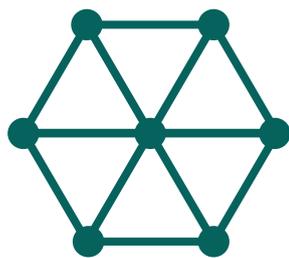




Considerações
de Neal Abraham
para as Redes
de Cooperação
Semesp



Redes Regionais de
Cooperação
SEMESP 

OBSERVAÇÕES DE NEAL ABRAHAM SOBRE AS REDES DE COOPERAÇÃO DO SEMESP

O lançamento bem sucedido de seis diferentes Redes de Cooperação do Semesp merece elogios. Trata-se de uma magnífica realização, que exigirá esforço contínuo e encorajamento (além de divulgação) para estimular e ajudar a sustentar essas colaborações. A iniciativa demonstra que o Semesp identificou uma necessidade significativa entre as instituições de ensino superior associadas que não havia sido articulada anteriormente pelas IES. Merecem cumprimentos as lideranças que fizeram desses grupos iniciais um sucesso, tanto do Semesp quanto das IES. E agora que as coisas acabaram de começar, gostaria de apresentar algumas observações que podem ser úteis para vocês:

- 1.** Através de encontros periódicos (provavelmente anuais) como o que foi realizado em 28 de setembro, vocês descobrirão que os líderes de redes aprendem uns com os outros. Eles dão e recebem feedbacks e sugestões, e talvez um ajude o outro a evitar erros. Essas conversas poderão reduzir, mas certamente não eliminarão o trabalho do Semesp e de seus líderes em apoio às Redes.
- 2.** Durante esses encontros anuais pode ser conveniente a realização de reuniões de líderes de projetos ou de comissões das Redes, quando esses projetos ou comissões forem semelhantes. Por exemplo: reuniões de publicações, marketing, empréstimos estudantis ou tecnologia da informação. Essas reuniões anuais, realizadas no mesmo horário ou em horários diferentes, poderão permitir que essas lideranças ativas formem grupos mais amplos para compartilhamento e resolução de problemas.
- 3.** Como mencionei durante o encontro com as Redes, penso que seria bom encorajar os dirigentes das IES que as lideram a conversar ocasionalmente sobre melhores práticas, com objetivo de reforçar e fortalecer seu processo de cooperação e ajudar a melhorar a probabilidade de sua sobrevivência no longo prazo. Entre essas melhores práticas, estão as seguintes:
 - a.** Comemorar o sucesso das colaborações, compartilhando com todos de cada área institucional;
 - b.** Reconhecer as pessoas que lideram e participam dos projetos, enaltecendo-as pessoalmente e nominando-as em publicações, comunicados de imprensa e anúncios;
 - c.** Liderar pelo exemplo e incentivar outros líderes seniores das IES a conduzir os processos de maneira similar, participando dos relatos comemorativos para os resultados dos grupos/comissões de projetos;
 - d.** Nas reuniões regulares da equipe de liderança em cada IES levar algum tempo para ouvir relatos de quem está colaborando em projetos (ao colocar esses tópicos na agenda, o líder indica que essas colaborações são importantes);
 - e.** Reconhecer as contribuições ao solicitar “relatórios anuais” e ao fazer “avaliações anuais” individuais;
 - f.** Incentivar os líderes das IES a encorajar seus subordinados a participarem de oficinas e atividades de desenvolvimento profissional, onde possam aprender mais sobre como ser efetivamente eficazes e criar e incentivar uma cultura de cooperação.
- 4.** À medida que vocês pensarem em categorias nas quais as redes organizam seus pensamentos sobre como agregar valor para suas IES, certifiquem-se de ter um rico conjunto de categorias com gradações. Entre as categorias de “valor” e “missão” estão as seguintes:





- a. Melhorar os serviços para estudantes e minimizar os custos desses aprimoramentos;
 - b. Aumentar as oportunidades curriculares para os alunos (cursos individuais e cursos de estudo), minimizar os custos e evitar redundâncias ineficientes (turmas com poucos alunos);
 - c. Tentar evitar a duplicação de esforços para enfrentar novos desafios ou criar novos serviços, além de cooperar com as atividades criativas e delegar o trabalho para que os desenvolvimentos sejam conduzidos por uma IES com o objetivo de compartilhá-los com as demais depois de amadurecerem (e, com isso em mente, consultem os colegas nas instituições que ainda não fazem parte do projeto);
 - d. Pensar em verificar as formas de evitar custos desnecessários bem como custos recorrentes (enfrentar o desafios de oferecer serviços de forma coletiva a um custo menor do que se as instituições fizessem projetos de forma isolada, com o objetivo de evitar despesas e poupar recursos);
 - e. Avaliar vários aspectos dos programas ofertados pelas IES em um parâmetro regular e contínuo para buscar novas oportunidades de melhoria através de atividades colaborativas; e
 - f. Compartilhar serviços (particularmente em TI e software de gerenciamento administrativo) para especializar funcionários com alto nível de sofisticação que nenhuma universidade pode pagar por conta própria. Esta pode ser uma área na qual o Semesp pode contratar serviços, funcionários com habilidades específicas ou consultores especiais que atendem às necessidades de mais de uma IES ou de mais de uma das novas Redes.
5. Nunca esqueçam que as redes de cooperação bem-sucedidas dependem das pessoas envolvidas nos projetos, tanto nos níveis mais altos das instituições quanto nos níveis intermediário e inferiores. Embora seja útil dispor de relatórios sobre “o que” foi feito, também é importante ter informações sobre “quem” fez ou fará o trabalho. Isto é especialmente importante, uma vez que um “ponto de falha potencial” em qualquer colaboração é a perda de certos participantes que sejam líderes, à medida que os indivíduos passam para diferentes posições ou se aposentam. Compreender o “quem” também significa preparar a inevitável mudança de participantes e estratégias sobre como orientar e aprender com os sucessores.
6. À medida que você imagina suas redes e os relacionamentos estabelecidos, lembre-se da importância de evitar categorias de “enredos internos” (bem conectados) e “enredos externos” (não tão bem conectados). Se alguém imaginar todos os nós conectados de forma igualmente satisfatória a todos os outros nós, isso significará que a rede é suficientemente forte.
7. Ao considerar formas de ensino a distância que envolvem alunos em salas de aula remotas ou em locais individuais conectados harmonicamente pela internet, é importante lembrar que a boa pedagogia envolve a aprendizagem ativa e o envolvimento ativo dos alunos com o professor e com outros alunos. É preciso pensar em softwares sofisticados que permitam a colaboração de diversas pessoas e grupos.
8. Será importante lembrar que um “espírito colaborativo” precisa ser nutrido e cultivado. É preciso ajudar os líderes da instituição de ensino superior a se lembrar disso também. Certifiquem-se de ter tempo para discutir os processos de cooperação que criam esse espírito colaborativo, ouvindo atentamente, convidando cada parceiro a falar, deliberando sobre cada tópico ou resultado sugerido, entendendo que diferentes perspectivas e experiências podem levar a opiniões e interpretações bem diferentes sobre os “mesmos” dados. Os grupos relataram sua ênfase na transparência, confidencialidade e confiança (um bom conjunto inicial de valores). Ao longo do tempo, talvez seja necessário conversar sobre quem (se não todos) compartilhará a “propriedade” dos resultados, à medida em que eles se tornam mais substanciais e significativos. Os acordos sobre os detalhes da propriedade do grupo provavelmente ajudarão as colaborações a durar mais tempo.
9. Tenho uma analogia física que pode ser útil, talvez não. Na ciência das ondas, muitas vezes pensamos que o fenômeno subjacente é a amplitude da onda que oscila para cima e para baixo, de forma positiva e negativa, sendo a energia ou a intensidade de volume relacionada à média do quadrado dessa amplitude. Curiosamente, quando duas ondas são adicionadas, elas podem se adicionar de forma construtiva ou destrutiva, dependendo da fase das ondas. Desta forma, temos uma metáfora para possíveis resultados de cooperação: é possível que $1 + 1 = 0$ (se as ondas estiverem fora de fase) e também é possível que $1 + 1 = 4$ (ondas construtivas, em fase, sobrepostas). O último é a “sinergia” de que a combinação pode ser mais do que a simples soma das partes. Tais resultados do trabalhar em conjunto





não são pré-ordenados. Em geral, $1 + 1$ está em algum lugar entre 0 e 4, e é preciso atender cuidadosamente ao alinhamento (fase) para obter o resultado construtivo desejado. E $1 + 1 + 1$ está em algum lugar entre 0 e 9; enquanto $1 + 1 + 1 + 1$ está em algum lugar entre 0 e 16. Esta analogia indica que mais é possível com mais participantes, mas a coordenação/alinhamento/fase de realização substancial pode realmente tornar a colaboração mais difícil quando há muitos participantes.

- 10.** O contexto geralmente é muito importante para entender o estresse e as tensões de cada parceiro assim como suas motivações para participar de uma cooperação. Eu sempre incentivo os parceiros a visitar cada uma das instituições ocasionalmente, a fim de compreender melhor os contextos locais que às vezes se relacionam com os espaços físicos. O que também pode ajudar são reuniões de grupo em um espaço neutro (pelo qual nenhum dos parceiros é responsável) para remover distrações (o anfitrião está geralmente muito próximo do ambiente de trabalho habitual e pode ser distraído por colegas de trabalho) ou desequilíbrios de poder.
- 11.** Aprendizagem e pesquisa ativas. Em muitas instituições, a aprendizagem ativa envolvendo estudantes de graduação inclui pesquisas de alunos de graduação, sejam individuais, em grupos de alunos ou em colaboração com membros do corpo docente. A pesquisa para descobrir ou resolver problemas específicos é um excelente modo de ensino e aprendizagem. Eu acho que excelentes oportunidades são perdidas quando as instituições com cursos de quatro anos tratam a pesquisa como sendo apenas no domínio das universidades de pós-graduação.
- 12.** Outra metáfora. O estudo dos “sistemas dinâmicos” (aqueles que são regidos por regras internas de causa e efeito) encontra um subconjunto especial de fenômenos quando as interações são não lineares (podemos dizer, vagamente, que estes são sistemas em quais interações/cominações não são meramente aditivas ou subtrativas). Os sistemas dinâmicos não lineares podem ter resultados aparentes complexos, até caóticos. É importante lembrar que as interações nem sempre levam a resultados simples. A complexidade (e até o caos aparente) da natureza dos resultados deve ser apreciada e nutrida, não temida. Alguns dizem que os sistemas complexos (mesmo caóticos) têm maior flexibilidade para mudar e se adaptar a novas circunstâncias.
- 13.** Muitas vezes, uma ameaça à cooperação é o medo em cada instituição de que sacrificará ou perderá sua identidade por meio do desfoque do que a distingue dos seus parceiros. Às vezes, uma maneira de superar esse medo é orientar as discussões nas quais os líderes de cada instituição comentam sobre as características-chaves das identidades de suas instituições que eles não querem que sejam perdidas enquanto colaboram. À medida que essas discussões se tornam mais reflexivas (e honestas), torna-se mais fácil ver quais aspectos das operações separadas das instituições não são partes fundamentais de suas identidades, e é nessas partes que a colaboração é mais provável com um mínimo de resistência.
- 14.** Várias das redes relataram interesse em criar novas publicações (talvez impressas ou revistas on-line) para oferecer oportunidades aos seus membros do corpo docente (e estudantes?) de publicar seus trabalhos criativos e acadêmicos. Eu aplaudo as iniciativas que encorajam, celebram e divulgam o trabalho acadêmico e criativo, mas advirto que o significado de tais publicações está nas opiniões de outros especialistas nos campos dos estudos publicados. Do ponto de vista individual da reputação de professores e instituições, pode ser prejudicial ter trabalhos/resultados aparecendo em publicações que não são altamente respeitadas. Uma alternativa é hospedar/patrocinar conferências em que os membros do corpo docente e os alunos possam compartilhar seu trabalho antes da publicação com outros que são notáveis acadêmicos nesses campos.

Finalmente, no que se refere às avaliações nacionais e à preparação dos alunos para essas provas, fiquei impressionado com a energia focada em ajudar os alunos a terem melhores resultados. Claramente, um desempenho melhor dos alunos os ajudará em seus estudos futuros e futuros empregos, e os melhores resultados deles nas provas levarão a classificações mais altas para as suas IES. Mas a energia voltada para melhorar as avaliações também foi muito impressionante, e sua importância não deve ser minimizada.





As avaliações são, muitas vezes, desenvolvidas para medir habilidades cognitivas de nível inferior (conhecimento de informação) ao invés de habilidades cognitivas de nível superior, que envolvem pensamento crítico, análise, comparação, desenvolvimento, imaginação, design, trabalho em grupos, estratégias colaborativas, fala e escrita eficazes, boas habilidades de escuta para observar como os parceiros são afetados, além do conteúdo, entre muitos outros. A ação de líderes do ensino superior que defendam formas sofisticadas de medir as habilidades dos alunos - muito além da memória e das competências de conteúdo - é importante para coordenar se esses argumentos devem ter impacto e influência. E essa é uma área em que o Semesp pode ajudar a levar os líderes de IES às discussões nacionais no Ministério da Educação e em outros lugares.

30 de setembro de 2017

O QUE SÃO AS REDES DE COOPERAÇÃO?

Uma característica do século 21 é a construção de redes, unindo pessoas e empresas em torno de um propósito em comum. Inspirado por este movimento, o Semesp criou as Redes Regionais de Cooperação Semesp. Seu principal objetivo é estimular alianças estratégicas entre instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil, além de promover o compartilhamento de ideias, projetos e ações efetivas que permitam sinergias e economia, não só na área acadêmica, mas também no setor administrativo das IES.

