



A GESTÃO DO ENSINO NO BRASIL

Roberto Leal Lobo e Silva Filho

BUSCANDO A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Definimos gestão como a atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. Por isto, para que uma gestão seja bem executada é preciso que a instituição possua uma missão clara e conhecida.

O objetivo de uma gestão competente no ensino é otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor de serviços, educando as futuras gerações para tornar o país mais culto, competente e competitivo com custos e prazos viáveis.

Vale aqui como referência enunciar cinco critérios de qualidade de educação, que podem conviver harmonicamente: suplantar padrões, ser consistente e agradar os clientes, ser eficiente e eficaz, ter reconhecimento social e contribuir para o desenvolvimento da sociedade e, finalmente, a capacidade de transformação dos que convivem em seu meio, especialmente, alunos, professores e funcionários.

A gestão voltada à busca da qualidade deve ser o objetivo tanto das instituições públicas quanto das particulares. A eficiência da gestão das particulares não necessita grandes regulamentações, pois o mercado já é, por si só, um elemento suficientemente motivador para que se atinja este objetivo, embora ainda haja muito a progredir neste setor. Para elas, no entanto, são outros os desafios – e não menos reais e ameaçadores: o aumento da competição, a publicação de rankings e avaliações do MEC/INEP, a inadimplência dos estudantes, as exigências legais, as sucessões familiares na direção das organizações, entre outras.

MUDANÇAS NECESSÁRIAS

É preciso aperfeiçoar as instituições de ensino em todo o mundo, especialmente as universidades, pelo seu custo, inclusive nos Estados Unidos. O mesmo discurso se encontra na Europa, na América Latina e, lógico, no Brasil. Parece claro que elas terão que passar por um processo de mudança se pretenderem recuperar o prestígio que tinham há trinta anos, só que com um novo projeto, uma vez que a realidade de hoje não é a mesma de trinta anos passados. De um modo geral as instituições de ensino



são refratárias a mudanças. Vamos focalizar neste momento a questão mais geral das mudanças institucionais.

Os processos de mudança podem ser implantados de várias formas, mais ou menos profundas. Resumimos algumas destas formas:

1. Através dos canais convencionais: esta forma mantém as estruturas e os processos internos, aperfeiçoa procedimentos, é setorial, e, freqüentemente, superficial em seus objetivos.
2. Através de programas de qualidade: é uma estratégia global, que procura um alto grau de participação para aperfeiçoar os processos e suas interligações, é uma proposta de médio e longo prazos, voltada para a satisfação dos clientes (quem são eles, exatamente?) internos e externos e dos fornecedores.
3. Através da auto-regulação e avaliação setorial: concentra-se num setor específico, analisando o desempenho através de avaliações internas e externas, sendo, por isso, focalizado, intenso, exaustivo. Embora tenha dificuldade de tratar das interligações, atua nos processos e procedimentos, mas não nas estruturas.
4. Reengenharia: admite a necessidade de uma reestruturação profunda da instituição, é intenso, redefine objetivos, atua de cima para baixo na decisão e de baixo para cima nas recomendações, prioriza resultados e, devido ao grande impacto estrutural, tem grande possibilidade de gerar crises internas.
5. *Benchmarking*: é um procedimento normalmente complementar, onde se procura aprender a partir de exemplos externos bem-sucedidos, adaptando as soluções encontradas à instituição em questão.

Todos os modelos se baseiam no reconhecimento de que é necessário introduzir mudanças, que se deve buscar a qualidade, e se baseiam, de uma forma ou de outra numa mistura destas alternativas e em programas de avaliação. A efetivação de mudanças normalmente só ocorre a partir de pressões externas às instituições, sejam elas originárias do mercado, da legislação ou de forte pressão da sociedade. É como o princípio da entropia, em física: a diminuição da entropia (aumento da ordem) só acontece em sistemas abertos, isto é, que interagem com outros. A entropia só diminui em sistemas isolados devido a flutuações que não se sustentam ao longo do tempo.



A AVALIAÇÃO

Para a implantação de mudanças que viabilizem trilhar novos caminhos, é indispensável que seja instalado um programa permanente de avaliação, a partir do qual possa ser feito um diagnóstico institucional, e sejam acompanhadas criticamente as modificações implantadas no processo. É preciso levar em conta, também, que qualquer processo de avaliação induz comportamentos adaptados ao tipo de prioridade que o processo focaliza. Por isso, é necessário prever e modificar ao longo do caminho o próprio programa de avaliação, para evitar que ele seja um indutor de práticas indesejáveis. Algumas questões relativas à avaliação:

- . Fim ou início de um processo de melhoria institucional?
- . De resultados ou de processos?
- . Punitiva ou motivadora?
- . Externa ou interna?
- . Quantitativa ou qualitativa?

E para que serve a avaliação? Para melhorar o desempenho da instituição, para demonstrar a quem paga que seus recursos estão sendo bem utilizados, para enfrentar a concorrência. Por isso há, tipicamente, dois tipos de avaliação: a auto-avaliação, cuja iniciativa é interna à instituição, embora possa contar com elementos externos para trazer experiências e conhecimentos não disponíveis internamente: é um processo de aperfeiçoamento interno; a outra é a avaliação externa, cuja iniciativa vem de fora da instituição e cujo objetivo é o de aferir se os recursos investidos nela são adequados e estão sendo bem utilizados.

A avaliação é uma das etapas de um programa de gestão institucional. São necessárias ao menos quatro etapas: diagnóstica, planejadora, executora e avaliativa.

a) Diagnóstica: a primeira etapa do processo é o levantamento do que se faz, sem maiores juízos de valor. Levanta-se os dados, processos internos complexos e simples, a qualidade dos insumos e dos resultados frente ao que é a instituição e aquilo que se gostaria que ela fosse; é um trabalho exaustivo e profundo em que se conceituam empiricamente referenciais de boas práticas e analisa-se a instituição diante delas, buscando-se identificar fraquezas e forças internas.

b) Planejadora: a segunda etapa. Nesta etapa procura-se estabelecer a vocação da instituição e suas vantagens competitivas identificando-se oportunidades e riscos que



se apresentam para as diferentes alternativas e a maximização das primeiras e minimização das segundas baseadas nas forças e fraquezas internas. Estabelecimento de políticas e metas para aproveitar as oportunidades, reduzir riscos, ampliar as forças e corrigir as fraquezas que interfiram com os objetivos propostos. É nessa fase que se analisa, diante do diagnóstico e das novas metas, a necessidade de mudanças de estrutura e de mecanismos de decisão.

c) Executora: implanta-se o que se planejou. Pode parecer óbvio, mas é a etapa talvez mais difícil, exigindo cronogramas, adaptações de rumos e coragem para efetuar as transformações institucionais necessárias.

d) Avaliativa: a última fase do processo. Nela se estabelecem parâmetros para o monitoramento das ações institucionais, aferindo se as metas foram ou não atingidas, as razões dos insucessos e sistemáticas corretivas e de acompanhamento. Esta fase é de periodicidade menor que as duas primeiras, a avaliação tendo um caráter mais contínuo e permanente que elas.

e) Preparação de uma próxima etapa: Avaliação do planejamento. Retomada do processo.

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Profissionalizar uma instituição de ensino, tanto na área pública quanto na privada, vencidos os obstáculos impostos pelo assembleísmo institucionalizado no caso das instituições públicas, e da interferência muitas vezes paternalista, familiar ou mercantilista das mantenedoras no caso das particulares, será, em princípio, como profissionalizar qualquer empresa. Eis alguns itens básicos para estas iniciativas oxigenadoras da gestão acadêmica:

- . Recrutar recursos humanos adequados para cumprir os objetivos de cada área.
- . Implantar mecanismos ágeis que reduzam o tempo despendido para a tomada de decisões.
- . Delegar autonomia, a partir da fixação clara de metas e responsabilidades.
- . Explorar novos nichos de atuação.
- . Identificar com nitidez os concorrentes e os parceiros.
- . Usar o *benchmarking*, como já foi dito, para conhecer e adaptar experiências de outras instituições e resolver problemas próprios.



- . Potencializar ao máximo, pelo estímulo, treinamento e estrutura, o patrimônio de recursos humanos e materiais.
- . Avaliar permanentemente os processos, os resultados e o desempenho do pessoal.
- . Satisfazer clientes internos e externos.

CONCLUSÃO

O sistema de ensino no Brasil precisa repensar não apenas os seus métodos administrativos, mas o modelo institucional em que são praticados esses métodos.

Deixo, para concluir, não proposições acabadas, mas algumas perguntas que inquietam os nossos espíritos há muitos anos. E que deverão inquietar outros e mais outros, até conduzirem a uma realidade mais animadora.

- . Como melhorar a qualidade do nosso ensino?
- . É possível oferecer melhores serviços, pelos custos atuais, aos usuários internos e externos?
- . É possível reduzir a burocracia do setor público, mantendo os controles administrativo e acadêmico?
- . É possível organizar melhor as instituições de ensino, estimulando principalmente no setor particular, a liberdade e a criatividade de alunos e professores?
- . É possível baixar os custos operacionais das instituições de ensino mantendo a qualidade?
- . É possível compatibilizar os estímulos institucionais e os individuais?
- . É possível aliviar os professores das inúmeras tarefas burocráticas sem perder seu envolvimento nas decisões acadêmicas importantes?
- . É possível mudar nossas instituições educacionais dentro da estrutura atual ou serão necessários novos paradigmas?

Como transformar estas perguntas em respostas afirmativas é uma responsabilidade, agora, de todos nós.

Texto inserido no site em outubro / 2001 e publicado na ABCEducatio – A Revista da Educação (ano 2, número 10 – julho / agosto de 2001 – Artigo *Gestão Escolar – Escolas enfrentarão cenário de competitividade cada vez maior*)