

"O novo cenário vai exigir das IES um desenvolvimento ainda maior da qualidade de sua gestão administrativa e financeira"

Em entrevista ao *Terceiro Grau*, os professores Roberto Leal Lobo e Silva Filho e Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, sócio-diretores da *Lobo & Associados*, analisam os resultados da Pesquisa Nacional sobre Políticas de Gestão Administrativo-Financeira das IES Privadas.

Terceiro Grau - O que motivou a escolha do tema?

Professora Maria Beatriz - A gestão administrativo-financeira, principalmente a contenção de gastos, tem sido tema com o maior índice de procura de prestação dos nossos serviços por IES que querem otimizar seus gastos ou compreender porque os gastos que realizam não repercutem na qualidade acadêmica. Mesmo projetos de Avaliação Institucional, Carreira Docente e SIGs - os seguintes no ranking de contratos da *L&A* - têm incluído aspectos administrativo-financeira.

TG - Como está a situação das IES pesquisadas?

Maria Beatriz - É interessante quanto a pesquisa confirmou nossos conhecimentos, obtidos, inclusive, no acompanhamento de algumas IES. Há um comportamento padrão, uma média que representa o setor privado em quase todos os aspectos derivados de qualidades e problemas similares. Algumas IES destacam-se por sua solidez financeira ou por uma boa gestão nessa área. Outro grupo apresenta, ainda, profundas dificuldades em equilibrar seus gastos, grandes discrepâncias na sua estrutura orçamentária e problemas generalizados no controle e desenvolvimento de seus processos administrativos.

TG - Em que áreas a pesquisa da *L&A* identificou que as IES estão mais bem desenvolvidas?

Maria Beatriz - Os pontos de destaque das IES privadas são a estrutura física e as condições de trabalho da área administrativa que, claramente, têm merecido uma atenção especial dos gestores. Outro setor que praticamente não tem problemas é o Departamento Pessoal, que na verdade ainda não atua como um Setor de Recursos Humanos, na maioria das IES,



Para os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz, sócios-diretores da *L&A*, a pesquisa mostra que há espaço para a melhoria no desempenho das IES em pontos específicos da gestão administrativo-financeira, que podem repercutir, inclusive, nos resultados acadêmicos

naquela parte de registro de pessoal e de elaboração da folha de pagamento, apesar de muitas instituições afirmarem ter problemas na integração dos sistemas e na checagem e contra-checagem do previsto e do efetivamente pago. Todas as outras funções típicas de RH são problemáticas. Os setores de obras/construções e de manutenção corretiva - mas não preventiva - e o setor de transportes estão quase bem equacionados.

TG - Quais são os maiores problemas?

Maria Beatriz - O principal problema identificado pelos respondentes foi a falta de capacitação e treinamento dos recursos humanos das IES, especificamente dos funcionários, o que nos parece um contra-senso já que são (ou poderiam ser) elas mesmas as grandes detentoras - e inclusive produtoras - desse tipo de atividades. O segundo item diz respeito à comunicação administrativa ineficiente, situação comum a quase todas as IES, que deve ser atacada. Entretanto, analisando o conjunto das respostas, a

falta de planejamento efetivo, englobando todas as áreas, permeia todos os problemas identificados e constitui-se no ponto central para a melhoria da gestão. Até a boa comunicação depende dele.

TG - Esses são os campeões. Quais os outros setores que não estão bem?

Maria Beatriz - Nos aspectos gerais da administração, os maiores problemas apontados incluem a falta de definição clara nas atribuições da Mantenedora e da Mantida. São praticamente ausentes as ferramentas fundamentais de gestão como planejamento estratégico e de cada setor, avaliação que transcenda à realizada para os cursos de graduação, planos diretores, SIGs, etc., que, quando existem, não geram ações que impliquem em mudanças e prioridades. As próprias IES reconhecem que nem sempre possuem a estrutura compatível com a sua missão e, praticamente, não há organogramas que reflitam as reais relações hierárquicas. Há falta quase absoluta de processos docu-

mentados e manuais de procedimentos. Setores poderiam ser aglutinados e outros, importantes, não foram implantados em muitas IES.

TG - Qual outro ponto nevrálgico que as IES consideram vulnerável?

Professor Roberto Lobo - O terceiro ponto mais crítico das IES é a falta do orçamento, porque elas mesmas assumem que trabalham com controles e acompanhamentos ainda bastante limitados. Além do aspecto gerencial, preocupamos o fato de que as IES consideram não estar preparadas para enfrentar problemas como a falta de poder aquisitivo dos alunos, a inadimplência, a evasão, a concorrência e as eventuais mudanças na filantropia.

TG - Quais os maiores problemas de gestão financeira que o senhor identificou na análise da pesquisa?

Roberto Lobo - Quase todas as IES não têm um bom plano de orçamento do ponto de vista de receitas e despesas operacionais. Algumas fazem projeções equivocadas e não possuem bons mecanismos de controle. O sistema de alocação de recursos é deficiente, e muitas IES não conhecem bem a distribuição de seus custos e não adotam políticas adequadas de rateio. O novo cenário vai exigir das IES um desenvolvimento ainda maior da qualidade de sua gestão administrativa e financeira. O grande peso das mensalidades nas receitas totais das IES, que quase não estão captando na pesquisa, na extensão ou em outras fontes, onera demais o aluno e deve ser alvo de uma estratégia específica.

TG - A culpa dessa situação é mesmo das IES, como alguns depreenderam de sua declaração no jornal *O Estado de S. Paulo*?

Roberto Lobo - Não se deve falar de culpa. É o sistema que está mal dimensionado. Se, por um lado, as IES quase não têm usado sua capacidade e seus docentes para captar dentro de suas atividades acadêmicas, é verdade, também, que o governo pouco financia o aluno brasileiro, diferentemente de outros países.