

Belo Horizonte, 8 de maio de 2006.

- | |
|---|
| <p>1. CONSELHOS DE REPRESENTAÇÃO PROFISSIONAL. EXPEDIÇÃO DE NORMAS, E CONTROLES SOBRE A ATUAÇÃO DE IES. ILEGALIDADE</p> <p>2. SESu. FALTA DE ESTRUTURA. PREJUÍZOS AOS ALUNOS E ÀS IES</p> <p>3. RECURSOS HUMANOS. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS</p> <p>4. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS ALUNOS. NOTAS X COMPETÊNCIA</p> |
|---|

1. CONSELHOS DE REPRESENTAÇÃO PROFISSIONAL. EXPEDIÇÃO DE NORMAS, E CONTROLES SOBRE A ATUAÇÃO DE IES. ILEGALIDADE



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

INTERESSADO: Clínica Integrada de Odontologia S/C Ltda, e Instituição Educacional Matogrossense		UF: MG e MT
ASSUNTO: Consulta sobre delimitação da Competência Funcional dos Conselhos de Classe e solicitação de declaração oficial em relação às normas emitidas ilegalmente pelo Conselho Federal de Odontologia para os cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>		
RELATORES: Alex Bolonha Fiúza de Mello e Paulo Monteiro Vieira Braga Barone		
PROCESSOS N.ºS: 23001.000011/2006-89 e 23001.000015/2006-67		
PARECER CNE/CP N.º: 45/2006	COLEGIADO: CES	APROVADO EM: 21/2/2006

I - RELATÓRIO

A Clínica Integrada de Odontologia S/C Ltda. (Processo n.º 23001.000011/2006-89) e o Centro Universitário de Várzea Grande, mantido pela Instituição Educacional Matogrossense (Processo n.º 23001.000015/2006-67), ambas as instituições credenciadas pelo CNE, consultam este Conselho sobre a delimitação da competência funcional dos Conselhos de Classe (em particular, do Conselho Federal de Odontologia e Conselhos Regionais) em determinar normas e controles sobre a atuação das IES relativamente às condições de oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

* Distribuído a assessores da CONSAE.

O tema já tem sido amplamente abordado pelo CNE, seja na Câmara de Educação Básica (ex: Parecer CNE/CEB n.º 12/2005), seja na de Educação Superior (vd. Anexo ao Parecer anteriormente citado, da lavra do Cons. Milton Linhares), com demonstrações inequívocas – inclusive citações de decisões judiciais a respeito, exemplarmente ilustradas – da **total ilegalidade da interferência dos conselhos de classe no ambiente acadêmico**, no que respeita à emissão de normas, ao reconhecimento de certificados ou à fiscalização de cursos, num absoluto desrespeito inclusive aos princípios constitucionais, fato preocupante que pode sinalizar que interesses meramente corporativos (senão privados) pretendem se sobrepor àqueles republicanos (públicos).

Há que se afirmar, de uma vez por todas, que as ações dos conselhos de classe se limitam às competências expressamente mencionadas em lei – no caso da Odontologia, à Lei n.º 4.324/1964, ao Decreto Lei n.º 68.704/1971 e à Lei n.º 5.081/1966 -, cabendo-lhes, tão somente, a fiscalização e o acompanhamento do exercício profissional **que se inicia após a colação de grau e a diplomação ou certificação pós-graduada de competência e habilitação**.

Portanto **após a formação acadêmica** – e não antes ou durante.

Em particular, cursos de especialização estão incluídos na categoria da Educação Superior (Art. 44, Lei n.º 9.394/1996) e são regulamentados pela Resolução CNE/CES n.º 908/1998 faz referência à oferta de cursos de especialização com validade nos âmbitos acadêmico e profissional. Cumpre reiterar aqui que ambas as interessadas estão credenciadas pelo Sistema Federal de Educação Superior para a oferta de cursos de especialização na modalidade presencial.

Na hipótese de questionamento, por parte de um conselho profissional, das condições de oferta de um curso de seu interesse, poderá o mesmo interpelar o MEC e o CNE contra a instituição de ensino, apontando os problemas e formulando as críticas, mas nunca se sobrepor aos órgãos legalmente destinados à função, quais sejam, ora o Ministério da Educação, ora as Secretarias Estaduais – conforme o caso. Em outras palavras, e com base na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996), o exercício do magistério, em qualquer nível, é questão que escapa às competências dos conselhos profissionais, estando sujeito, exclusivamente, aos regulamentos dos sistema de ensino em que se inserir a instituição educacional.

II - VOTO DOS RELATORES

Reafirmamos que as ações dos conselhos de classe devem se limitar às competências expressamente mencionadas em lei – no caso da Odontologia, à Lei n.º 4.324/64, ao Decreto Lei n.º 68.704/71 e à Lei n.º 5.081/66 -, cabendo-lhes, tão somente, a fiscalização e o acompanhamento do exercício profissional que se inicia **após a colação de grau** e a diplomação ou certificação pós-graduada de competência e habilitação, portanto **após a formação acadêmica**. A formação acadêmica, por seu lado, deve obedecer às normas expedidas pelos Sistemas de Ensino competentes, nos termos da Lei n.º 9.394/1996. Responda-se aos interessados nos termos deste Parecer.

Brasília (DF), 21 de fevereiro de 2006.

Conselheiro Alex Bolonha Fiúza de Mello – Relator

Conselheiro Paulo Monteiro Vieira Braga Barone – Relator

III - DECISÃO DA CÂMARA

A Câmara de Educação Superior aprova por unanimidade o voto dos Relatores.

Sala das Sessões, em 21 de fevereiro de 2006.

Conselheiro Edson de Oliveira Nunes – Presidente

Conselheiro Antônio Carlos Caruso Ronca – Vice-Presidente

(Transcrição)

FONTE: Conselho Nacional de Educação.

COMENTÁRIOS. 00001. O Parecer foi homologado pelo Senhor Ministro da Educação em 5 de maio de 2006 (DOU de 08/05/2006 - Seção I - p. 06).

2. SESu. FALTA DE ESTRUTURA. PREJUÍZOS AOS ALUNOS E ÀS IES

> Revista Ensino Superior, Edição 91

Mec emperra abertura de cursos

Burocracia da Secretaria de educação causa prejuízos para alunos e IES

Burocracia. Essa palavra complicada faz parte da maioria das críticas dos mantenedores quando o assunto é falar sobre Secretaria de Educação Superior (Sesu), órgão do Ministério da Educação (MEC). Cabe a Sesu, entre outras atribuições, credenciar IES e autorizar a abertura de novos cursos. Logo, despachos indispensáveis para o dia-a-dia do segmento de ensino superior privado brasileiro. Sem as autorizações da Sesu, a escola fica impossibilitada, por exemplo, de emitir diplomas para alunos que concluem cursos de graduação. O problema ocorre, segundo os mantenedores, devido a uma grande sobrecarga de pedidos encaminhados por IES de todo o Brasil, os quais o órgão do MEC não consegue analisar com rapidez. O que notamos é uma clara falta de estrutura no órgão. Mesmo respeitando os prazos exigidos pelo MEC ainda assim há enormes atrasos na liberação dos processos", diz Valdir Lanza, vice-reitor da Unimonte, de Santos. Lanza é também vice-presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp).

Só para se ter uma idéia, é normal que um processo para reconhecimento de cursos tenha mais de 150 páginas, entre documentos e certidões exigidas, além de anexos. Caso um dos documentos contenha algum problema, todo o processo pára. Até aí, nada demais. O principal entrave é que, em geral, a Sesu demora muito para identificar, informar e devolver os processos. Segundo o consultor jurídico do

Semesp, José Roberto Covaque, a grande maioria das IES particulares estão com problemas devido aos atrasos nos procedimentos da Sesu. "Muitas estão com todas as instalações prontas, alunos cursando os cursos, professores contratados, mas sem poder emitir os diplomas para os concluintes", diz.

Sem o diploma, muitos profissionais recém-formados ficam impossibilitados de exercer a profissão. O investimento gasto com mensalidades, livros e material didático, tempo despendido, por exemplo, acaba sendo inútil se o ex-aluno não consegue usufruir do seu diploma depois de quatro ou cinco anos frequentando uma sala de aula. "Boa parte das IES enfrentam processos judiciais movido por alunos que não conseguiram obter seus diplomas", afirma Lanza. Conforme o mantenedor, é muito fácil remeter toda a responsabilidade pelo problema às IES, que, em muitos casos, são consideradas como negligentes. No entanto, as escolas ficam de mãos atadas quando todas as obrigações legais estão cumpridas, mas a Sesu não libera os processos por conta da sobrecarga e falta de estrutura.

Além de arranhões na imagem das IES, há também o prejuízo financeiro por conta dos processos. Sejam honorários com advogados, ou mesmo despesas com as indenizações pagas aos estudantes que processaram as escolas. Enfim, o setor encara esses problemas como uma constante dor de cabeça. Para Valdir Lanza, uma das principais causas para os problemas com a Sesu é a defasagem da estrutura do órgão. "Enquanto o Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), tam-

bém vinculado ao MEC, foi aparelhado e se tornou um órgão eficiente para cuidar das avaliações, na Sesu não houve esse tipo de avanço. Percebemos facilmente que tudo é centralizado na diretoria, por isso a falta de agilidade." Lanza reclama também de a Sesu centralizar atribuições tanto das IES privadas quanto das públicas. "São esferas diferentes, problemas e demandas que têm características próprias. Não dá para misturar as coisas", diz.

Parte do setor detecta que os problemas com a Sesu vão além do excesso de burocracia. O mais complicado seria o centralismo da direção da Sesu. O órgão tende a não considerar a resolução 10, do Conselho Nacional de Educação (CNE), de 2002, segundo a qual as IES credenciadas (que possuem cursos já reconhecidos) ficam dispensadas de receber comissões oficiais (visitas in loco) para autorizar os novos cursos. A Sesu exige que as comissões façam visitas oficiais mesmo em IES que se enquadram na resolução. Tampouco a Sesu respeita o número de vagas autorizadas pelo próprio CNE no processo de abertura de novos cursos de Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia. Muitos mantenedores consideram que esse tipo de conduta da Sesu pode ser atestada ao se comparar os despachos do CNE (os documentos podem ser consultados na biblioteca do órgão) com o que é publicado pelo órgão no Diário Oficial da União. É comum encontrar diferenças entre o número de vagas autorizadas pelo CNE e as da Sesu.

Sala de espera - Uma outra queixa de muitos mantenedores diz respeito à falta de precisão nos atendimentos da Sesu. "A ante-sala do gabinete da diretoria se transformou em ponto de encontro para os mantenedores de todo o Brasil. Sempre às terças e quintas-feira", fala Valdir Lanza, do Semesp. Os

mantenedores vão em massa à Sesu, mas apesar de terem solicitado audiências, nada garante que serão atendidos. "Isso é um grande problema para IES de pequeno porte porque se gasta dinheiro com passagens, hospedagens, tempo e ainda assim não se consegue resolver o problema", completa.

Para o também vice presidente do Simesp, Érico Bacelar, a Sesu não abre brechas para ouvir sugestões. "Opiniões de como melhorar e agilizar procedimentos são recebidas como intromissão pela diretoria", diz Bacelar. É sabido que a democracia exige diálogo para a sua constante mutação para assim ser aperfeiçoada. A falta de abertu-

ra para ouvir opiniões contrárias já provocou feridas demais na história da humanidade. Ensino Superior tentou falar insistentemente com a Sesu, para que a diretoria do órgão pudesse responder as acusações. A reportagem não obteve êxito em nenhuma tentativa.

3. RECURSOS HUMANOS. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

> Revista Ensino Superior, Edição 91

Recursos Humanos

Investir em Rh é caminho eficaz para uma IES bem sucedida

Gestão de recursos humanos não é coisa fácil. Não por acaso, nas duas últimas décadas os RHs se reinventaram, deixaram de ser o "DP", departamento pessoal, para ocupar um papel estratégico nas organizações. Afinal, negócios são feitos por pessoas, por talentos, e esse é um patrimônio inestimável de uma instituição, qualquer que seja seu perfil: industrial, comercial, de prestação de serviços. Também cresceu o número de consultorias voltadas para esse segmento. Se tudo isso é verdade, as IES (Instituições de Ensino Superior) têm ainda uma característica mais marcante: seu resultado é o conhecimento, a educação. Seu prestígio, sua reputação, num mercado cada vez mais competitivo, depende da qualificação de seus profissionais. Um resultado que também se reflete em bons lucros. Pessoas que se dedicam a obter um título de mestre, doutor, pós-doutor e que compõem um grupo seletivo que se dedicam à pesquisa com profundidade e por isso mesmo, possuem um senso crítico em relação ao próprio ambiente de trabalho. Claro, também há vai-

dade no mundo acadêmico. Mas o fato é que um corpo docente de excelência atrai um corpo discente igualmente motivado, uma equação imbatível para qualquer IES de renome. No que diz respeito à gestão de pessoas, o segmento tem um longo caminho a percorrer. E já há uma movimentação nesse sentido. E uma boa referência são as próprias práticas das melhores empresas para se trabalhar, listadas em publicações dedicadas ao mundo corporativo. Práticas como gestão por competências, pesquisa de clima organizacional (ouvir professores e funcionários sobre a gestão aplicada, melhorias possíveis, pontos críticos), avaliação de 360°, criar momentos de integração e descontração, além de um pacote de benefícios diferenciados, tais como assistência médica e odontológica, vale refeição e alimentação, plano de aposentadoria. E no caso de empreendimento ligados à educação, requisitos como um projeto pedagógico claro e bem definido; uma forte política de desenvolvimento de conhecimento, com apoio em forma de bolsas de especialização para o corpo docente, linhas de pesquisa e muita, muita transparência na gestão.

Apesar de a remuneração ser um ponto importante na retenção de talentos, não é o quesito principal na retenção de talentos quando se trata dos recursos humanos das IES. "Se for por remuneração, ninguém opta por ser professor universitário, em qualquer lugar do mundo, essa não é uma profissão para quem pretender ganhar muito dinheiro", pontua uma professora da Puc/SP que preferiu não se identificar. Nesse sentido, ela destaca a importância de se ter linhas de pesquisa dentro das instituições, o apoio com bolsas de estudo e o intercâmbio com professores pesquisadores do mundo todo, uma forma de concretizar o discurso da globalização também na área do conhecimento, e não só na economia. O Ibmecc/SP, ciente da importância de uma boa gestão do instituto, desde 2001 começou a investir fortemente no desenvolvimento e elaboração de políticas voltadas todos os seus funcionários, seja do corpo administrativo ou docente, como forma de garantir o comprometimento com o projeto da escola. Segundo a gerente de RH, Nida Violante, a primeira grande ação foi justamente uma pesquisa de clima para ouvir toda a comunidade da instituição. "Tivemos um retorno de 80%. Foi contratada uma empresa para esse fim, os

questionários eram anônimos e depositados em urnas". O resultado não surpreendeu: o clima foi considerado bom e satisfatório, revelou que as pessoas se sentem orgulhosas de pertencer ao Ibmec. Mas também abriu novas possibilidades de melhoria ao ter em mãos críticas e sugestões. Foram traçados planos de ações e constantemente são revistas e atualizadas as metas da escola.

Paralelo a esse processo, foi criado um grupo tarefa com o objetivo de estruturar organizacionalmente todo o instituto: definir missão, visão e planejamentos estratégicos. Foram criadas novas diretorias e uma área de RH com políticas de gestão específicas. Não por acaso, há uma diretoria intitulada "Ibmec Pessoas" com foco em três públicos: alunos, professores e funcionários. A gestão por competência foi eleita como linha mestra dos processos de admissão, aprendizagem contínua, remuneração, desligamento e gestões de avaliação. São 10 parâmetros que definem se o colaborador possui o "dna" do Ibmec. O apoio e desenvolvimento à pesquisa também é priorizado. Cerca de 20 professores têm dedicação integral para produzir conhecimento científico. "Toda nossa atenção é voltada para isso", reforça Nida. No pacote de benefícios, professores e funcionários têm plano de saúde de primeira linha, assistência odontológica, vale alimentação ou refeição, bolsas para todos, dentro e fora da escola, desde que as instituições escolhidas tenham passado pelo "provão", e 50% dos cursos de inglês pagos, com total liberdade de escolha. São 500 funcionários contratados via CLT, 2650 estudantes, entre graduação e demais cursos, e 170 professores.

Anualmente, há uma grande festa de final do ano, inclusive com prestadores terceirizados e no Dia das Crianças, todos podem trazer seus filhos para o local de trabalho, também para comemoração da data. "Nenhum negócio vai para frente sem investimento nas pessoas, independente de que segmento for. Mas em se tratando de educação, é mais forte, porque são as pessoas que produzem o conhecimento, caso contrário, você só está vendendo burocracia", conclui Nida. Com 12 mil alunos, a gerência de RH da Unifio tem com meta proporcionar um programa de qualidade de vida aos seus funcionários, com mais eventos voltados para o lazer e a integração de todos. Bernadete Pupo, responsável pela área na instituição, e professora de RH na Faculdade Flamingo, acredita que a falta de tempo dificulta a integração entre os professores. "Trata-se de um público muito diferenciado, mais exigente. E sofrem pressão por todos os lados, de manter-se atualizado, cobrança dos alunos por informações de ponta, do coordenador do curso e da vida pessoal".

Para superar o problema, a gerente acredita que é preciso que a instituição ajude o indivíduo mesclando capacitação profissional com pessoal e estimular o desenvolvimento tanto do corpo docente como administrativo a estudar sempre. No caso da Unifio, há bolsas de estudo e política de treinamento dos profissionais. A escola também aposta em laboratórios com tecnologia de ponta para reter talentos. Na Faap, Fundação Armando Alvares Penteado, a Comissão Própria de Avaliação (CPA), funciona como uma espécie de ombudsman da instituição. Para isso, são promovidas avaliações internas, os funcionários traçam as principais fortalezas de cada faculdade e os pontos a serem revistos. Participam pro-

fessores, alunos, funcionários e membros da sociedade civil, muitas vezes representados por ex-alunos. Questões como a gestão de cada faculdade, a infra-estrutura disponível e a coordenação dos cursos são praxe. A validade desta comissão se dá pelo número de professores que respondem aos questionários de pesquisa e o resultado desta avaliação é passado tanto para a diretoria de cada faculdade, quanto para o MEC.

Ao ser contratado, todo professor tem um plano de carreira bem definido, que começa com a definição que passa por um processo de classificação docente e a partir dela, pode passar de colaborador até titular pleno. A escola também adota uma política de meritocracia: os professores alcançam esses estágios conforme as titulações que vão obtendo e suas realizações acadêmicas, como publicação de trabalhos científicos, participação em cursos, palestras, seminários, trabalhos de consultoria e premiações. Todas essas atividades conferem pontos aos professores, que são somados aos pontos das titulações (pós-graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado, por exemplo). Desta forma, os docentes vão alcançando posições de maior destaque. O pacote de benefícios inclui seguro saúde, assistência odontológica, seguro de vida, vale refeição e vale transporte, além de bolsas previstas na convenção coletiva para graduação tanto para o funcionário quanto para um de seus dependentes. E também promove diversos cursos de aperfeiçoamento para seus professores. Os maiores exemplos são os especialistas em Criatividade da FAAP, formados pela Creative Education Foundation (EUA) e pela Universidade de Santiago de Compostela (Espanha).

Depois de certificados, esses professores ministram aulas para seus colegas dentro do Programa de Formação de Facilitadores em Criatividade. Forma turmas de docentes no chamado Mestrado em Tecnologia Educacional e

realiza anualmente o Projeto Reeducação, que tem por objetivo estimular a melhoria contínua dos professores, através de aulas e cursos de aperfeiçoamento. Menor e sem intenção de massificar a instituição, a Trevisan, Escola de Negócios, com 500 estudantes e 57 professores, passou por um intenso processo de modernização de sua gestão. Tanto que a experiência foi transformada em uma pós-graduação lato senso, Gestão de IES, que começa esse ano. "A partir desse trabalho que envolveu pesquisa, sistematizamos três grandes linhas fundamentais para a condução de uma IES de ponta: a acadêmica, pedagógica e administrativa", pontua Fernanda Pimenta, secretária geral e coordenadora do curso de especialização.

Fernanda cita as inúmeras escolas que não sobreviveram depois do boom de faculdades liberadas na gestão do então ministro da Educação Paulo Renato Souza, em sua opinião, por falta de uma boa gestão. "Como qualquer outro empreendimento, é preciso habilidade para reter talentos, entender profundamente a legislação trabalhista, pois professores universitários possuem uma convenção própria de trabalho", destaca Fernanda que também mestre em Direito educacional. Na Trevisan, mais de 50% do corpo docente é pós-graduado. "Diferente do mundo corporativo, profissionais titulados são fundamentais para IES", complementa Sérgio Souza, diretor acadêmico de pós-graduação. Ainda que prestigie a carreira acadêmica, na Trevisan, parte-se do princípio que só a qualificação não garante que o candidato tenha a didática necessária para uma cadeira e seja um bom professor. "Muitos têm um perfil de pesquisador, são

mais introspectivos, que não combina com o ambiente da sala de aula", conta Souza. Para evitar essas surpresas, o candidato passa por uma banca composta de três membros, formada por uma gerente de relacionamento e professores. Um tema é selecionado para que o candidato prepare a aula. "Simulamos exatamente o que ele vai encontrar na sala de aula: às vezes conversamos enquanto ele fala, fazemos perguntas e questões para que ele responda, verificamos se o tema solicitado foi contemplado", explica Souza.

Outra característica da Trevisan é zelar por um corpo docente que mescle sua experiência acadêmica e experiência empresarial, que reúna a teoria com a realidade do mercado. Também existe um plano de cargos e salários. Quando um professor entra, ele já sabe a definição do cargo que ocupa e qual a carreira que ele poderá ter, remuneração, entre outros detalhes. Segundo Fernanda, a relação é transparente, com a cesso para todos via intranet. Todo semestre há um café da manhã de integração e são realizadas reuniões periódicas com a coordenação, além de debates promovidos. "Nesse segmento investir nas pessoas é o único caminho. Se não há investimento, não há resultado", destaca Marcos Vono, diretor de RH do IBTA, outra instituição de pequeno porte que passou por uma reestruturação organizacional para ter uma gestão mais voltada às pessoas. Há um ano e meio foi instituída uma diretoria de RH e aplicado um processo de modelagem de carreira, cargos e salários em todo o corpo docente e funcional. Foi contratada uma consultoria externa para esse fim e em abril será realizada a primeira pesquisa de gestão de clima. "Mais importante do que ouvir, nesse caso, é desenvolver os projetos de melhoria a partir da pesquisa e dar

soluções adequadas", observa o diretor. A faculdade também faz avaliações de desempenho, inclusive para que as oportunidades internas sejam aproveitadas por quem tem o potencial desejado. Há eventos de integração, um pacote de benefícios que já estuda a possibilidade de previdência privada nos próximos anos e uma reunião anual intitulada Encontro Anual de Líderes do IBTA, que passam quatro dias discutindo detalhadamente tanto questões cotidianas da instituição como estratégias de crescimento e qualidade de ensino.

E porque as IES ainda caminham a passos tão lentos no que diz respeito à modernização de sua gestões? Para Vono o motivo é a gênese das próprias instituições. Durante muito tempo havia poucas universidades e só recentemente com a abertura do mercado mostra a necessidade de uma nova forma de gestão. Trabalhar com um RH alinhado com as expectativas das pessoas em comunhão com os objetivos da organização é o grande desafio na opinião de Vono.

Mercado observa IES com atenção

Fornecedores, consultores e especialistas sugerem que escolas se dediquem a melhorar suas práticas de gestão de pessoas. A maioria das IES consultadas oferece pacotes de benefícios tradicionais e similares: planos de saúde, algumas com planos de aposentadoria, cestas básicas. Mas ações usadas já há algum tempo no ambiente corporativo, tais como avaliações 360°, pesquisa de clima organizacional, workshops e dinâmicas para revelar lideranças e integrar a equipe ainda não são práticas recorrentes nas IES. Nesse sentido, já existe uma movimentação de algumas instituições para desenvolver ações para criar um clima de melhoria contínua na organização. Segundo o consultor sênior da Mercer, William Bull, que também leciona na Universidade

Católica de Petrópolis, só em 2005, três grandes instituições procuraram a consultoria para fazer um diagnóstico da instituição e avançar para uma gestão de RH de ponta. "Uma instituição de ensino têm que ter um tratamento diferenciado porque lida com o conhecimento. Questões como modelagem de carreira são fundamentais para que professores e funcionários vislumbrem um horizonte, e dentro das competências estabelecidas, optem, por exemplo, se querem seguir como coordenador, que exige um perfil específico além da vocação para docência", exemplifica Bull.

Na opinião do consultor, sem uma trilha bem planejada e uma estratégia para reter seus talentos, a desmotivação é certa. Profissionalizar a gestão tendo como parâmetro comparativo a estrutura dos ambientes corporativos é salutar. "Esse seria um bom caminho. O que se observa é que a maioria das IES não têm essa fundamentação, porque são pessoas egressas da academia, sem experiência administrativa", avalia. Motivação, nesse caso, para o consultor da Mercer é mostrar reconhecimento pelo trabalho desenvolvido; recompensas emocionais e dar ao professor um sentimento de pertencimento à instituição. E aí é apontado outro problema, a ausência de projetos pedagógicos consistentes que dêem esse sentimento de contribuição por parte do professor. As IES também são muito isoladas na opinião de Bull. "Tentei fazer benchmarking com várias escolas sobre planos de cargos e salários simplesmente não obtive retorno, não há hábito de troca de informação nesse segmento. As respostas são lentas e burocráticas na maioria das vezes", conta.

"O que faz uma IE? Cérebros", afirma José Tolovi Jr., consultor da Great Place to Work, mais conhecida como GPTW, empresa presente em 29 países, especializada em melhoria das performances corporativas e aumento da qualidade de vida no trabalho de seus funcionários. "E aí, quando se fala em bom ambiente, não me refiro aos benefícios, mas de um ambiente de confiança, com o colega, com o coordenador, com os alunos, com todos que se relacionam", explica Tolovi que também é professor da FGV. O consultor explica que a relação chefe / subordinado é meio relativa nas IES, porque são também pares. Por isso mesmo, a coordenação exige muito mais um perfil de liderança do que autoridade. Além disso, Tolovi destaca a importância de uma boa comunicação, muita transparência, mais do que em qualquer outro setor, "porque se trata de um quadro de profissionais muito bem preparados composto de pessoas críticas".

Outros problemas que o consultor percebe é que nas universidades parece existir um sistema de castas: existe um tratamento para o professor e outro para os funcionários administrativos. "Existe o corpo docente e o resto! Como se a instituição pudesse prescindir desses profissionais", brinca. "E esses funcionários são fundamentais porque senão a instituição pararia". Mesmo no corpo docente, Tolovi diz que existem muitas divisões. Há encastelamento, um certo feudalismo, dificuldade de troca e de criar sinergia, muitas vezes porque os egos são "exacerbados". "Toda empresa que preza pela qualidade já resolveu que gente é importante, é o que vem primeiro, o lucro, depois", resume o consultor. Em sua opinião, o que não pode se perder de vista é que, quanto melhor o

ambiente de uma IES, mais produtivas elas serão. "Isso já está comprovado em diversas pesquisas sobre RH e o ambiente corporativo já está convencido disso. A reputação de uma IE vem de seu corpo docente e discente também", destaca Tolovi.

Na GPTW, a avaliação de clima se faz a partir do chamado "trust index", onde são feitas perguntas sobre credibilidade, respeito e imparcialidade. Entre as questões, o entrevistado deve responder perguntas do tipo: "posso fazer qualquer pergunta ao meu chefe? As respostas são satisfatórias" e por aí vai, como forma de revelar o nível de confiança, credibilidade e respeito existente na relação entre as pessoas. "Não adianta ter plano de carreira e benefícios sem esses pré-requisitos. E isso se faz com comunicações abertas e cuidados desde a o processo de recrutamento e seleção", conclui Tolovi.

Preocupada com a demanda por profissionais de IES que tenham capacidade de gestão, a Trevisan lança esse ano uma pós-graduação lato sensu para a gestão de IES ancorada em três grandes eixos temáticos: administração, acadêmico e pedagógico. "É preciso readequar a gestão para sobreviver, as escolas têm se unido, têm feito parcerias para encontrar soluções", comenta Fernanda Pimenta, coordenadora do curso. A Trevisan aposta que a grande oferta de profissionais qualificados como docentes, mas sem a mesma demanda do mercado de anos atrás para lecionar, pode gerar esse novo tipo de profissionais para as IES, especializado em gestão e como domínio do ambiente de ensino. "Será um granal de troca, de informações sobre o tema o que certamente também abrirá portas para essas pessoas", avalia a coordenadora. O curso prevê ainda, o desenvolvimento de um projeto pedagógico e institucional feito pelo aluno de gestão de uma IES.

4. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS ALUNOS. NOTAS X COMPETÊNCIA

Ponto de vista

Stephen Kanitz



Vamos acabar com as notas

Damos notas a hotéis, a videogames e a tipos de café. Mas faz sentido dar notas a seres humanos como fazem as escolas e nossas universidades? Ninguém dá a

Beethoven ou à *Quinta Sinfonia* uma nota como 6,8, por exemplo.

O que significa dar uma “nota” a um ser humano? Que naquele momento da prova, ele sabia x% de tudo o que os professores gostariam que ele soubesse da matéria. Mas saber “algo” significa alguma coisa hoje em dia? Significa que você criará “algo” no futuro? Que você será capaz de resolver os inúmeros problemas que terá na vida? Que será capaz de resolver os problemas desta nação?

É possível medir a capacidade criativa de um aluno? Quantos alunos tiraram nota zero justamente porque foram criativos ou criativos demais? Por isso, não damos notas a Beethoven nem a Picasso, não há como medir criatividade.

Muitos vão argumentar que o problema é somente aperfeiçoar e melhorar o sistema de notas, que obviamente não é perfeito e as suas falhas precisam ser corrigidas.

Mas e se, em vez disso, abolíssemos o conceito de notas? Na vida real, ninguém nos dará notas a cada prova ou semestre. Você só perceberá que não está sendo promovido, que as pessoas não retornam mais seus telefonemas ou que você não está mais agradando.

Aliás, saber se você está agradando ou não é justamente uma competência que todo mundo deveria aprender para poder ter um mínimo de desconflômetro. Ou seja, deveríamos ensinar a auto-avaliação. Com os alunos se auto-avaliando, dar notas seria contraproducente. Não ensinamos a técnica de auto-avaliação, tanto é que inúmeros profissionais não estão agradando nem um pouco como professores e, mesmo assim, se acham no direito de dar notas a um aluno.

O sistema de “dar” notas está tão enraizado no nosso sistema educacio-

nal que nem percebemos mais suas nefastas conseqüências. Muitos alunos estudam para tirar boas “notas”, não para aprender o que é importante na vida. Depois de formados, entram em depressão pois não entendem por que não arrumam um emprego apesar de terem tido excelentes “notas” na faculdade. Foram enganados e induzidos a pensar que o objetivo da educação é passar de ano, tirar nota 5 ou 7, o mínimo necessário.

Ninguém estuda mais pelo amor ao estudo, mas pelas cenouras que colocamos na sua frente. Ou seja, as “notas” de fim de ano. Educamos pelo método da pressão e punição. Quando adultos, esses jovens continuarão no mesmo padrão. Só trabalharão pelo salário, não pela profissão.

Se o seu filho não quer estudar, não o force. Simplesmente corte a mesada e o obrigue a trabalhar. Ele logo descobrirá que só sabe ser garçom ou porteiro de fábrica. Depois de dois anos no batente ele terá uma enorme vontade de estudar. Não para obter notas boas, mas para ter uma boa profissão.

Robert M. Pirsig, o autor do livro *Zen e a Arte da Manutenção de Motocicletas*, testou essa idéia em sala de aula e, para sua surpresa, os alunos que mais reclamaram foram os do fundão. São os piores alunos que querem notas e provas de fim de ano. Os melhores alunos já sabem que passaram de ano, muitos nem se dão ao trabalho de buscar o diploma.

Sem notas, os piores alunos seriam obrigados a estudar, não poderiam mais colar nas provas e se auto-enganar. Provas não provam nada, o desempenho futuro na vida é que é o teste final.

Imaginem um sistema geral de auto-avaliação em que os alunos não mais estudariam para as provas, mas estudariam para ser úteis na vida. Imaginem um sistema educacional em que a maioria dos alunos não esqueceria tudo o que aprendeu no 1º ano, mas, pelo contrário, se lembraria de tudo o que é necessário para sempre.

Criaríamos um sistema educacional em que o aluno descobriria que não é o professor que tem de dar notas, é o próprio aluno. Todo mês, todo dia, todo semestre, pelo resto de sua vida.

“Imaginem um sistema geral de auto-avaliação em que os alunos não mais estudariam para as provas, mas estudariam para ser úteis na vida”



Stephen Kanitz é administrador por Harvard (www.kanitz.com.br)

Se você tem alguma dúvida, entre em contato.

Saudações,

Prof^ª. Abigail França Ribeiro
Diretora Geral
abigail@consae.com.br