

AUTONOMIA NA GESTÃO EDUCACIONAL: UMA APLICAÇÃO DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS DE ENSINO

Terezinha R. Chaves-:trc@unifor.br

Universidade de Fortaleza, Diretoria de Graduação, Av. Washington Soares 1321 - Edson Queiroz - 60811-341- Fortaleza – Ceará

***Resumo.** Os estudos de casos em instituições privadas de ensino superior vem experimentado desde a década de 90 um rápido crescimento organizacional. Visando alavancar a qualidade dos serviços, há atualmente um amplo processo de realinhamento estratégico. Este trabalho apresenta a experiência de aplicação da metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP) numa universidade. A metodologia de trabalho consistiu em identificar os processos considerados críticos para a qualidade de serviços e imagem institucional. Cada grupo de trabalho foi composto por indivíduos ligados diretamente aos processos estudados. As reuniões semanais seguiam metodologia que envolvia uma seqüência de etapas para estudo dos problemas: brainstorming, listagem e priorização de problemas, causas e alternativas de solução e priorização de alternativas através das matrizes GUT e BASICO. Os resultados da aplicação da AMP na instituição são evidentes: simplificação e agilização de processos, redimensionamento de espaço físico, aquisição e aplicação de novas tecnologias de informação e melhor qualificação dos recursos humanos envolvidos. Além disso, pode-se afirmar que a utilização do instrumental de análise e melhoria de processos tem fortalecido a tendência de tornar a gestão educacional mais participativa, ágil e sintonizada com as necessidades dos públicos externo e interno.*

***Palavras-chaves:** Gestão, Educação, Autonomia, Ensino, Metodologia.*

1. INTRODUÇÃO

O mundo se transforma numa velocidade nunca vista e começa a se tornar comum empresas mudarem completamente seus objetivos comerciais, transferindo-se para novos campos, com outras exigências e competências. A vivência das atividades universitárias de ensino, pesquisa, extensão e administrativas, aliada a experiência profissional exigida no mercado, tem permitido uma constante avaliação das tradicionais e progressivas deficiências no campo do saber. Atualmente há critérios de avaliação que listam os melhores cursos universitários. Os dados de investigação são questionários aplicados sobre os dados de instalações, recursos didáticos, titulação e equipamentos de laboratórios, dentre outros.

A preocupação em contribuir com a melhoria da qualidade do ensino superior é uma tônica das universidades. Enquanto o MEC busca com o provão e com o PAIUB identificar e sanar os problemas do ensino universitário, as próprias universidades criam sinergia de ações para reduzir custos e manter a qualidade de cada curso de graduação. As medidas adotadas ainda são abrangentes em razão do imperativo de obrigatoriedade de obediência ao currículo em vigor. Atualmente, para manter a melhoria de desempenho das universidades, é preciso maximizar o seu poder de competição, aprendendo e reconhecendo a importância das pessoas que nela trabalham. As instituições se deparam com um mercado forte e regulamentado pela concorrência intensa e exigências cada vez mais crescentes, deparando-se com um grande desafio: como realizar serviços educacionais de qualidade? .

A resposta a este desafio é dada quando se começa a entender que a competitividade e o desempenho estão afetados por: deficiências na capacitação de professores; nos modelos gerenciais ultrapassados que não geram eficácia nem lucratividade; na tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por estratégias e planos de ação com foco em posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua.

A prática de melhorias na gestão estratégica pressupõe algumas premissas básicas para sua efetiva implantação. A primeira delas é a existência de uma liderança forte comprometida com as novas mudanças do mercado. A segunda é a escolha de um modelo gerencial adequado que vise à melhoria contínua dos processos. A terceira é que ao mudar os paradigmas gerenciais existentes haverá a necessidade de uma compreensão profunda do valor agregado para a participação e o comprometimento de todos os colaboradores na obtenção do sucesso da instituição. Portanto, há uma interdependência da vertente estratégica, técnica e comportamental. Os principais pontos importantes são sustentar a mudança com criatividade e motivação.

2. METODOLOGIA

O universo desta pesquisa é composto uma análise vivenciada numa universidade. Os questionários aplicados basearam-se nas dificuldades diárias que lá foram observadas. O método da matriz GUT foi aplicado praticamente, visando atender a atuação de equipes, dando ênfase ao desenvolvimento individual. Os recursos humanos utilizados foram desde professores até os técnicos e pessoal administrativo. Todos foram motivados a raciocinar sobre as atividades que realizavam através de recursos didáticos. Da mesma forma, criou-se a necessidade de verbalizar os raciocínios. Então, a partir da orientação e finalmente da determinação de ações de atuação, através de exercícios e questões verbais, exemplificou-se com outros momentos vividos no dia-a-dia. Existiu ainda um planejamento para avaliação, no qual reforçou-se a flexibilidade das ações propostas, onde cada assunto era discutido em seminários, relatórios, trabalhos de equipes e pesquisas. Os recursos humanos utilizados elaboraram trabalhos traçando objetivos e metas, visando atualização científica, tecnológica, administrativa e também da infra-estrutura educacional.

As características de flexibilidade, criatividade e pró-atividade foram essenciais no processo de melhoria. Neste trabalho foi dado ênfase na: diretriz da estrutura organizacional, na gestão de pessoas, nos sistemas de informação, na avaliação institucional e na análise de melhoria de processos nas secretarias e bibliotecas. Portanto, este trabalho consistiu em motivar professores para participar de reuniões semanais, analisar o planejamento estratégico anterior, avaliar as propostas indicadas e analisar os caminhos de continuidade dos trabalhos.

3. RESULTADOS

A partir da liderança com foco em resultados foram traçadas considerações sobre os setores que necessitavam de melhorias. A administração universitária, inicialmente através de seus dirigentes, definiu resultados que esperavam alcançar e depois organizavam seus recursos para obtenção de melhorias. definindo e interrelacionando ou renovando: a missão; o estatuto, o regimento, o desenho organizacional, a estruturação administrativa e manualização de procedimentos na hierarquização superior e o desenvolvimentos das diretorias; a fixação de objetivos; a interação da comunidade com a educação, pensando pelo menos cinco anos a frente. Estes resultados foram coerentes e correlacionados entre equipes que entendiam do assunto abordado. Portanto as melhorias ocorreram na diretriz da gestão de pessoas, através da seguintes ações: melhoria no sistema de cargos e salários em relação ao mercado; implantação do banco de dados do potencial humano da instituição, visando a qualificação de parceiros e definição do índice de rotatividade de pessoal; implantação de Programa de Melhoria de Qualidade de Vida, com vínculo ao sistema de informações acadêmico-financeira. Para diretriz de melhorias no fluxo de informação foi necessário criar inter-relação

entre os sistemas de informações acadêmicas- financeiras com instrumentos de divulgação de tomadas de decisões (atas e relatórios) em jornais, rádio, sistema de teleconferência; criação do sistema de atendimento a público pelo DDG 800 e criação do Ombudsman ligado a Reitoria. Como resultados na diretriz da avaliação institucional foi preciso criação de setor próprio, realização de seminários permanentes, diagnóstico geral de processos, identificando processo existentes e a ser implantados; estruturação do sistema de avaliação das atividades de gestão e estruturação do sistema de melhoria contínua do processo de avaliação. Na melhoria de processo de secretaria a renovação do sistema acadêmico deverá contemplar: captação de dados por leitura ótica, ampliação de terminais para consulta acadêmica, organização de arquivos ativos e passivos, implantação de intranet e padronização de procedimentos técnicos e integração do sistema de bibliotecas melhorando atendimento, cadastramento automático, aquisição renovada de bibliografia e desenvolvimento da política de coleções.

4. CONCLUSÃO

Este trabalho contribuirá como informações para o desenvolvimento das instituições de ensino superior. Conclui-se que há necessidade de uma total reformulação das diretrizes de planejamento nos processos de satisfação do corpo docente, administrativo e discente, por meio do nível de atendimento dos requisitos financeiros, gestão de pessoas, relação dos fornecedores e parceiros e estrutura organizacional.

É importante, também, a elaboração de uma programação de ações integradas entre os vários níveis hierárquicos, onde os resultados propostos gerariam melhoria na qualidade do ensino. Outros fatores importantes que geram resultados a partir desta análise de melhoria de Processo é a expansão de oferta, fortalecimento de curso, desenvolvimento de sistemas de planejamento, incentivo a investigação científica, modernização dos padrões de gestão acadêmico-gerencial e a promoção da interação da universidade com a comunidade, visando a difusão do patrimônio científico, tecnológico, artístico e cultural.

5. BIBLIOGRAFIA

- COMINI, G .. Realidade e perspectiva da escolas de Administração: Um enfoque estratégico. ANAIS do ENANPAD, Curitiba, 1994.
- BORNHAUSEN, Paulo. Desenvolvimento do Ensino Superior. Folha de São Paulo. 22 de Maio de 1998.
- DOWBOR, L. Informática e Novos Espaços de Conhecimento. São Paulo: *Revistas da Fundação SEAD n. 78/79 v.16 set/dez/1997.*
- LONERGAN, T. ; CAMILLONI, A. & VALLE, V.. Alternativas de Regimes Acadêmicos: Estrutura e Funcionamento. Anais do 2º Seminário Internacional sobre Administração Universitária. Québec. 1991.
- OLIVEIRA, D. P. R.. Estratégica Empresarial: uma abordagem Empreendedora. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- SANTOS, Acácia Aparecida. Novos Papéis para a Universidade e o Estudante. Jornal da Educação. Universidade de São Francisco.
- TOFLER, A.. Aprendendo para o futuro, Rio de Janeiro: Ed. Artenova S. A., 1977.