rejeitar, como se vê do alto do poder educacional, os seqüenciais, extirpando dele a perspectiva do financiamento dos estudantes, é, no mínimo, um contra-senso diante da expressa manifestação da LDB. Considero que o Pará e a Amazônia carecem de ambas as modalidades, tanto quanto possíveis de existir na razão das necessidades regionais. A inovação, neste campo, se constitui em desafio para as instituições educacionais, especialmente pelas exigências já reveladas da necessidade de resposta aos apelos da educação corporativa. Ainda

não se entendeu que a singularidade desses cursos e a temporariedade de existência dos mesmos não pode conviver com peias burocráticas de reconhecimentos e de reconhecimentos e muito menos com professores do feitiço estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Quero terminar, Senhores, com minhas vistas voltadas para o nosso Protocolo Interuniversitário, singular

no País e na Amazônia pela forma com a qual se tem desenvolvido, respeitando a autonomia das instituições e ao mesmo tempo procurando integrá-las em programas e projetos comuns. Nutro a convicção que tempo virá no qual os ventos da Amazônia chegarão até a Capital Federal e lá se entenderá que o ensino é um bem do cidadão, não importando a natureza das instituições que o ministrem e que a educação, na forma constitucional, é dever do Estado e da Sociedade, nem só do Estado e nem só da Sociedade.



O PERFIL DO PROFESSOR DE ENSINO MÉDIO E SUPERIOR NA INSTITUIÇÃO PRIVADA *

ÉDSON FRANCO

Um grande jornal do País, de circulação nacional, resolveu contratar recém-formados em jornalismo para ampliar seu quadro de repórteres e redatores. Tal jornal teve imensas dificuldades para encontrar uma forma de selecionar os candidatos pela falta de experiência nesta matéria de concursos, até que um dirigente do jornal ofereceu uma solução simples: propôs que fossem apresentados aos demandantes nomes de quatro figuras ilustres da comunidade mundial. Os candidatos deveriam discorrer, em poucas linhas, quem eram esses personagens apresentados, tarefa aparentemente desprovida de complexidade.

A proposta do concurso se concretizou com a apresentação dos nomes de Charles De Gaulle, Mahatma Gandhi, Winston Churchill e Martin Luther King. Dispostos estes nomes em folhas de papel separadas, os concorrentes, todos formados em jornalismo, escre-

veriam algo sobre os mesmos. Algumas peças luminosas foram apresentadas. De Charles De Gaulle, por exemplo, surgiram as seguintes expressões:

- “Principal herdeiro do trono inglês, que obteve grande popularidade após se casar com a Princesa Diana.”
- “Um grande pintor francês, que se dedicava aos traços fortes. Idealizador da Torre Eiffel.”
- “Foi um matemático, gênio da aritmética, criador do Teorema de Gaulle”. (Há algum professor de Matemática aqui que saiba explicar para nós o Teorema de Gaulle ?)
- “Foi Rei da Inglaterra.”
- “Foi um corredor de Fórmula I da França, que hoje dá nome ao autódromo de lá.”

* Texto apresentado na Faculdade JK, em julho de 2003, em Brasília.

Mahatma Gandhi deve ter-se revoltado no túmulo com o que escreveram sobre ele:

- “É considerado como a 14^a. encarnação de Buda.”
- “Foi um pintor renascentista, cujas obras são famosas.”
- “Foi um bárbaro que massacrava as pessoas na época em que Roma tinha dominado toda a Gália, na Idade Média.”
- “Foi um grande assaltante nos Estados Unidos, fugindo para o Brasil.”
- “Ele conquistou muitos adeptos religiosos, atualmente conhecidos como Filhos de Gandhi.”

Outras “pérolas” foram apresentadas em relação a Winston Churchill:

- “Foi Presidente dos Estados Unidos.”
- “Foi um astronauta famoso.”
- “Foi um físico americano, descobridor do elemento fundamental da bomba atômica.”
- “Foi Primeiro Ministro da ex-URSS.”
- “Um dos principais articuladores dos movimentos bolcheviques acontecidos na Revolução Russa.”

Sobraram para Martin Luther King outros epítetos:

- “Foi um líder revolucionário que comandava um grupo chamado Ku Klux Klan. Pregava, assim como preceitos nazistas, a preponderância da raça branca.”
- “Foi um dos primeiros baixistas, pode-se dizer que introduziu um instrumento chamado: jazz.”
- “Foi Presidente dos Estados Unidos e morreu assassinado.”
- “Grande nome da Antigüidade.”
- “Alterofilista recordista mundial (posteriormente seu record foi superado).”
- “Foi idealizador do Protestantismo.”
- “Era líder de uma seita na China.”

Depois que tais concluintes dos cursos de Jornalismo, candidatos a redatores e repórteres, escreveram estas asneiras sem par, pode-se imaginar que, embora talvez sejam bons leitores (diz-se sempre que o brasileiro não gosta de ler), jamais conseguiram compreender o que leram e este é um dos aspectos centrais da formação de jovens, seja na educação básica, seja no ensino superior. As leituras das epístolas nas Santas Missas também mostram isto e até mesmo deixam claro que muitos leitores jamais sabem o que está escrito nos textos bíblicos ou compreendem o que estão lendo.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), considerando a necessidade do estabelecimento de alguns princípios norteadores para a Educação no século XXI, declarou em Paris, faz pouco mais de cinco anos, apenas quatro princípios basilares. Os jovens devem aprender a:

- conhecer, unindo teoria e prática, prática e teoria em tudo que se ensina.
- fazer de tal maneira que o ensino ministrado tenha a devida aplicabilidade e relevância para os mesmos. O que não é relevante e não se pratica ao conhecer, perde-se facilmente com o tempo.
- conviver, de tal sorte que, na socialização proporcionada pela escola, saibam aceitar os outros com as suas individualidades, com suas peculiaridades, com as diferenças que revelam.
- aprender a ser, isto é, devem assumir e dar destaque às suas próprias características e marcas pessoais.
- Em suma, devem ser estimulados a realizar seus próprios projetos-de-vida.

Em conseqüência, o ambiente escolar, muitas vezes circunscrito à sala de aula, não pode se bastar com a oferta do conhecimento, se este não tiver relevância e aplicabilidade, se os jovens não forem capazes de

trabalhar em equipe, de praticar, de fazer e se não conseguirem ser eles mesmos. Neste aspecto, lembro de um velho retiro espiritual do qual participei na minha juventude e no qual o sacerdote nos ensinava: “Viva o homem marcado, ainda que seja com a marca do demônio, contanto que seja marcado”. Há pessoas, bem conhecemos, que são inodoras, impenetráveis, indecifráveis, incolores e sem sabor. Existem e o mundo não as identifica.

Para nos aproximarmos dos princípios da Unesco na escola, seja ela de que nível for, tenho de reconhecer que os estudantes, de modo geral, não gostam – e isto já está mais que provado – de professores sem entusiasmo, de professores deficientes em conteúdo correspondente aquilo que ensinam, de professores que não sabem ensinar, de professores que não têm a mínima didática e de professores que transformam as avaliações da aprendizagem em momentos de terror escolar. Estes aspectos todos contradizem com aquilo que a Unesco prega para o nosso século.

Os jovens querem que, como professores, superemos as expectativas que têm quando adentram no ensino superior. Querem comprometimento de parte dos professores. Desejam aulas bem ministradas, professores estimuladores da aprendizagem, conforto ambiental para os estudos, uma biblioteca realmente qualificada e em quantidade de exemplares, visto que nos dias atuais, com as dificuldades financeiras que vivem os estudantes, as nossas bibliotecas também acabam por ter uma função paternalista de assistência social no que tange ao empréstimo de livros e materiais especiais.

Peter Ferdinand Drucker imagina, na sua futurologia permanente, ele que é considerado o Pai da Administração, que “daqui a vinte anos, a grande empresa (e diríamos, a grande escola) mais parecerá com um hospital ou com uma orquestra sinfônica do que uma organização tipicamente industrial do conhecimento ou simplesmente comercial”. Nelas tudo funcionará como uma verdadeira engrenagem, tal como vemos nos filmes sobre questões de saúde ou na exibição das orquestras magistrais. Os hospitais estão demonstrando essa articulação e integração intersetorial e das orquestras nem se fala.

Particpei de um Seminário na Microsoft, em São Paulo, o qual versava sobre o que desejam as empresas daqueles que buscam uma colocação, um emprego no fechado mundo do trabalho e nisto aprendi demais e compartilho aqui o meu aprendizado.

A análise feita por diversas consultorias empresariais de encaminhamento de recursos humanos – eram quatro empresas a se apresentarem no Seminário – concluiu que o mundo empregador analisa as pessoas, o conhecimento que têm e as habilidades e competências de que são dotadas para admiti-las em suas hostes.

Procurei me deter naquilo que o mundo empresarial deseja das pessoas e, pelo menos, seis aspectos são considerados como relevantes e dá para meditar nos mesmos: “O candidato tem visão estratégica ? Tem capacidade analítica ? Tem orientação empreendedora ? Possui alguma liderança e influência social ? É adaptável à empresa ? Revela capacidade para aprender?” As empresas não querem nem saber se

os candidatos sabem tanto quanto seria necessário saber, mas querem conhecer o quanto os pleiteantes têm o firme desejo de aprender.

Quanto aos conhecimentos que devem apresentar foram destacados sete pontos fundamentais que nossas instituições nem sempre cuidam de oferecer aos estudantes em nossos cursos: “Sabe Inglês? Domina o Espanhol? Tem redação própria? Possui boa linguagem oral? Sabe Informática básica? Tem raciocínio lógico? Revela conhecer os assuntos da atualidade?” Atendemos a isto em nossos cursos ?

No que respeita às habilidades e competências os candidatos também precisam possuir algumas condições que são levadas em muita consideração pelas organizações contratantes:

“O candidato tem espírito de iniciativa? Tem energia suficiente para agüentar o tranco do trabalho? Sabe trabalhar em equipe? Revela criatividade? Tem bom nível de relacionamento com as pessoas? Possui habilidade analítica? Tem boa comunicação?”

Notem, professores, que nas nossas instituições pouco nos damos conta dessas exigências que as empresas fazem e, talvez por causa disto, as empresas não procurem tanto as universidades, centros universitários e faculdades ou mesmo as escolas de ensino médio para recrutar seus recursos humanos. Preocupame profundamente que muitos dos nossos projetos pedagógicos de cursos e de programas adotem a afamada Lei de Lavoisier Pedagógica, fundada no princípio de que “nada se perde, nada se cria e tudo se copia.”

Note-se aqui que o Governo, no sistema de avaliação que vem praticando, especialmente nas avaliações das condições de ensino e mesmo, de certa maneira, no Provão, não leva em conta na avaliação dos cursos e das instituições estes parâmetros que o mundo do trabalho considera como importantes.

Os cenários do mundo atual nos remetem para outras questões que entendo importantes de considerarmos. Brasília, até bem pouco tempo, possuía uma excelsa demanda por ensino superior. Havia fome de cursos desta natureza e os chamados preparatórios de vestibular viviam abarrotados de estudantes, ávidos por aprender macetes importantes para obterem classificação favorável nos exames de ingresso acadêmico. Este fenômeno acontecia no Brasil inteiro e aquilo que denominávamos de “demanda reprimida” – geralmente constituída de pessoas de faixa etária mais elevada – buscava cursos superiores até em outras plagas, havendo o Sul de Minas se constituído como vanguardeiro nesse atendimento escolar inclusive com cursos superiores de fim de semana tão conde-nados, como bem sabemos que existiram.

A situação dos dias atuais é completamente diferente. Hoje em dia a oferta de vagas acaba sendo, em muitos cursos superiores, para além da demanda, o que tem concorrido no sentido da realização de diversos processos seletivos para o preenchimento das oportunidades de ingresso ofertadas. No Brasil, cerca de trinta por cento das vagas oferecidas pelo ensino superior particular não são preenchidas por falta absoluta de candidatos, embora os processos seletivos realizados por instituições públicas e gratuitas

ainda contem com uma demanda significativa de candidatos.

Conclui-se que o mercado atual, especialmente no campo educacional, é cada vez mais competitivo, é extremamente agressivo e, algumas vezes, é até abiscoitador das melhores cabeças docentes num troca-troca como fazem os jogadores dos nossos clubes desportivos. Presente-se por outro lado que não será fácil manter-se irredutível à posição brasileira diante das pressões das organizações educacionais dos países desenvolvidos, no âmbito da Organização Mundial de Comércio. Elas querem a abertura total de espaços no campo da prestação dos serviços educacionais, para aqui virem livremente se instalar.

Como sabem as instituições educacionais privadas que os alunos desejam um conforto ambiental para os estudos, têm-se esmerado na maximização da qualidade das instalações físicas das IES, cada qual competindo com os melhores arquitetos neste campo, de modo a se sobressair visualmente junto à sua clientela. Enquanto isto, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, mesmo com toda a Comunidade Européia, persiste a estrutura tradicional dos espaços e a “Cabra” continua a funcionar, chamando os alunos às aulas.

A verdade é que sabemos pouco, lamentavelmente, sobre o nosso público consumidor e também temos dedicado pouco tempo para aprofundar a análise sobre seus desejos, seus interesses, suas inquietações, de modo a lhes assegurar a devida fidelidade e compromisso institucional.

Sabemos também muito pouco da trajetória profissional dos nossos antigos alunos e tal trajetória pode ser instrumento de elevação do conceito da instituição educacional.

Ao que sei, nenhuma instituição educacional chegou junto aos órgãos governamentais, nos momentos de autorização de cursos, dizendo que não desejaria qualidade naquilo que pretendia fazer. Todos alegam que terão a maior qualidade possível. Ocorre que qualidade é sempre algo discutível. Qualidade sempre pode ser aperfeiçoada. Qualidade não é suficiente por muito tempo, porque qualidade acostuma. O que precisamos é estar a nos reinventar a cada momento e para isto precisamos “pensar” e “agir”. Afinal, a vida não exige que sejamos os melhores – apenas que dediquemos o melhor dos nossos esforços para alcançar os nossos intentos. Qualidade, de certa maneira, exige compromisso permanente e inegável sacrifício para irmos além.

Embora isto, o que se percebe é que muitas das nossas escolas ainda estão vivendo um período de transição entre a “Era da Revolução Industrial”, onde o importante era orientar-se para o produto e a “Era da Revolução do Marketing e do Conhecimento”, onde o importante é a orientação para o consumidor, para o nosso aluno, assegurando a permanência, a continuidade e o entusiasmo do mesmo.

Só não percebe quem não quer ver, mas os nossos alunos se tornaram mais exigentes e menos fiéis à instituição educacional e muitas vezes chegam aos bancos escolares mais atualizados do que os próprios professores.

Qualidade se marca pela excepcionalidade do que se faz. Pela conformidade com aquilo que se promete. Pela eficiência, pela eficácia e pela efetividade com que se realiza o processo ensino-aprendizagem. Pela responsabilidade social que se inocula no nosso aluno e pela nossa capacidade de transformar os nossos estudantes em seres realizados em si mesmos.

Afinal, o que se oferece, quando alunos ou pais de alunos subscrevem os famigerados Contratos de Prestação de Serviços Educacionais é algo intangível, que não tem em prateleira, não pode ser estocado e nem é fabricado por encomenda como nos estaleiros de embarcações. É algo inseparável, ou seja, não se opera unilateralmente, posto que o aluno, apesar de destinatário do serviço, é parte integrante do processo ensino aprendizagem, visto que somente aprende quem quer aprender e se esforça para tal. É algo heterogêneo uma vez que todos somos desiguais graças a Deus. Nem os professores são iguais entre si e muito menos os nossos alunos, especialmente pela quantidade dos mesmos.

Creio que todos os professores aqui presentes reconhecem que, mesmo ministrando uma única matéria para diversas turmas num mesmo ano letivo, há aquelas com as quais o nosso relacionamento empático é maior diante de outras turmas para as quais vamos sem grande vontade de ir. É consumível simultaneamente com a própria oferta e, por isto mesmo, qualquer falha que apresente na oferta é considerada pecado mortal. E, finalmente, é algo que caduca rápido, exigindo que o professor esteja permanentemente se atualizando sob pena de ficar rapidamente obsoleto, guindado a uma aposentadoria pedagógica precoce e

para a qual nenhuma Reforma da Previdência pode ser deliberada favoravelmente por qualquer Congresso Nacional.

Nós todos fomos alunos algum dia em nossas vidas. Nós éramos capazes de identificar, na primeira aula, nos primeiros dias de estudos, o bom professor e o professor que gostaríamos de ver fora da sala de aula.

Saber ouvir os alunos supera qualquer pesquisa que o professor e/ou a escola realizem. A universidade ou a escola que vence é a que consegue encantar os alunos e, para isto, só o comprometimento com a excelência é que leva ao sucesso, sabedores que somos que não existe sucesso de graça. Daí que há uma recomendação contundente que nos aponta para que, nos tempos atuais, nós não deveremos mais “vestir a camisa das nossas instituições educacionais” se não formos capazes de primeiramente “vestir a camisa dos nossos alunos”.

Então, quais são os compromissos mais requeridos dos nossos professores? Entendo que eles devem:

- ser eternos estudantes, rejeitando, portanto, nossa obsolescência precoce;
- incentivar os alunos a praticar aquilo que aprendem, de sorte a que o conhecimento não se torne algo etéreo, destituído do compromisso com a sua aplicabilidade;
- fazer com que os alunos saibam trabalhar em equipe, evitando, por uma segura orientação docente que transformem as equipes

de trabalho (ou os próprios pais, ávidos de boas notas) em “eu-quipês” nas quais um ou uns poucos fazem os esforços e os outros colegas subscrevem tais trabalhos;

- aplicar provas que realmente procurem identificar competências e habilidades dos nossos alunos e jamais provas repetitivas entre turmas, visto que nossos estudantes são bastante espertos para descobrirem essa nossa desídia;
- desenvolver pesquisas aplicadas com a participação dos estudantes, fazendo-os cada vez mais próximos da vivência da realidade. Neste sentido, o que mais se percebe é a necessidade da criatividade dos professores;
- ministrar aulas encantadoras, eletrizantes no melhor sentido da expressão, que agreguem valor àquilo que os alunos estão aprendendo. Hoje em dia, a Revolução do Valor é o que mais importa às nossas instituições educacionais. Não se pode mais esperar que funcione o que funcionava ontem, e é quase certo que aquilo que satisfaz hoje, não satisfará amanhã. Lamentavelmente, há muitos professores que ainda estão trabalhando com platinados, na época dos carros de ignição eletrônica !
- fazer com que os alunos leiam, a partir do fichamento de livros e de textos, de tal sor-

te que as leituras que fizerem acabem por ser integralmente compreendidas e nenhum aluno proceda como aqueles jovens jornalistas que não sabiam quem era De Gaulle, Churchill, Luther King ou Gandhi. E aí cabe uma breve observação: há, na minha terra, os famosos professores-maniçoba, que só sabem trazer folhinhas xerocopiadas para a sala de aula, distribuem-nas aos alunos, dispostos em rodinhas e os mandam ler, para que não tenham de “dar aulas”...

Desejamos – e os alunos sobremaneira aspiram a isso – um professor de bem com a vida, humano, feliz, idealista, capaz de dar sentido à vida e ao que faz. Um professor que viva na linha do “ser” – objetivo máximo da Educação – que exercite a sua vida com paciência cronológica e histórica. Um professor que tenha compromisso com a vida e os valores como a ética, a sensibilidade, a estética, a cidadania, a solidariedade, a verdade, o respeito e o bom senso.

A idéia de Sócrates, de que o “saber é tudo”, não tem mais sentido a não ser que se inclua nesse “saber tudo”, o “saber fazer”. Daí que, contrariamente aos que muitos estão fazendo, não deveremos ensinar apenas para que nossos alunos passem nos exames e, sim, para que passem na vida e, aí, passem nos exames. Em tempos de fogo cruzado do Provão, não foram poucas as escolas que se dedicaram a ensinar seus alunos a tirarem boas notas no Provão, quando a maioria deles precisava mesmo tirar boas notas na vida.

O professor que todos os alunos, pais de alunos e escolas necessitam deve deixar de ser um repetidor de receitas para ser um empreendedor de projetos de aprendizagem, com simulações de problemas que desafiem os alunos a serem criativos, autônomos e críticos. Claro, claríssimo, que um dador de aulas nunca será o melhor professor que almejamos ter para nós, para os nossos filhos, para as nossas escolas. Mesmo em cursos noturnos, muitas são os alunos que sentem necessidade de ser desafiados. É isto que faz a aprendizagem mais gostosa.

Lamentavelmente nossos governantes entendem que bom professor é aquele que tem mestrado ou doutorado, como se apenas um título tivesse real significado para um profissional. Claro que os mestrados e os doutorados são importantes. No entanto, não significam intrínseca qualidade no trabalho da sala de aula, bem sabemos, especialmente nos cursos noturnos nos quais muitos são os professores que necessitam ser “artistas de sessão-mistério” para buscar a atenção e a compreensão dos alunos. Não adianta ensinar. É preciso que o aluno aprenda.

Que perfil há de ter o professor nos nossos dias ? Afinal não é este o questionamos pelo qual estamos aqui reunidos ?

Ao alinhar algumas competências docentes que me parecem muito apropriadas para esta reflexão, destaco que o professor deve:

- ser altamente competente para saber organizar e dirigir situações de aprendiza-

gem. Em conseqüência, deve ser um bom planejador de suas aulas;

- saber administrar a progressão da aprendizagem de seus alunos, daí a paciência cronológica e histórica a que anteriormente me referi;
- identificar as diferenciações de tempo na compreensão e na aprendizagem de seus alunos;
- envolver os alunos na querência da aprendizagem de sua disciplina, relacionando-a de forma interdisciplinar, multidisciplinar e transdisciplinar, para que os alunos percebam que o conhecimento não é algo estanque e parametrizado;
- fazer com que os alunos se acostumem a trabalhar em equipe, uns aprendendo com os outros, uns colaborando com os outros, cada qual avançando e fazendo sua equipe avançar no conhecimento;
- participar da vida da escola, especialmente no cumprimento dos artigos 12 e 13² da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- envolver o grupo familiar ou empresarial a que pertençam os alunos, de modo a que a comunidade mais próxima acompanhe o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes;

- dominar as novas tecnologias de aprendizagem, especialmente agora que, no ensino superior, há a possibilidade da ministração de até 20% da carga horária dos cursos superiores, através do ensino a distância³;
- enfrentar os dilemas e os deveres éticos da profissão de professor;
- administrar a sua formação continuada, sob pena da aposentadoria pedagógica precoce, como já acentuamos aqui.

² Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidos;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III – zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

³ Portaria MEC n.º 2253/01

Confesso a vocês, amigos, que acredito muito pouco em treinamento. Entendo que treinamento pode gerar conhecimentos, mas nem sempre gera comprometimentos.

Em vista disto, tomei um pequeno texto de Max Gehringer para chegar ao final deste tempo de convivência com vocês.

Duas pulgas estavam conversando e então uma comentou com a outra:

- Sabe qual é o nosso problema ? Nós não voamos, só sabemos saltar. Daí nossa chance de sobrevivência quando somos percebidas pelo cachorro é zero. É por isto que existem muito mais moscas do que pulgas.

E elas contrataram uma mosca como consultora, entraram num programa de reengenharia de vôo e saíram voando. Passado algum tempo, a primeira pulga falou para a outra:

- Quer saber de uma coisa ? Voar não é suficiente, porque ficamos grudadas ao corpo do cachorro e nosso tempo de reação é bem menor do que a velocidade da coçada dele. Temos de aprender a fazer como as abelhas, que sugam o néctar e levantam vôo rapidamente. E elas contrataram o serviço de consultoria de uma abelha, que lhes ensinou a técnica do chega-suga-voa. Funcionou, mas não resolveu.

A primeira pulga explicou o porquê:

Nossa bolsa para armazenar sangue é pequena, por isso temos de ficar muito tempo sugando. Escapar, a gente até escapa, mas não estamos nos alimentando direito. Temos de aprender como os pernilongos fazem para se alimentar com aquela rapidez. E um pernilongo lhes prestou uma consultoria para incrementar o tama-

nho do abdômen. Resolvido, mas por poucos minutos.

Como tinham ficado maiores, a aproximação delas era facilmente percebida pelo cachorro, e elas eram espantadas antes mesmo de pousar. Foi aí que encontraram uma saltitante pulguinha:

- É, vocês estão enormes ! Fizeram alguma plástica ?
- Isso é temporário. Já estamos fazendo consultoria com um morcego, que vai nos ensinar a técnica do radar. E você ?

- Ah, eu vou bem, obrigada. Forte e sadia.

Era verdade. A pulguinha estava viçosa e bem alimentada. Mas as pulgonas não quiseram dar a pata a torcer: mas você não está preocupada com o futuro ? Não pensou em uma reengenharia ?

- Quem disse que não ? Contratei uma lesma como consultora.

- O que as lesmas têm a ver com pulgas ?

- Tudo. Eu tinha o mesmo problema que vocês duas. Mas, em vez de dizer para a lesma o que eu queria, deixei que ela avaliasse a situação e me sugerisse a melhor solução. E ela passou três dias ali, quietinha, só observando o cachorro e então ela me deu o diagnóstico.

- E o que a lesma sugeriu fazer ?

- “Não mude nada”, disse-me. “Apenas sente no cocuruto do cachorro. É o único lugar que a pata dele não alcança”.

Moral da história: Você não precisa de uma reengenharia radical para ser mais eficiente. Muitas vezes, a grande mudança é uma simples questão de reposicionamento.

Na verdade, amigos, estamos falando de uma utopia que é o ensino, sabendo que nós estamos matriculados, apesar de professores, nessa escola informal, de tempo integral, chamada “vida”. Nesta escola – que é o nosso próprio endereço humano – a cada dia, teremos a oportunidade de aprender lições com os nossos alunos e com os nossos colegas. Poderemos gostar das lições ou até mesmo odiá-las, mas nós as teremos incluído como parte integrante de nosso currículo. Os nossos currículos, bem sabemos, dificilmente são apresentados com as lições que aprendemos da vida: preferimos apenas dizer de nossos títulos, mas não de nossa trajetória de lições aprendidas.

Se você não for capaz de observar seus próprios problemas e encontrar as soluções para resolução dos mesmos, procure uma lesma como eu. Estou às ordens.

Três questões para refletir:

1. O que você tem feito para preparar seus alunos para o mundo do trabalho ?
2. Dos compromissos apontados, qual deles é para você o mais relevante ?
3. Dentre as competências docentes indicadas, qual a que você sente que é mais forte ?



ESTUDOS 32

UNIVERSIDADE E DESENVOLVIMENTO: GLOBALIZAÇÃO EXCLUDENTE E O PROJETO NACIONAL*

ÉDSON FRANCO

Sinto-me agradecido e honrado pelo convite coletivo do Ministério da Educação (MEC) e das Comissões de Educação do Senado e da Câmara Federal para participar deste Simpósio sobre a Universidade brasileira e seus desafios, do porquê e do como reformá-la.

Peço-lhes, respeitosamente, permissão para ler minha manifestação, de sorte a cumprir o período de tempo que me foi reservado e, de algum modo, para enfatizar meu pensamento quanto ao tema desta Mesa: “Universidade e desenvolvimento: globalização excludente e projeto nacional”.

Antes de tudo, desejo lembrar aos Poderes Públicos aqui representados que a Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES) que pre-

sido, congrega meio milhar de instituições de ensino superior de todos os níveis: universidades, centros universitários e faculdades particulares, um contingente nada desprezível de praticamente 65% do alunado de nível superior e de instituições autorizadas e reconhecidas. Noto, todavia, que o olhar governamental para essa imensa proporcionalidade não tem sido um olhar compreensivo, posto que se tenta, por todas as formas, espalhar a idéia de que o ensino superior particular é uma espécie de vilão educacional, vendilhão de diplomas e outros ditos pouco acadêmicos, não menos desprovidos da verdade e da realidade.

Não faço disto um reclamo, nesta hora. Apenas peço a reflexão daqueles que militam no campo educacional, nos postos mais diversos das esferas governamentais, que procurem buscar a verdade em seus ditos. Joio e trigo existem desde o milenar tempo das Escrituras e das parábolas, mas o trigo prevalece diante do joio que não é exclusivo da iniciativa privada.

* Pronunciamento do presidente da ABMES no seminário *Universidade: por que e como reformar*, realizado no dia 7 de agosto de 2003, em Brasília.

Por outro lado, recolho dos escaninhos da minha memória as expressões do então Presidente José Sarney, a quando do recebimento da Constituição de 1988: “Com esta Constituição realmente o Brasil é ingovernável”. Isto ainda soa aos meus ouvidos e se a Constituição estabelece que “o ensino é livre à iniciativa privada” – portanto, não é concessão do Estado, como muitos insistem em dizer – mais do que os percalços da globalização ocorrente e excludente, é o próprio Poder Executivo, especialmente do passado recente que, por resoluções, instruções, portarias e decretos e até mesmo por “boatos eletrônicos”, apresentados nos *sites* governamentais, vem tolhendo o desejado clima de paz e estabilidade, tão necessário à construção do projeto nacional de universidade.

A globalização assusta a iniciativa privada, máxime quando, na Organização Mundial do Comércio (OMC), tratando da prestação de serviços, os países de centro do sistema econômico lutam para alcançar as nações de periferia desse sistema com a oferta dos seus serviços educacionais, obviamente mais consolidados. Confrontando com mercado rarefeito, tentam encontrar outros nichos nas nações menos desenvolvidas.

A globalização não é intrinsecamente negativa. Ao contrário, as nações desenvolvidas nos acenam no sentido da existência da universidade de pesquisa e da universidade de ensino, tão poucas as que estão no primeiro nível, diante das muitas que se encontram no segundo patamar. Nosso País, no entanto, ávido do desenvolvimento, preferiu identificar apenas a primeira condição – da universidade de pesquisa – e o que não é isto, cheira às narinas de que não é universidade.

Ora, sabemos que o ensino superior particular vive das anuidades que recolhe e, como nos ensina Eunice Durham, não é justo que se retire das mensalidades escolares os recursos para a pesquisa, especialmente quando os contratos de prestação de serviços educacionais, que dão base às mensalidades, referem-se aos serviços prestados e não à pesquisa que, pela sua própria natureza, destina-se ao desenvolvimento científico e tecnológico da sociedade.

Até agora, os Poderes Públicos esqueceram, na prática, do que dispôs a Constituição Federal no parágrafo 2.º do artigo 213², que sequer vou citar por pleonástico, devido haver sido formulado nesta Casa de Leis. Os programas de pesquisa e de extensão realizados pelo ensino de livre iniciativa, como afirma este dispositivo constitucional, podem merecer o apoio do Estado. Todavia, esse apoio, malgrado quinze anos de Constituição, constitui-se em expectativa.

A tônica do desenvolvimento em nossos dias está voltada para a qualidade de vida do brasileiro – “Fome Zero” é isto – e neste Programa a colaboração do ensino superior particular pode ser relevante, especialmente se os Fundos Setoriais criados não tiverem o cacoete de sua destinação, exclusivamente para o ensino público.

O que se nota atualmente é que a meta-mãe do “Plano Nacional de Educação”, de 30% do alunado de 18 a 24

² Art. 213

(...)

§ 2º As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público.

anos no ensino superior, encontra barreiras no poder aquisitivo dos jovens dessa faixa etária e de suas famílias e até agora o financiamento do ensino superior para os carentes não resultou de um esforço político realista, embora todos os acenos hajam sido feitos para um contingente muito superior de beneficiários desse financiamento.

Um projeto nacional de desenvolvimento, como tanto almeja o Ministro Cristóvam Buarque somente conseguirá ser implementado se, primeiro, houver mãos dadas entre setor público e setor privado e se se elevar o poder aquisitivo dos jovens e de suas famílias, mediante a concessão de benefícios que tornem possível a permanência dos mesmos nos bancos escolares de nível superior.

Dir-se-á que minha manifestação é de choramingas por recursos públicos. Longe disto. Apenas me deparo com uma realidade política e legal, realidade que, inclusive, tolhe a possibilidade de que o primeiro emprego, por exemplo, frua dos estágios remunerados, de maior duração horária.

As nações de terceiro mundo que se desenvolveram nas últimas três décadas souberam definir prioridades de formação de recursos humanos. Explicitaram o que significava qualidade educacional. Estimularam a construção de patentes e deram condições às instituições de ensino superior para registrá-las, fato que hoje não chega a ser possível inclusive no ensino superior público por absoluta falta de dotações específicas a esta finalidade.

Asseguro-lhes que minha instituição vem trabalhando, inclusive com o Movimento dos Trabalhadores Rurais

Sem Terra (MST), visando a tornar áreas ocupadas em espaços produtivos e, por isto mesmo, considero da maior importância que a universidade brasileira, nas suas mais variadas facetas, volte suas vistas para as realidades nas quais se encontram inseridas, analisando os problemas principais existentes e buscando como corpo acadêmico as respostas mais adequadas para solução dos mesmos. É isto, no meu modesto entendimento, que considero ser um Projeto Institucional e que precisa ser olhado pelos avaliadores das instituições sem o vezo de que estas entidades, inclusive as mais jovens, tenham de seguir padrões clonados das instituições mais antigas às quais pertencem.

É extremamente fácil identificar, por outro lado, a simples cópia de projetos institucionais apresentados à análise ministerial e, neste caso, não parece coerente aprová-los e a ABMES jamais lutará por iniciativas simplesmente clonadas.

Tenho de louvar o Ministro Cristovam Buarque por haver cumprido até agora com a promessa feita de evitar que a legislação complementar seja elaborada nos gabinetes palacianos sem a audiência dos diversos segmentos representativos do ensino superior brasileiro.

Creio, sinceramente, que o ensino superior privado precisa de estabilidade normativa para constituir-se em parte integrante do projeto nacional. É sabido que a universidade encontra-se desgastada diante das forças produtivas e, por isto mesmo, necessita de liberdade para criar novos caminhos de preparação dos recursos humanos indispensáveis ao desenvolvimento nacional. Reclamo, pois, do respeito à autono-

mia das instituições de ensino superior, para que, em ambiente de confiança e de estabilidade possam responder aos reclamos da sociedade brasileira.

Creio sinceramente que a instituição universitária seja ela de que natureza ou nível for deve assumir, num projeto nacional, o desafio de passar da Era da Revolução Industrial no campo educativo – na

qual os produtos eram mais importantes do que as pessoas – para a Era da Revolução do Conhecimento e do Ser, na qual o mais importante é o aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a conviver para, enfim, o aprender a ser. É assim que, mais do que Fome Zero, a universidade pode fazer a Cidadania Dez.



**UNIVERSIDADE DE ELITE OU
DE MASSA***

ÉDSON FRANCO

O tema, tal como proposto, sugere a idéia de um binômio alternativo – elite, de um lado, e massa, de outro – apesar da inexistência da interrogação. Dá-nos a entender a conotação entre qualidade e não-qualidade, entre qualidade e quantidade.

De algum modo nos remete ao início do século XIX, quanto às então faculdades de Direito da Época Imperial, quando Olinda parecia reunir a intelectualidade jurídica, estudiosa e vigorosa na Ciência do Direito, e São Paulo parecia concentrar o beletrismo, as artes e a boa vagabundagem universitária. Castigo familiar era o jovem ser deportado para Olinda. Prêmio era ser mandado para São Paulo. Pode ainda, na cultura e na conceituação brasileira pouco corretas, sugerir a idéia da elite, enquanto ensino presencial, em

contraposição à idéia da massa, enquanto ensino a distância.

Quero sair desta dicotomia para me voltar para a situação brasileira na qual, no ensino superior, além da heterogeneidade absolutamente incontestada existente e dos imensos corporativismos que rejeitam a construção conjunta entre ensino público e privado, encontramos uma diversidade institucional que subsiste a partir das universidades, dos centros universitários e das faculdades, institutos e escolas chamadas isoladas. Essa heterogeneidade de modelos institucionais encontra-se tanto no ensino superior público, quanto no ensino superior privado.

Enquanto escolas isoladas, jamais se pode falar em ensino de massa, dadas as peias legais existentes que limitam a expansão, fato que não parece ser o mesmo no que tange às universidades e centros universitários, entidades que gozam da autonomia para criar cursos e ampliar vagas.

* Texto da palestra proferida no II ENAAC – *Encontro Nacional de Administradores Acadêmicos*, realizado na Universidade Federal da Bahia, Salvador, em 20 de agosto de 2003.

Temo, com certa convicção, que o binômio apresentado como título nos sugira, entre a elite e a massa, o ensino público e o ensino privado, especialmente quando este vem se jactando da sua superioridade proporcional entre escolas e alunos sobre o ensino superior público, pouco crescente em nosso País, e o ensino público passa a idéia de que possui excelsa qualidade. Se é verdade que, entre julho do ano passado e junho deste ano, o ensino superior privado se avantajou na razão de 1,2 escolas novas a cada dois dias, enquanto que o ensino superior público precisou de 25 dias para fazer despontar uma nova escola, não é a expressão numérica que nos distingue essencialmente. É de certa maneira tola, portanto, a reafirmação dessa hegemonia quantitativa. Ao contrário, essa hegemonia impõe responsabilidades de toda natureza ao ensino superior privado, responsabilidades para as quais precisamos atentar detidamente na constante busca da qualidade do sistema de ensino superior em nosso País.

É certo que ainda estamos muito longe de alcançar a meta expansionista do Plano Nacional de Educação (30% dos jovens de 18 a 25 anos, quando não chegamos a mais que 10% nessa faixa etária), como também é verdadeiro que as limitações do poder aquisitivo da população brasileira são tão relevantes a ponto de fazer sobrar vagas – quase 30%, segundo os últimos números das estatísticas oficiais – no ensino superior privado.

Visualizo alguns gargalos no ensino superior brasileiro: a) o gargalo estrutural das IES; b) o gargalo do financiamento e c) o gargalo do projeto-de-obra como os mais importantes e não sei distinguir dentre os mesmos algu-

ma prioridade, tanto que o elenco numérico do apontamento jamais representa sobreposição de uns sobre outros.

Começo, assim, do fim para o princípio da enunciação, justamente para demonstrar a semelhante importância entre esses três gargalos.

Uma instituição de elite ou de massa, pouco importa, há de ter um projeto institucional; há de contar com um plano plurianual de desenvolvimento; há de dispor de planos anuais de trabalho bem urdidos, de sorte a que a idéia da missão e da vocação institucional, assim como a expressão de seu desenvolvimento, estejam bastante bem delimitadas e há de contar, enfim, com um efetivo sistema de planejamento e acompanhamento acadêmico, administrativo e financeiro.

Uma instituição de elite ou de massa, se não contar com esse sistema de planejamento e acompanhamento a que aludo, jamais será uma instituição respeitada, posto que não responderá, senão casuisticamente, às demandas sociais, com consistência e com transparência.

Dir-se-á que cambo para o formalismo e o formalismo é, quase sempre, limitativo da criatividade. Rejeito, porém, com máxima convicção, a aleatoriedade que jamais enseja criatividade, senão propicia realmente o casuísmo e o casuísmo não é base firme para a desejada construção institucional.

Penso que tanto uma instituição de elite, quanto uma instituição de massa devem ter um Projeto Institucional que defina claramente a missão, a vocação, os princípi-

os e o modelo de trabalho adotado pela instituição; um Plano de Desenvolvimento que estabeleça os objetivos, as metas, os programas e os projetos a serem executados num determinado período de tempo; o Plano Anual de Trabalho que configure as ações a serem executadas, tornando o Plano de Desenvolvimento uma realidade e o Projeto Institucional um norte a ser perseguido de forma permanente.

Aplaudo a idéia do ministro Cristóvam Buarque relativamente aos Núcleos Temáticos, por ele criados quando Reitor da Universidade de Brasília. Contudo, ainda não encontrei, talvez por limitações pessoais, o enlace efetivo entre ensino, pesquisa e extensão a partir da configuração de Centros, Faculdades ou Institutos e tais Núcleos Temáticos. Refiro-me portanto, neste tópico, à questão do gargalo estrutural das instituições de ensino superior, especialmente quando os Núcleos Temáticos sugerem a interdisciplinaridade, a multidisciplinaridade e o multiculturalismo. O gargalo estrutural das instituições de ensino superior também passa pelos problemas ligados à governança corporativa, de tal sorte que os princípios institucionais estabelecidos sejam claros, inadmitida a hipótese da subsistência de princípios institucionais ocultos, que minam a instituição universitária. O claro e o oculto têm destruído instituições.

O que mais se depara, com alguma insistência, é o surgimento, apenas no papel, de princípios institucionais bastante interessantes, mas também a presença efetiva de princípios institucionais ocultos, seja em instituições privadas, seja em instituições públicas e gratuitas, máxime com o sistema eleitoral vi-

gente no qual acertos partidários são estabelecidos e manietadas ficam as direções máximas das IES, tão logo assumem o comando institucional.

O gargalo do financiamento não atinge apenas as instituições privadas de ensino superior. Atinge também as públicas e isto talvez atropela a questão da qualidade.

No ensino superior público percebe-se que, além dos recursos inerentes ao capital humano em exercício e inativo, pouco se oferece às instituições para que ampliem os níveis de qualidade existentes e promovam as pesquisas mais necessárias à sociedade. Só para lembrar, faltam recursos nas IES públicas para registrar as patentes resultantes das descobertas realizadas, o que demonstra a pouca autonomia de gestão que lhes é deferida.

No ensino superior privado – que enfrenta a pobreza econômica da sociedade brasileira – mantém-se inalterada uma medida provisória estimuladora da inadimplência e até agora todas as promessas relativas ao financiamento estudantil têm-se constituído em promessas meramente eleitoreiras.

Por outro lado, sinto que as autoridades governamentais estimulam, ainda que não deliberadamente, a dicotomia entre o público e o privado, especialmente quando para este último, são proibidas as tentativas de obtenção dos recursos decorrentes dos fundos setoriais e jamais se acenou com a aplicação do disposto no parágrafo segundo do artigo 213 da Constituição Federal.

Universidade de elite e universidade de massa existem. Não creio que a qualidade em si mesma seja o diferencial a nos estimular a ter mais universidades de elite em contrapartida das universidades de massa. Uma e outras, se superarem os gargalos a que me referi, podem revelar qualidade. Se, entretanto, não resolverem suas questões estruturais, se não estabelecerem todo um sistema de trabalho que as identifique, que as marque, jamais serão de elite e nem mesmo de massa.

A questão que venho acentuando mais recentemente é que a instituição universitária deve ter identidade própria e é nisto que repousa a diferença da mesma

em relação àquelas que são mornas, insípidas. Sinto que a elite pressupõe essa identidade, embora a instituição educacional possa numericamente ser expressiva e de massa. Nisto, portanto, a contraposição entre elite e massa não deve ser o diferencial mais importante, mas a identidade e a clonagem, isto sim, é que faz a verdadeira diferença.

É de lembrar que o serviço educacional, diversamente de todos os outros serviços, exige o empenho daquele que dele se beneficia. Afinal, sem que o aluno participe e deseje aprender, não há instituição que consiga êxito no processo de ensino-aprendizagem. Professores e alunos são partes integrantes do êxito do serviço educacional, seja ele público ou particular.



**UM CASO DE SUCESSO –
UNAMA***

ÉDSON FRANCO*

Em 16 de agosto de 1995, portanto faz oito anos passados, sob os auspícios do Conselho do Jovem Empresário (Conjove), sendo presidente do mesmo o estimado amigo João Carlos Oliveira, tive o ensejo de apresentar, num circuito intitulado *Trajatória Empresarial*, a saga de sucesso da Universidade da Amazônia (Unama). Agora, volto à mesma temática e sinto que não foi em vão esse tempo percorrido. Afinal, em oito anos, praticamente dobramos a nossa instituição.

Aquela altura contávamos com 19 mil graduados. Hoje já são pouco mais de 33 mil. Tínhamos 8,5 mil alunos na graduação. Chegamos aos 18 mil neste segundo semestre de 2003. Os professores eram 380 e hoje já batemos a casa dos 650, número semelhante ao dos funcionários, que eram 300 e hoje já passam dos 660. Não contávamos com nenhum mestrado e

hoje já são dois – Direito e Economia – reconhecidos pelo Governo Federal. Não tínhamos nenhum curso superior de formação específica e hoje já são 15, cada qual com duração de dois anos. Tínhamos duas bibliotecas. Hoje temos quatro. Àquela altura contávamos com 224.297 volumes e ao final de 2002, já possuíamos 379.514 volumes. Não atuávamos no interior do Estado do Pará e hoje atuamos em 20 pólos que abrigam professores de mais de 61 municípios. Nossos *campi* eram apenas dois: na Alcindo Cacela e na Quintino Bocayuva. Hoje já são quatro, com o *campus* Senador Lemos e o *campus* BR. Àquela altura havíamos feito apenas 793 edições do nosso jornal semanal chamado *Comunicado*. Sem perder uma semana sequer, hoje já estamos na edição número 1.212, o que demonstra a regularidade deste trabalho de comunicação, que Osvaldo Mendes acreditava que não passaríamos do terceiro número, como soe ocorrer com outras instituições educacionais. Não tínhamos uma TV Universitária e hoje veiculamos

* Apresentado na Associação Comercial do Pará, Belém, em 22 de agosto de 2003

semanalmente nossos programas através de redes de assinatura e da própria televisão aberta.

Mais que isto, hoje a Unama integra um Protocolo Interuniversitário, juntamente com a Universidade Federal, com a Universidade Federal Rural, com a Universidade Estadual, com o Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet) e com o Centro Universitário do Estado do Pará (Cesupa), com o objetivo da realização de programas e projetos comuns, sem que com isto seja ferida a autonomia institucional de cada qual dessas entidades.

Por força do Protocolo Interuniversitário, fiquei incumbido de elaborar um Diagnóstico das seis instituições a ele pertencentes. Acabei por descobrir que temos 297 salas de aula e, neste aspecto, somos a segunda instituição de maior porte: a Universidade Federal do Pará conta com 519 salas de aula em Belém. Em termos de computadores, também somos a segunda entidade, com nada menos do que 1.587 máquinas. Somos a primeira instituição na relação do acervo bibliográfico relativamente ao alunado existente. Temos 88 docentes realizando mestrado com bolsa concedida pela Universidade e 48 doutorandos também beneficiados com bolsas de estudos. Temos a melhor relação funcionários-alunos, ou seja, 1 funcionário para cada 31 estudantes. Somos a segunda instituição no número de graduados a cada ano e estamos em primeiro lugar nas conclusões dos cursos de pós-graduação em sentido lato.

Muitos poderiam ser os exemplos qualitativos desse crescimento, como ousar citar: o funcionamento do Tribunal do Júri, do Tribunal de Justiça do Estado do

Pará, que está sediado na Alcindo Cacela com sessões regulares do Conselho de Sentença. Inclusive como pode ser visto até pela CNN, o primeiro julgamento de Eldorado dos Carajás lá se realizou, como se realizou também um significativo julgamento em que a vítima era surda-muda, os autores eram surdos e as testemunhas também; a sede do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), que hoje abrigamos para honra nossa, está funcionando regularmente na Alcindo Cacela; a Incubadora de Base Gerencial, hoje com novos projetos sob os auspícios do Serviço de apoio às micro e pequenas empresas (Sebrae), funcionando no *campus* Quintino Bocayuva; a Empresa Júnior; as Clínicas de Psicologia, de Fonoaudiologia e de Fisioterapia; o Escritório Técnico de Engenharia e Arquitetura, que elaborou o projeto e acompanhou a execução do *campus* BR; o Escritório de Economia, Administração e Contabilidade; o Juizado Especial de Ananindeua, que funciona nas instalações da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) daquele Município; os cursos superiores de formação específica, sob forma presencial, que funcionam integralmente no *campus* Senador Lemos, e, agora, sob forma semi-presencial a serem brevemente instalados em Marabá, em Capanema e em Barcarena e os cursos de Administração, Marketing, Economia e Secretariado Executivo Bilingüe que funcionarão com o apoio da Internet, em todo o Estado do Pará por força da integração da Unama na Rede Brasileira de Ensino a Distância; os programas de alfabetização solidária e da universidade solidária e o Pólo de Liberdade Assistida Comunitária, destinado a abrigar jovens infratores para recuperação dos mesmos. Tenho de destacar, de modo particular, o Programa Cultural da Unama, o qual re-

aliza um trabalho interessantíssimo de identificação dos monumentos históricos de Belém, chamado Belém da Memória; o Salão de Pequenos Formatos; o Coro Cênico e a Usina de Teatro, com diversas peças teatrais já encenadas.

Quando comemoramos os dez anos da Unama, neste ano de 2003, na verdade, já vivemos nada menos do que 29 anos ininterruptos de trabalho, posto que tudo começou em agosto de 1974.

Em 1995, à ocasião da *Trajetória Empresarial*, enfocamos três aspectos que merecem ser considerados neste chamado caso de sucesso. Refiro-me, de modo particular, à questão da nossa trajetória como instituição particular, da nossa trajetória institucional e da educacional.

Empresarialmente, a União de Ensino Superior do Pará, que é a entidade mantenedora da Universidade da Amazônia conta com CNPJ e tem personalidade jurídica, é uma instituição civil, constituída por duas outras entidades e, portanto, não é de pessoas físicas, mas sim, de pessoas jurídicas: a Associação Paraense de Ensino e Cultura e a Sociedade Civil Colégio Moderno. Em 1995, quando nos apresentamos aos membros do Conjove, já havíamos perdido, na Associação Paraense de Ensino e Cultura, o nosso pranteado amigo e companheiro David Salomão Mufarrej, falecido no início da década de 90. Em 2002, a Sociedade Civil Colégio Moderno e nós todos perdemos nossa irmã de ideal Maria da Graça Landeira Gonçalves. David e Graça foram substituídos respectivamente por Ana Paula Mufarrej e por

Etiane Arruda, como representantes societárias das famílias enlutadas. É que, pela legislação do País, desde janeiro de 1998, assumimos a responsabilidade do pagamento de todos os tributos, inclusive o Imposto de Renda. Não somos, portanto, uma instituição filantrópica como soe ocorrer com a maioria das instituições religiosas e bem é o caso das Pontifícias Universidades Católicas. Tanto na Associação Paraense de Ensino e Cultura, quanto na Sociedade Civil Colégio Moderno, cada qual com três associados, nenhum dos seis possui DNA comum. Não somos parentes entre nós. O que nos une é tão somente o ideal institucional.

A fórmula, pois, adotada pela nossa entidade mantenedora, evita os percalços da sucessão em seu âmbito, de sorte que esta ocorra nas pessoas jurídicas que integram a União de Ensino Superior do Pará, reduzindo, em conseqüência, os problemas naturais das sucessões institucionais. Diga-se, pois, que fica facilitada a continuidade do nosso processo de crescimento e de desenvolvimento.

Segundo o último balanço, o nosso patrimônio líquido era da ordem de 60,0 milhões de reais. A nossa entidade mantenedora é absolutamente enxuta. Conta com um Conselho Diretor, formado por três representantes de cada pessoa jurídica e um único funcionário de apoio. Tudo o mais é Unama. Resumo, assim, nestes aspectos, a nossa trajetória empresarial.

A nossa trajetória institucional foi e é muito mais complexa. Para chegarmos à Unama, o percurso nos fez mudar de nome. Primeiro, fomos Centro de Servi-

ços Educacionais do Pará (Cesep) e Faculdades Integradas Colégio Moderno (Ficom), cada qual atuando isoladamente, até 1987. Ao nos juntarmos, eis que nasceu a União das Escolas Superiores do Pará (Unespa) que existiu entre 1988 e 1993, até que surgiu a Universidade, mediante reconhecimento oficial do Governo. Sozinhos, Cesep e Ficom dificilmente seríamos universidade, pois que, naquela época, havia a exigência de ter a instituição educacional um mínimo de quatro cursos nas áreas básicas do saber e quatro cursos nas áreas profissionais. Nas áreas profissionais tínhamos muito mais que quatro, mas na área básica cada qual das instituições só possuía dois cursos. A fusão integralizou nossos propósitos.

O que vem marcando, ao longo desse tempo de existência, a Universidade da Amazônia e que está assegurando a posição que ela hoje ocupa ?

Creio que, em primeiro lugar, podemos destacar a *identidade institucional*, marcada pela nossa missão. Conseguimos incorporar, ao longo destes dez anos, em toda a comunidade acadêmica a idéia da missão: a Educação para o Desenvolvimento da Amazônia. Significa dizer que todo o nosso trabalho no campo do ensino, no campo da pesquisa e nas atividades de extensão se vincula a esta missão essencial. Jamais nos interessa sair da esfera desta Região, embora os nossos limites não se circunscrevam à Amazônia brasileira, tanto que estamos negociando intensamente um projeto com o Governo do Equador para implantar uma universidade oficial em Puyo, naquele País, a convite do governo equatoriano. Já demos curso em Manaus, na Universidade Federal do

Amazonas. Fomos os responsáveis pelo projeto da Universidade Federal de Rondônia. Já fizemos várias incursões de apoio técnico a entidades particulares de ensino superior sediadas em Manaus e no vizinho Estado do Maranhão.

Destaco, em segundo lugar, a *participação comunitária* subsistente nas decisões maiores da Universidade. É que no Conselho Universitário, órgão máximo de deliberação da Unama, estão presentes representantes da Associação Comercial, da Federação das Indústrias, da Federação do Comércio, da Associação dos Antigos Alunos, da Associação de Docentes, da Associação dos Funcionários e nada menos do que cinco representantes do Diretório Central de Estudantes. Essa colaboração da comunidade interna e da comunidade externa permite que tais representantes votem, inclusive, o Plano Anual de Trabalho da Universidade e seu respectivo Orçamento, acentuando, assim, a total transparência de caráter em nossa instituição, fato que é simplesmente singular no mundo universitário de caráter particular do nosso País. Assustam-se companheiros de outras instituições particulares quando testemunhamos este procedimento aberto e não entendem, muitas vezes, o comportamento das nossas unidades orçamentárias, fiéis ao estabelecido em cada Plano Anual de Trabalho.

Em terceiro plano tenho fé que uma das nossas marcas é a referente à *avaliação sistemática* ocorrida na Universidade, de tal sorte que refletamos em conjunto dos acertos e dos nossos equívocos na consecução do fazer educacional. Constitui verdadeira obsessão a nossa luta pela qualidade, pela organização e

pela informação. É tamanha a nossa preocupação com a organização que já estamos ficando preocupados com algum burocratismo que começa a surgir no ambiente funcional. É certo que trabalhamos com algo absolutamente intangível, como seja o ensino. Ele é um produto, quando não é um serviço, que não se encontra em prateleira. Concretiza-se na relação professor-alunos, portanto entre pessoas e, em consequência, é algo absolutamente heterogêneo, algo que caduca muito rapidamente, exigindo uma permanente atualização, uma renovação sistemática. É algo desafiante, impondo máxima organização e um amplo sistema de informação, tanto que o volume de assinaturas de periódicos e de informativos para o nosso próprio trabalho regular é bastante significativo. Assim mesmo, nos ressentimos de uma comunicação mais eficaz, tanto no âmbito interno, quanto no âmbito externo.

Vale dizer que quando o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – o Crub – ensaiou a idéia de promover a avaliação das universidades, a primeira a se candidatar foi a Unama. Já realizamos um amplo estudo interno e já tivemos a visita de avaliadores externos que deverão, em breve, estar favorecendo a nossa instituição com um Relatório Final. Pelo que tudo indica, das quatorze universidades que se seguiram à Unama, até agora nos encontramos numa invejável posição de vanguarda perante os avaliadores externos. Só para se ter uma idéia do trabalho desenvolvido, uma das integrantes da nossa Comissão Interna de Avaliação já foi convidada para avaliar outras universidades que estão seguindo os nossos passos.

Coloco em quarto lugar o *sistema de planejamento e de acompanhamento* que possuímos, devidamente instalado. Esse sistema se fundamenta em quatro pilares básicos. Temos um *Projeto Institucional* que define a nossa missão, a nossa vocação, os nossos princípios e o nosso modelo organizacional. A tendência é que tal Projeto tenha vida longa, ultrapassando as nossas próprias existências. Temos um *Plano de Desenvolvimento*, de duração quinquenal. Aliás, já estamos concluindo a nossa segunda versão, visto que todos tiveram duração de cinco anos e estamos, neste momento, laborando na confecção do terceiro plano com vistas aos anos de 2004 a 2008. Temos *Planos Anuais de Trabalho* que procuram concretizar os programas e projetos do nosso plano de desenvolvimento. Neles se incluem os nossos orçamentos, com receitas e despesas e um dos pontos altos dessa previsão anual é que também fazemos inserir recursos adicionais às anuidades escolares, de sorte a não dependermos, exclusivamente, das contribuições dos estudantes. Hoje, esses recursos externos correspondem a aproximadamente 12% adicionais à nossa receita de anuidades. Temos, enfim, um *Sistema de Acompanhamento* que nos oferece mensalmente os informes necessários para que evitemos distorções do que programamos para cada ano. Tudo isto é aprovado pelo Conselho Universitário, o que permite a transparência das nossas ações perante a comunidade interna e a comunidade externa. Uma vantagem extraordinária desse sistema de planejamento é que podemos justificar, diante de pedidos extemporâneos, da nossa impossibilidade de contribuição em vista de não se encontrar devidamente programada a solicitação que nos é feita.

Em quinto lugar estimaria me referir a uma situação comum na Unama. É relativa às nossas *disputas pedagógicas*. Se há uma situação já tradicional na nossa Universidade é quanto ao *quebra-pau*, ocorrente nas reuniões do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão quanto aos assuntos acadêmicos e pedagógicos, nele tratados. Os próprios representantes estudantis se assustam diante da contundência das nossas discussões, sempre buscando a humanização das decisões a serem adotadas. Copiamos, tanto a estrutura de funcionamento do Conselho Universitário, quanto a do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, do então Conselho Federal de Educação, com câmaras devidamente constituídas e todos os pareceres que chegam ao debate em Plenário devem vir em cópia antecipada para todos os conselheiros, de sorte que haja enriquecimento dos debates e unidade final nas decisões. Conta, portanto, a jurisprudência para as nossas decisões e a Secretaria desses Colegiados maiores chega a publicar, anualmente, as decisões estabelecidas, de sorte que sirvam de orientações para situações similares. Esta forma de desenvolver o nosso trabalho acadêmico nem sempre encontra similar em outras instituições privadas de ensino superior.

Por sexto, estimaria me referir a uma decisão institucional que já ultrapassa os dez anos de existência da Unama. É o referente à *aplicação de percentuais orçamentários* para finalidades específicas. Essa regra do jogo vem sendo regularmente seguida. Da Receita de Anuidades, separamos 2% para financiar programas de capacitação de docentes e funcionários, especialmente em casos de mestrado e de doutorado, no País e no Exterior. Com esses recursos já financiamentos 103 mestrados e 22 douto-

rados para nossos professores e funcionários. Separamos 1% para ampliação do acervo da nossa Biblioteca. Os outros 2% financiam projetos de pesquisa e de extensão. Totalizam essas aplicações 5% da Receita de Anuidades.

Em sétimo lugar, registro uma situação que adotamos e que poderia se resumir numa expressão: *de bem com o poder, mas sem filiação intrínseca*. Isto tem permitido que superemos eventuais percalços partidários, acolhendo todos aqueles que detêm o poder nas suas mais variadas modalidades. A Unama transita por todas as esferas políticas e, como instituição apartidária, acolhe a todos e os louva pelas iniciativas que adotam.

Estimaria colocar em oitavo lugar uma preocupação, cada vez mais acentuada entre nós. É a referente aos nossos *antigos alunos*. Ao concluírem seus estudos, nossos antigos alunos recebem uma carteira de identificação, visando proporcionar-lhes programas de educação continuada, de sorte a não caducarem no que aprenderam conosco em seus cursos superiores. Esta é também uma forma de acompanhar a trajetória dos antigos alunos, dos postos que venham a ocupar e tem também o propósito de lutar para que ingressem o quanto antes no mercado de trabalho, hoje tarefa das mais complexas.

É importante declarar que, embora não estejamos satisfeitos com o que estamos fazendo, cada curso superior nosso conta com um *Projeto Pedagógico* específico e que, anualmente, os alunos nossos recebem, gratuitamente, no Guia Acadêmico, no qual se encontra a síntese desse Projeto, bem como os con-

teúdos programáticos de cada uma das disciplinas integrantes do curso, com a respectiva bibliografia. Vale dizer também que, ao apresentarmos a bibliografia, distinguida entre básica e complementar, fazemos constar ao lado dos livros indicados o código do livro, de tal sorte que ele saiba que a Biblioteca possui a obra e esta está devidamente cadastrada para empréstimos e consultas.

Vale dizer, em nono lugar, de algo que é típico da Universidade da Amazônia: nós concentramos nossos cursos em nossos *campi*, o que significa dizer que não adotamos procedimentos, como fazem muitas universidades, de ministrar um mesmo curso em locais distintos e inclusive com preços variados, conforme cada local de funcionamento. Essa prática, ocorrente especialmente no Sul do País, não ocorre conosco e não ocorrerá, por certo, mesmo com o soerguimento do *campus* Br. Lá ficarão sediados os cursos que estão sendo transferidos, de sorte a assegurarmos unidade de procedimentos e de projetos pedagógicos, com direções unitárias. Essa prática de pulverização de ministração de cursos não parece que venha a existir na prática educacional da Unama. Algumas outras empresas da nossa terra, dos mais variados ramos de comércio, também parecem estar começando a adotar esta prática. Se vendem calçados, essa venda é realizada em um único local. Se vendem veículos, igualmente destinam um único local para isto acontecer.

Em décimo lugar, destaco, nesta oportunidade, o nosso *programa editorial*, hoje uma realidade e que praticamente inexistia em 1995. Todas as pesquisas que realizamos, obrigatoriamente, devem resultar em pu-

blicações feitas pelos seus autores. Ocorre que temos patrocinado diversas publicações elaboradas pelos nossos professores e hoje já contamos com mais de uma vintena de obra editadas, tanto que já realizamos diversas exposições em feiras de editoras universitárias.

No undécimo lugar, estimaria destacar no veio universidade e comunidade, a nossa ação de responsabilidade social, nas *atividades de extensão*. Há um projeto chamado Telessalas, pelo qual mais de uma centena de funcionários nossos realizaram seus estudos de ensino fundamental e médio com material de apoio da Fundação Roberto Marinho e a participação de nossos professores e nossos alunos. Hoje podemos dizer que não há mais nenhum funcionário da Unama com menos que o segundo grau. Esta exigência é feita nas novas contratações e todos os que militavam conosco e não possuíam o ensino médio, agora possuem, o que melhora sensivelmente a nossa performance de trabalho. Além disto, é uma realidade o Agenda Criança, atuando com as medidas sócio-educativas, formando multiplicadores e interiorizando tal trabalho em mais de 15 municípios. Trabalhamos também na erradicação do trabalho infantil e, inclusive, temos um convênio específico com a Delegacia Regional do Trabalho, nesta área. Mais importante ainda é o esforço desenvolvido pelo Escritório de Assistência Jurídica e Judiciária, o qual somente neste ano já atendeu mais de 3.700 causas e também contribui com um apoio incondicional ao Ministério Público, em diversos bairros de Belém. Esperamos em breve contar igualmente com o Juizado Itinerante do Trânsito, em convênio com o Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Estimaria destacar, em décimo segundo lugar, também alguns prêmios alcançados pela Universidade da Amazônia. Começo com o Prêmio Colunistas, que a Mendes nos fez “abiscoitar” e com o *Top de Marketing*, todos anteriores a 1995. De lá a esta parte muitos foram os prêmios que obtivemos. De modo particular refiro-me ao *Top Social*, conferido em 2001 pela ADVB-Pará; por duas vezes, o Líderes de Mercado, uma promoção de A Província do Pará e os diversos prêmios do Programa Alfabetização e Universidade Solidária. Vale dizer também que nossos alunos têm sido premiados, como é o caso, bem recente ainda, do primeiro e do terceiro lugares, obtidos pelos antigos alunos de

Economia, em concurso promovido pelo Conselho Regional de Economia (Corecon) e o Desafio Sebrae, abiscoitado seguidamente pelos nossos universitários, em concurso nacional, ficando a Unama em segundo lugar, atrás da Unicamp. Nos exercícios de 1999 a 2002 sempre obtivemos o Troféu do Projeto Alfabetização Solidária. Em 1999, Menção Honrosa do Prêmio Banco Real pelo Projeto “Sistema Simplificado de Abastecimento de Água”, apresentado no Programa Universidade Solidária. Ganhamos o Prêmio Sócio-Educando, com o Pólo Unama de Liberdade Assistida e um Prêmio pelo nosso Trote da Cidadania, resultante do processo seletivo de 2001.



**NORMAS PARA
APRESENTAÇÃO DE
ORIGINAIS**

A Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), por meio da revista *Estudos*, de conteúdo temático, priorizará a publicação de textos apresentados nos seminários realizados pela Associação.

A revista *Estudos* poderá, excepcionalmente, publicar trabalhos (ensaios, artigos de pesquisa, textos de referência e outros) sobre temas e questões de interesse específico das instituições de ensino superior associadas, os quais deverão ser submetidos à aprovação da Diretoria da ABMES e do Conselho Editorial.

Em ambos os casos, os trabalhos deverão ser inéditos e enviados para a publicação exclusiva da revista *Estudos*.

Apresentação dos originais

Observar as seguintes normas na apresentação dos originais:

1. Título acompanhado do subtítulo, quando for o caso, claro, objetivo e sem abreviaturas;
2. Nome do autor e colaboradores por extenso, em itálico e negrito, com chamada (*) para rodapé, onde serão indicadas duas credenciais escolhidas pelo autor;
3. Dados sobre o autor – nome completo, endereço para correspondência, telefone, fax, e-mail, vinculação institucional, cargo, área de interesse, últimas publicações.

4. Resumo de dez linhas que sintetize os propósitos, métodos e principais conclusões.
5. Texto digitado em espaço duplo, fonte 12, versão Word 7.0 ou superior. Salvo casos absolutamente excepcionais e justificados, os originais não devem ultrapassar o limite de 15 a 20 páginas digitadas. O texto poderá, também, ser enviado por e-mail (abmes@abmes.org.br).
6. Citações a autores, no correr do texto, bem como as referências bibliográficas, deverão subordinar-se às normas da ABNT. Quando a citação do autor estiver fora do parênteses, usar letras maiúsculas e minúsculas. Exemplo: De acordo com Barbosa (2002, p.26), “o protestantismo no Brasil foi encarado como intruso durante todo o século XIX, tanto pelos missionários que lutaram para superar as difíceis barreiras, mas principalmente pelos representantes da Igreja Romana”. Ou: “O protestantismo no Brasil foi encarado como intruso durante todo o século XIX, tanto pelos missionários que lutaram para superar as difíceis barreiras, mas principalmente pelos representantes da Igreja Romana”. (BARBOSA, 2002, p.26) E, ainda na citação da citação: Analisando a marcha abolicionista no Brasil, perguntou-se à época: “o que nós queremos que o Brasil se torne? Para que é que trabalhamos todos nós, os que, com a opinião dirigimos seus destinos?” (RODRIGUES, 1871 apud BARBOSA, 2002, p. 115).
7. Obras do mesmo autor e do mesmo ano deverão ser ordenadas em ordem alfabética, seguidas de letras do alfabeto: 1997a, 1997b, 1997c, discriminando-as, no corpo do texto, sempre que forem citadas.
8. Notas exclusivamente de natureza substantiva deverão ser numeradas sequencialmente e digitadas em folhas separadas.
9. Ilustrações complementares – quadros, mapas, gráficos e outras – deverão ser apresentadas em folhas separadas do texto, com indicação dos locais onde devem ser inseridas, numeradas, tituladas, com a indicação da fonte. Sempre que possível, devem estar confeccionadas para reprodução direta.
10. Siglas e abreviações deverão aparecer registradas entre parênteses, seguidas de suas significações. As siglas de mais de quatro letras formando palavras devem aparecer em caixa alta e baixa. Exemplo: Unesco, Semesp, Funadesp.
11. Citações de mais de três linhas e menos de 15 deverão ser colocadas a 4 cm da margem, em espaço simples, fonte 10 e sem aspás.
12. Palavras e/ou expressões em língua estrangeira deverão aparecer em itálico.

Referências bibliográficas

1. Livros

DIAS, Gonçalves. *Gonçalves Dias: poesia*. Organizada por Manuel Bandeira; revisão crítica por Maximiano de Carvalho e Silva. 11.ª ed. Rio de Janeiro: Agir, 1983. 175p.

BARBOSA, José Carlos. *Negro não entra na igreja: espia na banda de fora. Protestantismo e escravidão no Brasil Império*. Piracicaba: Editora Unimep, 2002. 221p.

COLASANTI, Marina. *Esse amor de todos nós*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 231p.

OLIVEIRA, José Palazzo et al. *Linguagem APL*. Porto Alegre: CPGCC da UFRGS, 1973. 15p.

2. Artigos em revistas

MOURA, Alexandrina Sobreira de. Direito de habitação às classes de baixa renda. *Ciência & Trópico*, Recife, v.11, n.1, p.71-78, Jan./Jun. 1983.

METODOLOGIA do Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC. *Revista Brasileira de Estatística*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 162, p. 323-330, Abr./Jun. 1980.

3. Artigos em jornais

COUTINHO, Wilson. O Paço da Cidade retorna seu brilho barroco. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 6 Mar. 1985. Caderno B, p.6.

BIBLIOTECA climatiza seu acervo. *O Globo*, Rio de Janeiro, 4 Mar. 1985. p.11, c. 4.

4. Leis, decretos e portarias

BRASIL. Decreto-lei n. 2423, de 7 de abril de 1998. Estabelece critérios para pagamento de gratificações e vantagens pecuniárias as titulares de cargos e empregos da Administração Federal direta e autárquica e dá outras providências. *Diário Oficial* [da República Federativa do Brasil], Brasília, v. 126, n.66, p.6009, 8 Abr. 1998. Seção 1, p.1.

5. Coletâneas

ABRANCHES, Sérgio Henrique. *Governo, empresa estatal e política siderúrgica: 1930-1975*, in O. B. Lima & S. H. Abranches (org.), *As origens da crise*, São Paulo, IUPERJ/Vértice, 1987.

6. Teses acadêmicas

VON SIMSON, Olga de Moraes. *Branco e negro no carnaval popular paulistano*. Tese de Doutorado. FFLCH/USP, 1989.

O envio de trabalhos implica cessão de direitos autorais para a revista.

Serão fornecidos ao autor principal de cada artigo cinco (5) exemplares do número da revista em que seu artigo for publicado.

Os textos assinados são de responsabilidade de seus autores.

Esta obra foi composta em Times New Roman e impressa nas oficinas da Athalaia Gráfica e Editora Ltda, no sistema off-set sobre papel off-set 90g/m², com capa em papel couchê fosco 240g/m², para a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), em outubro de 2003.