

# A Gestão da Qualidade no ENSINO

A forma como as instituições são geridas determina seu sucesso ou fracasso

[Nathalie Gutierrez]

**B**ase para o crescimento de uma nação, o ensino é peça fundamental para alavancar a engrenagem que alimenta a estrutura da economia, capacitando os profissionais de forma que estes estejam aptos a desenvolver suas funções. Indubitavelmente, a experiência é um importante fator no momento da busca por uma oportunidade de trabalho, mas o ensino é um elemento quase 100% indispensável no currículo.

Em muitos segmentos discute-se a relação ensino X experiência. Recentemente, os ministros do Superior Tribunal Federal (STF) acordaram a não obrigatoriedade do

diploma para a atuação dos profissionais de jornalismo no Brasil, alegando que essa atividade pode ser exercida da mesma forma como os profissionais de costura ou culinária. Este foi um ato fora da realidade que é observada dentro da área de comunicação; entre as principais exigências das empresas para a contratação de novos colaboradores para compor suas equipes, está o curso de graduação em ensino superior. Ou seja, com o exemplo citado, pode-se notar que, independente do que os governantes do país venham a decidir, o ensino é fator de grande valia no momento do recrutamento e seleção.

No caso do Brasil, o que se verifica são investimentos insuficientes feitos no setor da educação pública, o que pode ser checado desde os primeiros meses de vida dos

cidadãos: das instituições conhecidas como creches, passando pelo ensino fundamental (antigo primeiro grau), até o ensino médio (anteriormente chamado de segundo grau), que seria para preparar o estudante para o alcance da universidade. As promessas para ampliar a parcela do orçamento anual destinado à educação, seja por parte das prefeituras ou dos governos estaduais, parecem nunca serem realizadas. Ou se são, ainda mostram-se incapazes de resolver a crescente demanda. Cada ano que passa, a disputa por uma vaga nas instituições públicas se acirra mais, em que vemos as filas intermináveis de pais que desejam reservar uma vaga para seu filho em uma escola.

Já no ensino superior, o que temos é o crescimento descontrolado de universidades que surgem, em grande parte dos casos, com a visão totalmente voltada para o lucro, com a mesma filosofia de qualquer outra "empresa". E no cenário das instituições públicas, o que vemos é a gradativa queda da qualidade que ocorre em boa parte das universidades.

Um fator de grande valia e que é o sustento da educação no Brasil é a Gestão da Qualidade no Ensino, que é a forma de como as instituições de ensino estão

sendo administradas. O modo de como uma escola é gerida é um dos principais meios que definirão seu sucesso ou fracasso.

Os colégios e universidades, sejam públicos ou privados, contam com iniciativas que visam buscar a melhora contínua no setor, de forma que a gestão seja focada no constante progresso. É o caso do Instituto Qualidade no Ensino (IQE), organização fundada em 1994 que, mantida por meio do apoio de empresas privadas e parcerias com governos, tem como foco trazer sua contribuição para a melhoria do processo do ensino e da aprendizagem nas escolas da rede pública. Trabalhando em prol do ensino fundamental, da 1ª a 9ª série e investindo na formação e valorização do educador e também na relação da escola com a comunidade, o IQE já abrange 3.500 escolas em todo o Brasil, contabilizando o trabalho com 44.417 educadores e alcançando 1.024.000 alunos. Voltado para trazer a garantia do acesso à educação de qualidade a toda criança brasileira, o instituto capacita os professores e os incentiva a desenvolver novas formas de ensinar. Além disso, os diretores e coordenadores pedagógicos recebem apoio na

# Anúncio

implementação de processos de gestão objetivando a qualidade na escola pública.

Já em São Paulo, o governador José Serra sancionou no mês de julho deste ano dois projetos de lei complementar que fazem parte do "Programa + Qualidade na Escola". Com o propósito de trazer a melhoria da qualidade de ensino oferecido aos mais de cinco milhões de alunos da rede estadual, o programa também contou com a assinatura do decreto que institui periodicidade mínima para a realização de concurso, e também criou duas novas jornadas de trabalho para os docentes: uma é a jornada integral, com 40 horas de trabalho semanal e a jornada reduzida, em que o docente trabalha 12 horas por semana.

Dessa forma, atualizando a estrutura da gestão, o governo do estado busca amenizar a situação debilitada do sistema educacional e dar novo fôlego ao setor. Como forma de otimizar o nível dos profissionais que compõem a classe de professores, os novos docentes que vierem a integrar o quadro de ensino das escolas estaduais irão passar por curso de capacitação para o exercício do magistério, que será oferecido pela Escola de Formação de Professores do Estado. A Escola de Formação de Professores do Estado será composta por 360 horas de formação em um período de quatro meses, com atividades em classe e práticas escolares. Dessa forma, essa iniciativa, que é pioneira no Brasil, irá exigir que além do concurso público, deverá haver a aprovação dos professores neste curso de formação.

Em esfera mais abrangente, a nível federal, no início de agosto deste ano, a Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania (CCJ) aprovou a proposta que cria o "Programa Federal de Educação Integral de Qualidade para Todos", que deverá ser implantado em escolas estaduais, municipais e do Distrito Federal. As cidades, que serão definidas anualmente, serão selecionadas para a adoção do programa e disponibilizarão vários recursos, como horário integral em todas as suas escolas e meios de modernização dos equipamentos pedagógicos e prédios com qualidade para oferecer um ambiente para facilitar a educação dos estudantes. A estimativa é que o programa venha a beneficiar o mínimo de três milhões de alunos por ano.

Enquanto os projetos são efetivados, ainda estamos longe de conquistar o nível esperado na gestão da qualidade no ensino. "Provavelmente o Brasil está distante de atingir o modelo ideal de gestão da qualidade no ensino no que diz respeito ao ensino básico (fundamental e médio). Isso é grave, pois oferece candidatos menos capacitados ao ensino superior. Quanto ao ensino superior, cremos

que não. Há boas universidades no Brasil (como há más), algumas comparáveis às boas do exterior. Talvez o principal problema resida na distância entre as realidades acadêmica e empresarial, que necessita ser minimizada, sob pena de as Instituições de Ensino Superior produzirem egressos não compatíveis com as necessidades do mercado de trabalho", apontam Evandro Luís Ribeiro, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto e José Augusto de Oliveira.

## Os benefícios da padronização no ensino

No livro "A Padronização na Área Educacional", os autores Maria Helena de Pádua Coelho de Godoy, Maurício Pedrosa Chaves e Michele Miranda de Almeida explicam os benefícios que as organizações de ensino têm ao traçar planos de padronização. Para eles, implementar um sistema de padronização na escola pode trazer grande suporte aos gestores da instituição, auxiliando os profissionais a estabelecer, utilizar e avaliar os requisitos quanto ao seu cumprimento, a sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados.

De acordo com o livro, cabe ao supervisor ou diretor identificar a existência de um plano de curso e, conseqüentemente, se a prática pedagógica do corpo docente da escola está considerando fatores como conteúdo programático a ser desenvolvido, orientado por parâmetros curriculares nacionais; foco nas competências a serem conquistadas pelos alunos, a atenção devida aos elementos importantes para uma boa avaliação, sem falar do cuidado com os passos cruciais da prática pedagógica e com as atitudes adequadas em sala de aula.

A obra esclarece que, após elaborar e aplicar o projeto de padronização, a instituição de ensino desfrutará de vários ganhos, como redução de perdas de tempo e retrabalho, facilidade de capacitação de novos professores e funcionários, redução de intervenções administrativas e pedagógicas e a avaliação de resultados não satisfatórios por meio de fatos e dados e não por "achismos" e sentimentos.

## A gestão da qualidade e as instituições de ensino superior

De 1912, quando surgia a primeira universidade do Brasil, no estado do Paraná, até os dias atuais, muitas mudanças ocorreram. Conforme já falado anteriormente, o que temos na atualidade é o surgimento contínuo de diversas universidades no país que, diferentemente de outros tempos, têm a visão de empresas.

Na tese de mestrado intitulada "O Papel da Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior - IES",

elaborada por Evandro Luís Ribeiro, em parceria com Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto e José Augusto de Oliveira, essa realidade é bastante discutida, mostrando a mudança de paradigmas dentro do setor. Citando o livro "Gestão Educacional: uma nova visão", de Sônia Simões Colombo, os autores explicam na tese de mestrado a questão da visão empresarial dentro das instituições de ensino: "Toda essa transformação fez com que as instituições de ensino, ao contrário do que acontecia nos anos anteriores, mudassem seus paradigmas e, com isso, passassem a olhar para si mesmas, numa visão de empresa, inseridas em um cenário de negócios.

As instituições deveriam adaptar-se à nova realidade, e deveriam ser modificadas, fornecendo respostas cada vez mais rápidas e eficazes. A regra do jogo passa a ser: 'identificar e atender às necessidades e às expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas (proprietários, mantenedores, acionistas, fornecedores, comunidades acadêmicas em geral) na busca de melhores posições competitivas, através da conquista de excelentes padrões de qualidade'. Essa melhoria depende de uma eficiência interna e da flexibilidade para a mudança. Ainda segundo a autora, um sistema de gestão

da qualidade é um conjunto de atividades coordenadas, usadas como forma de comandar e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes utilizadas para se alcançar os objetivos de toda a instituição".

Em entrevista à BANAS QUALIDADE, eles complementam, expondo os prós e os contras desta atual política das IES. "Entre os prós, estão: a maior flexibilidade para contratação e demissão de professores; disponibilidade de recursos para manter atualizados os equipamentos de apoio pedagógico; maior facilidade de orientar os currículos para as necessidades do mercado. O principal contra é a (usual) possibilidade de colocar a busca do lucro acima dos demais objetivos da instituição".

Entretanto, antes de se chegar à extensa quantidade de universidades com filosofias empresariais, assiste-se ao grande aumento das instituições, o que aconteceu há cerca de 40 anos. A tese de Ribeiro, Costa Neto e Oliveira elucida o momento. "Nos anos 70 ocorreu no Brasil a chamada 'explosão do ensino superior e o número de matrículas subiu de 300 mil para mais de um milhão. As principais causas desse fenômeno foram a alta concentração urbana da população e a exigência

Anúncio

de melhor formação para a mão-de-obra industrial e de serviços, providas do aumento das indústrias no país".

Os autores complementam: "O cenário político brasileiro atual é muito diferente daquele dos anos 70, quando ocorreu a expansão do sistema, porque a relação entre os diversos segmentos envolvidos com o ensino superior é distinta e Há margem a reivindicações e negociações de ordem estritamente acadêmica que, anteriormente, não encontravam espaço adequado". E o fator mais preocupante é a qualidade no ensino. "Vemos um cenário diferente, onde os números apontam para uma queda na qualidade, diferentemente do mercado, cuja exigência por profissionais mais bem qualificados é fato consumado".

E foi diante desta realidade vivenciada em inúmeras universidades existentes que a gestão da qualidade passou a ter mais ênfase no segmento. As instituições passaram a determinar seus próprios sistemas de gestão da qualidade. "Definir um modelo de gestão da qualidade é uma tarefa difícil. Sabemos que as IES têm adotado diferentes estratégias em sua gestão. Para a autora Sônia Simões Colombo, gestão da qualidade de um sistema de ensino é um conjunto de atividades coordenadas, usadas para dirigir e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes estabelecidas para alcançar seus objetivos determinados no planejamento estratégico'. Sistema'consiste num conjunto de partes integrantes, interdependentes e interativas que formam um todo unitário com objetivo próprio e específico. Tem seu produto final e busca constantemente a adequação de seus processos por meio

de ações de melhoria", intertextualiza Ribeiro.

E da mesma forma que observamos nas empresas em geral, várias são as ferramentas que trabalham em prol de um sistema de gestão da qualidade efetivo na área educacional. "O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) é um instrumento básico e absolutamente geral para a obtenção da melhoria de processos. Se aplica na produção industrial, nos serviços e, em particular, nas IES. Um planejamento pedagógico é feito, discutido e analisado, e as responsabilidades são atribuídas. Em seguida, é executado na prática.

Os controles, através de indicadores da eficácia do sistema pedagógico usado, permitem a avaliação da sua eficácia. Com base nos resultados, são efetuadas ações corretivas e preventivas, visando, em primeira instância, atender ao que foi planejado e, em seguida, replanejar incorporando as melhorias cabíveis", explica Ribeiro. Além do ciclo PDCA, há também outras estratégias que podem ser aplicadas como, por exemplo, a matriz SWOT, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Brainstorming, Programa 5S, entre várias outras.

O sistema de gestão da qualidade no ensino é atrelado à filosofia da instituição, baseado em fatores como visão, missão e nas políticas da qualidade, o que o tornará ímpar em cada instituto de ensino, diferindo também as escolas públicas das privadas. Ribeiro expõe as principais diferenças. "Nas IES particulares, o SGQ costuma ser orientado para a parte mercadológica que, no fundo, tem influência nas receitas. Nas IES públicas, pode haver maior orientação para a excelência do ensino, mas enfrenta a usual dificuldade da conciliação de egos".

# Anúncio