

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

QUALIDADES E COMPETÊNCIAS NA GRADUAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO

ALMIRÊZ BISPO DE ALMEIDA

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado Executivo – ECASE da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para a obtenção do Certificado de Especialização pelo curso de Pós-graduação de MBA em Gerência Empresarial.

Taubaté - SP

2000

COMISSÃO JULGADORA

Data: _____

Resultado: _____

Prof. Dr.: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Assinatura: _____

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

QUALIDADES E COMPETÊNCIAS NA GRADUAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO

ALMIRÊZ BISPO DE ALMEIDA

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado Executivo – ECASE da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós-Graduação de MBA em Gerência Empresarial.

Orientador(a): Profa.: Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon,

Co-Orientador: Dr. Marco Antônio Chamon.

Taubaté - SP

2000

BISPO-DE-ALMEIDA, Almirêz. *Qualidades e Competências na Graduação: Um Estudo de Caso*. Taubaté, 2000 66p. Monografia – Universidade de Taubaté.

Dedico este trabalho a todos os educadores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

- 1) Ao grande arquiteto, cuja força está presente em todas as virtudes e vontades;
- 2) À Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, por seu apoio e paciência durante essa missão e, ao Professor Dr. Marco Antônio Chamon.

RESUMO

A Administração constitui uma ciência desde a Antiguidade; contudo, a ênfase científica ocorreu somente no florescer da Revolução Industrial. As mudanças sugeridas pelos avanços organizacionais e os seus reflexos diretos no relacionamento capital-trabalho requerem novas técnicas de gestão facilitadoras para a Qualidade e a implementação do fator produtividade, com a necessária quantificação e qualificação do vetor cultural dessa Qualidade, tendo, como principais pensadores, FREDERIC WINSLOW TAYLOR e HENRI FAYOL. (KWASNICKA, 1995)

A questão da Qualidade remonta ao surgimento dos processos de manufatura. Inicialmente, essa evolução apresentou uma limitação, no que tange à separação do planejamento *versus* execução. Objetivando tornar prático o aproveitamento da iniciação para a Qualidade, criaram-se, em 1924, algumas ferramentas facilitadoras da realização do trabalho com Qualidade. Como exemplos: SPC - *Statistical Process Control* (Controle Estatístico de Processo); - PDCA (*PLAN - DO - CHECK - ACTION = PLANEJAR - FAZER - CHECAR - AGIR*). Estes instrumentos correspondem à estrutura básica da Gestão Qualidade, alicerçados nos seus conceitos básicos e nas dimensões da Qualidade, conforme os aspectos do modelo de Gestão. (ARRUDA, 1997)

Os 14 pontos de Deming aplicados na Educação tornam uma realidade a implementação do Controle Total da Qualidade em uma IES (Instituição de Ensino Superior), por meio de uma sistemática, cuja essência é o foco na formação da comissão

geral da Qualidade, composta por diversos setores da I.E.S., tendo como missão básica, a elaboração do Programa Geral de Qualidade.

A avaliação da Qualidade, realizada no ECASE/UNITAU, através de diagnóstico didático-pedagógico mostra-nos a confirmação do pensamento de Harmon e Jacob sobre a interpretação de que a *“Educação é muito mais do que apenas um processo para adquirir conhecimentos úteis. Educação faz a mente comum mais ativa e alerta. (...) Educação treina a mente para considerar muitas possibilidades, para enxergar coisas através de uma nova e mais ampla perspectiva, para questionar o status quo, para pensar e imaginar, para inovar e inventar, para tomar decisões e para agir por iniciativa própria”* (GOMES, 1995, p.33). Neste Estudo de Caso ECASE/ADM, o corpo discente profere os principais sinais de alerta sobre a Qualidade na Educação no que se refere a: conteúdo programático do curso de administração, método de ensino, atitudes pessoais, comportamento funcional e relacionamento professor-aluno, confirmando a urgência da implementação da melhoria contínua na I.E.S., com base no senso democrático participativo, cooperativo e criativo.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	06
LISTA DE TABELAS	07
RESUMO	08
1 – INTRODUÇÃO	10
2 - ADMINISTRAÇÃO, UMA ABORDAGEM HISTÓRICA	12
2.1 - ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	13
2.2 - INDICADORES DA QUALIDADE	14
3 - A QUESTÃO QUALIDADE	17
3.1 - QUALIDADE, UMA QUESTÃO ANTIGA	17
3.2 - CONCEITO BÁSICOS	18
3.2.1 -SIGNIFICADO DE QUALIDADE	19
3.2.2 - OS PONTUAIS DA QUALIDADE DEMING	20
3.2.3 - MÉTODO NA GESTÃO DA QUALIDADE	24
3.2.4 – FERRAMENTAS	25
3.2.5 - O SABER PROFUNDO	26
3.2.6 - CICLO PDSA	26
3.2.7 - A EXCELÊNCIA NA QUALIDADE	28
3.2.8 - PADRÕES DE QUALIDADE	29
3.2.9 – COMPETÊNCIAS PARA ENSINAR COM QUALIDADE	30
3.2.10 – REFERENCIAL COMPLETO	31
4 - UNITAU - UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ	34

4.1 - AUTARQUIA EDUCACIONAL	34
4.2 - POTENCIAL UNITAU	38
4.3 -ESTUDO DE CASO ECASE/ADM	41
4.4 – A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	41
4.5 -ASPECTOS POSITIVOS NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	42
5 – MÉTODO E METODOLOGIA	43
5.1 – COLETA DE DADOS	44
6 – ESTUDO DE CASO ECASE/ADM	46
6.1 – RESULTADOS	57
7 – CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXO	64
ABSTRACT	66

LISTA DE FIGURAS

Fig. 3.1: Situação do processo produtivo, antes da administração científica	17
Fig. 3.2: Fluxograma de aprendizagem e melhoria de produto ou processo	27
Fig. 5.1: Fluxograma de coleta de dados	45
Fig. 6.1: Execução do Programa	48
Fig. 6.2: Objetividade e clareza na transmissão do conteúdo	49
Fig. 6.3: Relação entre teoria e o mercado	49
Fig. 6.4: Preparação do aluno	50
Fig. 6.5: Qualidade e habilidade ao ensino	50
Fig. 6.6: Estímulo ao debate e discussão	51
Fig. 6.7: Prazo de avaliação adequado ao conteúdo planejado e ministrado	51
Fig. 6.8: Envolvimento harmônico entre educação e desenvolvimento do aluno	51
Fig. 6.9: Monitorias de possíveis eficiências do aluno no decorrer do curso	52
Fig. 6.10: Seqüência didático-metodológica das aulas ministradas	53
Fig. 6.11: Respeito aos limites de autoridade e responsabilidade professor-aluno	53
Fig. 6.12: Decisões com entendimento mútuo	54
Fig. 6.13: O professor delega a responsabilidade do aprendizado ao aluno	55
Fig. 6.14: O professor, de modo geral, procura auxiliar os alunos nas dificuldades	55
Fig. 6.15: O professor se envolve c/ a classe, objetivando construir conhecimento	55
Fig. 6.16: O professor cobra presença e conteúdo ministrado em aula	55
Fig. 6.17. A hierarquia das necessidades humanas	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: Referencial Completo	<u>32</u>
Tabela 4.1: Números revelam a grandeza da UNITAU	<u>39</u>
Tabela 4.2: Cursos de Graduação da UNITAU	40
Tabela 6.1: Descrição Estatística - Caso ECASE/ADM	<u>48</u>
Tabela 6.2: Prazo de avaliação adequado ao conteúdo planejado e ministrado	52
Tabela 6.3: Envolvimento harmônico entre educação e desenvolvimento do aluno	52
Tabela 6.4: Monitoria de possíveis deficiências do aluno no decorrer do curso	52
Tabela 6.5: Existe uma seqüência didático-metodológica das aulas ministradas ?	54
Tabela 6.6: Respeito aos limites de autoridade e responsabilidade prof./aluno	54
Tabela 6.7: Decisões com entendimento mútuo	54
Tabela 6.8: O professor delega a responsabilidade do aprendizado ao aluno	56
Tabela 6.9: O professor, de modo geral, procura auxiliar os alunos nas dificuldades	56
Tabela 6.10: O professor se envolve com a classe, objetivando construir conhecimento	57
Tabela 6.11: O professor cobra presença e conceito, ministrado em aula	57

1 - INTRODUÇÃO

“Decidir na incerteza e agir na urgência”. (PERRENOUD, 2000)

O presente trabalho objetiva diagnosticar a questão Qualidade e o conceito das competências para ensinar, sob o ponto de vista do corpo docente, por meio da metodologia indutiva e com base numa pesquisa bibliográfica, apoiada num estudo de caso, realizado no Curso de Administração (Depto. ECASE-UNITAU).

O trabalho está organizado da seguinte maneira:

No segundo capítulo, Administração, Uma Abordagem Histórica, apresenta-se uma visão rápida da formação, da administração com ciência, bem como uma breve comparação entre administração e administração escolar, devidamente balizada nos indicadores da Qualidade e sua responsabilidade na evolução das Instituições de Ensino Superior (I.E.S.).

No terceiro capítulo, a Questão Qualidade, descrevem-se as fases da evolução da Cultura da Qualidade Total em conexão com o significado da essência da administração científica, bem como a análise do significado de Qualidade através desses conceitos básicos, comentados e analisados através dos pontos da Qualidade Deming, como principal auxílio do fluxograma de aprendizagem e melhoria contínua do círculo PDCA (figura 3.2, p 27).

No quarto capítulo, UNITAU – UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, um breve comentário sobre objetivos, missão e composição administrativa dos conselhos que sustentam a existência e manutenção da Autarquia Educacional – UNITAU, bem como uma síntese sobre “o ofício de professor está se transformando:

trabalho em equipe e por projetos, autonomia e responsabilidades crescentes, pedagogias diferenciadas, centralização sobre os dispositivos e as situações de aprendizagem”... (PERRENOUD, 2000). À cada situação, o incremento de uma competência, desenvolvida entre as dez grandes famílias de competências (Tabela 3.1, p.32, 33), desde o ato de organizar e dirigir situações de aprendizagem, até a administrar a própria formação contínua (professores).

No quinto capítulo, Método e Metodologia, aborda-se o procedimento adotado na coleta de dados, crítica dos dados, apreensão dos dados, dados e análise escalonada por meio do software *Statistica*, em um devido suporte bibliográfico e de maneira indutiva.

No Estudo de caso, a avaliação da Qualidade, realizada através do questionário respondido pelos alunos objetivou detectar a Qualidade do processo educacional através do diagnóstico do processo ensino-aprendizagem, considerando como elementos integrantes desse processo: o sujeito (aluno), o objeto (conteúdo) e o agente (professor).

Conclui-se com uma síntese do pensamento predominante da política e/ou cultura da Qualidade Total, onde temos, na melhoria contínua, a melhor forma de implementação do conceito de Qualidade. Com base no Estudo de Caso ECASE/ADM, tem-se um diagnóstico dos principais sinais de alerta que poderão auxiliar as tomadas de decisões administrativas no que se refere à correção dos prováveis desvios da Qualidade do ensino-aprendizagem (Departamento ECASE/ADM).

2 - ADMINISTRAÇÃO, UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

“O Controle da Qualidade começa e termina com educação”. (ISHIKAWA apud GOMES, 1995)

Pode-se localizar a administração como ciência desde a Antigüidade; contudo, a ênfase científica ocorreu somente no florescer da revolução industrial, evento marcante sob o prisma do pensamento ocidental co-responsável por profundas transformações culturais. Como reflexo dessas alterações, houve uma rápida e intensa urbanização, incremento dos meios de transportes, dando início ao comércio globalizado, e uma corrida ao desenvolvimento industrial.

Entre os pensadores, FREDERIC WINSLOW TAYLOR ocupa lugar de mérito, quando formulou o conceito básico do tempo-base (tempo-padrão) e os estudos de tempos unitários, que possibilitaram outras melhorias no sistema administrativo. Na busca da eficiência, Taylor sugere uma seleção dos trabalhadores mais adequados, ferramentas padronizadas, estudos de movimento e implementação das rotinas de trabalho. Além de introduzir a essência da experimentação, observação, interpretação, análise e planejamento, Taylor definiu quatro princípios fundamentais, que exortavam a não igualdade entre a administração científica e as outras maneiras da administração (industrial), cuja essência se pode listar: (KWASNICKA, 1995)

- 1) Desenvolvimento de uma teoria para cada método antigo de trabalho (empírico);
- 2) Desenvolvimento profissional planejado, por meio de seleção prévia;
- 3) Princípios da cooperação dos trabalhadores com os métodos administrativos;

- 4) Condicionar implemento positivo na busca de igualdade entre trabalhador e administrador no que tange à divisão da responsabilidade e do fator trabalho.

A essência da teoria científica é aumentar a produtividade, cuja evolução é a engenharia das organizações. No que se refere à busca do resultado e do uso racional das ferramentas administrativas, HENRI FAYOL contribuiu, de maneira significativa, ao observar a necessidade do ensino regular da administração. Em 1916, publicou “Administração Industrial e Geral”, cujo objetivo maior consistiu na formação formal de administradores, pautando-se no planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Na ordem dos fatos, a teoria clássica possibilitou o aparecimento do modelo burocrático, que enfatiza as normas escritas, determinantes das regras e decisões administrativas. Sua essência é a não vinculação do indivíduo à empresa, e sim do cargo e do seu desenho operacional à organização. O expoente desse modelo impessoal e racional foi Max Weber.

A evolução da teoria administrativa passa, inicialmente, por três pensamentos: Relações Humanas, Ciência do Comportamento e Pesquisa Operacional. Assim, com as Relações Humanas, procurou-se, dentro do estudo administrativo, eliminar as causas da ineficiência, dentre elas a não satisfação do empregado, e incentivaram-se as recompensas psicológicas. (PARO, 1988)

2.1 - ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Teoricamente, uma empresa é uma organização capaz de levar ao mercado um produto ou serviço. Logo, pode-se notar que, embora a essência da administração de empresas e administração escolar sejam semelhantes, em alguns aspectos apresentam grandes diferenças, tais como: a não possibilidade técnica de

comparação entre direção, professores (escola) *versus* diretores, operários (empresa), bem como não se pode comparar alunos a insumos, estes últimos diretamente moldados e/ou forjados por máquinas. (MARTINS, 1999)

Quanto ao desempenho, há aspectos ainda em maior divergência, quando se mede a produtividade e/ou a venda na administração empresarial, podendo-se monitorar os desvios e efetuar a necessária correção por meio da interação no processo da gestão de qualidade da matéria-prima, falha no equipamento ou, mesmo, crise no mercado, entre outros aspectos excludentes da positividade operacional. Normalmente, utiliza-se treinamento, consultoria e/ou Ciclo de Controle de Qualidade (CCQ), para se manter o planejamento esperado. Na administração escolar, a complexidade do processo ensino-aprendizagem, fruto da correlação humana entre diferentes personalidades e suas expectativas sociais e políticas, provoca uma profunda segmentação no processo de avaliação de desempenho na escola. Mesmo dentro da escola, educando e educador divergem, substancialmente, no que diz respeito às necessidades, expectativas, motivação, entre outros aspectos, cujo conteúdo e/ou análise dificilmente se padronizam ou se controlam sob o prisma prático de uma tabulação convencional. (PARO, 1988)

2.2 - INDICADORES DA QUALIDADE

Os indicadores da qualidade, no que se refere à Gestão Desempenho Profissional, certificam o ciclo metodológico, abrangendo a análise dos processos, padronização, elaboração do plano de ação, definição de políticas educacionais, com o pleno objetivo de gerir alterações facilitadoras da contínua melhoria, por meio da mudança planejada. Sabe-se que a qualidade não pode ser, de fato, implementada sem um mecanismo de avaliação, o que reforça a sistemática dos indicadores da competência

quanto à qualidade, bem como quanto a sua contribuição e responsabilidade na evolução das Instituições de Ensino Superior (I.E.S.). (ARRUDA, 1997)

Uma I.E.S. projetada na Qualidade, com todos os setores da empresa escolar participando efetivamente do aperfeiçoamento da Qualidade no ensino, pesquisa e gestão administrativas, esboça para a sociedade os seguintes aspectos (ARRUDA, 1997):

- Capacidade para construir a aprendizagem do cidadão, ampliando a sua habilidade e estimulando o teor das suas competências, assegurando a sua participação na sociedade de maneira eficiente e eficaz em variadas atividades, de forma atualizada, flexível e especializada;
- Garantia da equidade social, por meio da seletividade com base no mérito intelectual e a interatividade dos programas estabelecidos e as habilidades do cliente (aluno);
- Um lugar ótimo para a cooperação com o desenvolvimento regional da indústria e dos setores de serviços, para estabelecimento do retorno prático pelo mérito da contínua atualização dos envolvidos no processo;
- Capacidade para debater e identificar os assuntos da comunidade/sociedade, com liberdade, pensamento crítico, contribuindo para a evolução do pensamento coletivo;
- Um ícone de responsabilidade e confiabilidade, para que a sociedade possa obter informações técnico-científicas, ferramentas para processos decisórios, e incluso na distribuição do conhecimento e na evolução científica e/ou tecnológica;
- Um centro de ensino, onde a sistemática de aprendizagem se pauta, primeiramente, na Qualidade, devidamente embasada na ética de pré-dispor os seus conhecimentos ao alcance do desenvolvimento da comunidade, no contexto específico do protocolo

social que a I.E.S. representa no processo de desenvolvimento econômico local, regional ou nacional, bem como na inserção da comunidade no contexto global;

- Um conjunto de processos comprometidos com o objetivo de implementação de mecanismos que garantam a divisibilidade justa das tarefas e direitos sociais, dignidade da cidadania e pilares democráticos como balizadores da cultura, da paz e tolerância, bem como a equidade das oportunidades com base no quesito mérito.

Pode-se dizer que tal projeção concede aos atores participantes do processo a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso, no que se refere à forma ótima do sistema de operacionalização adotado pela Instituição de Ensino Superior (I.E.S.).
(ARRUDA, 1997)

3 - A QUESTÃO QUALIDADE

“As pessoas aprendem mais rapidamente com o sucesso do que com os fracassos”
(BYHAM & COX apud GOMES, 1995)

3.1 - QUALIDADE, UMA QUESTÃO ANTIGA

A história da Qualidade remonta ao surgimento dos processos de manufatura. À medida que o comércio alargava as suas fronteiras, as empresas de produção aumentaram, em função da demanda, o que determinou a contratação de trabalhadores não-experientes (aprendizes). Nesse momento, destacou-se a figura do Controlador da Qualidade (artesão). Esta sistemática de ensino (aprendiz) originou, na sua evolução, o ensino profissionalizante, matriz essa promotora da separação entre produção e controle de Qualidade. (ARRUDA, 1995)

Quando Frederic Taylor esboçou a teoria científica da administração, teve dificuldade em implementar a administração científica sem comprometer a Qualidade, uma vez que a educação dos trabalhadores não era suficiente para gerenciar a eficácia do método na visão geral do seu procedimento sistêmico, no que se refere à capacidade de planejar como as tarefas deveriam ser executadas. Como solução para essa situação do processo produtivo, foi adotada a separação entre o planejamento e a execução, conforme figura 3.1. (ARRUDA, 1997)

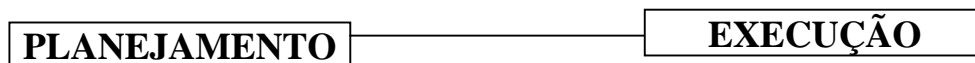


Fig. 3.1: Situação do processo produtivo, antes da administração científica

Fonte: ARRUDA, José Ricardo Campelo. *Políticas & Indicadores da Qualidade na Educação Superior*. RJ: Qualitymark, 1997. P. 2.

Objetivando tornar prático o aproveitamento da iniciação para a Qualidade, criou-se, em 1924, algumas ferramentas, facilitadoras da realização do trabalho com Qualidade, tendo, como exemplo: SPC - *Statistical Process Control*

(Controle Estatístico de Processo): e o ciclo PDCA (*PLAN - DO - CHECK - ACTION = PLANEJAR - FAZER - CHECAR - AÇÃO*). Tais instrumentos correspondem à estrutura básica da Administração (Gestão) da Qualidade Total. (ARRUDA, 1997)

Durante a Segunda Grande Guerra Mundial, o fator Qualidade foi rapidamente desenvolvido, em razão da necessária qualidade dos produtos bélicos. Este evento forjou, nos atores envolvidos neste avanço tecnológico, uma filosofia da Qualidade Total. Tal filosofia encontrou campo fértil no Japão, onde as empresas observaram plenamente os conceitos inicialmente desenvolvidos por W. Edward Deming (físico norte-americano). Os resultados da experiência foram positivos, colocando o Japão em evidência mundial, em virtude da Qualidade Total dos seus produtos industrializados.

Na evolução desse pensamento, o conceito Qualidade ora limitado a controle estatístico, passa a conjugar fronteiras muito mais amplas, quando, por volta de 1970, acrescenta-se a esta filosofia a leitura fundamentada dos 14 pontos de Deming, pedra fundamental para a criação da *Total Quality Control* (Controle Total da Qualidade), cujo embrião possibilitou a Gestão do Desempenho Profissional. (ARRUDA, 1997)

3.2 - CONCEITOS BÁSICOS

Além do termo Qualidade, um pequeno número de termos especializados a ela relacionados necessitam de definição. Esses conceitos, aliados ao significado da Qualidade, constituem um pré-requisito para a compreensão do modelo de gestão pela Qualidade Total, bem como para a conscientização de todas as pessoas envolvidas.

3.2.1 - SIGNIFICADO DE QUALIDADE

O primeiro objetivo da Gestão pela Qualidade Total é a identificação e o atendimento das necessidades das pessoas. Cada necessidade, por sua vez, está associada a cinco aspectos, chamados de “dimensões da qualidade” (MARTINS, 1999):

- 1) **Qualidade intrínseca:** São características técnicas do produto ou serviço que podem ou não atender às expectativas dos clientes. Assim, a qualidade intrínseca de uma cópia é a nitidez, limpeza. Na escola, ela está ligada à capacidade de seus professores e especialistas, à sua proposta pedagógica, ao currículo, ao sistema de avaliação, às atividades técnicas e administrativas nela desenvolvidas. Uma aula pode ter qualidade intrínseca, se o professor dominar o conteúdo, transmitir bem esse conteúdo e incentivar os alunos para a aprendizagem.
- 2) **Custo:** Está relacionado às despesas operacionais com o pessoal docente, com os especialistas, funcionários, à manutenção, ao material de consumo, etc. O custo é a soma de tudo quanto se gasta com os componentes ou insumos do processo. Todos os processos têm, como cliente, a própria instituição, e uma das características da Qualidade é a obtenção de custos mais baixos, evitando-se desperdícios. O custo repercute no valor das mensalidades escolares, no preço do material didático cobrado dos alunos.
- 3) **Atendimento:** Refere-se ao cumprimento do prazo estabelecido, na quantidade certa, no local certo. Na escola, deve-se considerar como atendimento o cumprimento do calendário letivo, o conteúdo programático, prazos adequados para entrega de documentos e o horário de aulas.
- 4) **Moral:** A moral de uma equipe corresponde ao nível médio de satisfação e à resultante predisposição dos seus componentes (professores, especialistas, funcionários) para executarem suas tarefas.

- 5) **Segurança**: Envolve as necessidades de segurança em processos, como: dar aulas em laboratórios; promover torneios esportivos, gincanas; controlar o fluxo de alunos nos corredores, escadas.

As três primeiras dimensões (Qualidade, custo e atendimento) referem-se ao produto. As duas últimas (moral e segurança), às pessoas.

Quando implementada nos Estados Unidos da América, a Qualidade Total revolucionou o mundo, chegando, também, ao Brasil, ao final do século XX (1990), tanto nas empresas, como, também, no MEC (Ministério da Educação e Cultura), objetivando medi-la em seus serviços. Inicialmente, foi realizada em algumas faculdades federais; depois, aplicadas às demais Instituições de Ensino Superior, através da análise do conjunto entre a avaliação externa e interna, participando desta a I.E.S., comunidade, clientes e funcionários. No Brasil, entre os exemplos de ferramentas auxiliares nesta avaliação, temos a Avaliação Nacional, cujo padrão é definido pelo MEC. (MARTINS, 1999)

3.2.2 - OS PONTOS DA QUALIDADE DEMING

“O Brasil tem todas as condições para vir a ser o Japão do Terceiro Milênio, desde que faça uma grande transformação em sua educação”, disse Deming, quando esteve no Brasil, em 1980. (DEMING, 1980 *apud* RAMOS, 1995, p. 189-96)

Tal preocupação evidenciou-se logo no início de 1990, e sua matriz filosófica tem base nos 14 pontos de Deming. (MARTINS, 1999):

- 1) **Filosofia de Qualidade**: Consiste em atender às necessidades, aos interesses e às expectativas do cliente, sendo necessário o envolvimento de todos, nesta filosofia (I.E.S., Alunos, Sociedade e Funcionários).

- 2) **Constância de Propósitos:** Nesta situação, a I.E.S. passa por um processo de avaliação, objetivando localizar os propósitos futuros e os procedimentos e recursos para concretizá-los no que se refere às suas ações e à sua utilidade.
- 3) **Avaliação no Processo:** A I.E.S. busca a Educação com Excelência, monitorando o desempenho dos alunos durante o processo de aprendizagem, solucionando os desvios ainda na origem e ampliando as possibilidades de bom desempenho, no futuro, dos atores envolvidos, conforme o pensamento que visa evidenciar as etapas da Qualidade no processo de aprendizagem.
- 4) **Não usar o preço como referencial único, nos negócios:** Quando se objetiva bem atender às expectativas e interesses dos clientes (alunos), a I.E.S. pode priorizar a Qualidade no campo dos insumos e bens de consumo.
- 5) **Aperfeiçoamento constante na I.E.S.:** Busca-se Qualidade, e os envolvidos precisam estar em plena conexão com o processo de avaliação contínua. Tal como na avaliação do processo, a gestão escolar com Qualidade precisa providenciar os ajustes aos desvios localizados, inovando procedimentos e alternativas e objetivando a rápida atualização e/ou correção do foco, para centrá-lo na melhoria contínua.
- 6) **Implantação do treinamento em serviço:** Facilita o aperfeiçoamento e a Qualidade dos serviços prestados pela I.E.S., uma vez que tal procedimento faz o saneamento das carências localizadas, bem como incentiva a permanente inovação dos processos e a melhoria contínua. O melhor exemplo disso fundamenta-se no fato de que, quando os professores recebem treinamento moderno, mais habilmente patrocinam o engajamento no processo de Qualidade Total, o mesmo ocorrendo com os demais envolvidos.

- 7) **Instituição da liderança:** Uma vez praticada de forma democrática e aceita por todos os envolvidos, com a participação das idéias de todos, traz consigo o embrião da plena evolução da Qualidade Total e a motivação plena dos participantes do processo, o que traduz a consecução das metas educacionais da I.E.S.
- 8) **Afastar o medo:** Possibilita aos envolvidos no processo da Qualidade Total a automotivação para a contribuição na formação do resultado da I.E.S. de forma positiva. Assim, a Instituição de Educação Superior precisa oferecer fatores que certifiquem a liberdade de seus envolvidos no que se refere às inovações e idéias criativas, para eliminar o medo do cliente (aluno). Necessita-se de um tratamento sereno, cuja finalidade privilegie o debate construtivo e inibidor do fator medo.
- 9) **Eliminar as barreiras entre os setores:** Para eliminação de conflitos entre o departamento administrativo, especialistas e/ou professores, em razão das prioridades dos setores envolvidos na implementação da Qualidade Total na escola, sugere-se a descentralização administrativa, a integração plena entre o corpo docente e uma relação favorável ao ensino-aprendizagem.
- 10) **Eliminar mensagens inúteis dentro da Qualidade Total:** Não há espaço para slogans ou cartazes sem conteúdo, na conquista de clientes ou na manutenção da harmonia no trabalho, uma vez que todos conhecem o objetivo comum que ocorre por meio da sociabilização das informações.
- 11) **Eliminar as cotas numéricas:** Segundo Deming, citado por MARTINS (1999, p.178), “o trabalho medido impede a Qualidade mais do que outras quaisquer condições de trabalho”. Na evolução desse pensamento, pode-se priorizar o controle estatístico e sistemático durante o processo, evidenciando-se o objetivo maior da

aprovação de todos os clientes em nível de excelência, fruto da Qualidade Total, com o fim das cotas numéricas (Notas de 0 a 10).

- 12) **Retirar todas as barreiras à execução:** Facilita o emprego das equipes ou forças-tarefas, uma vez que a Qualidade só se torna evidente quando há o esforço de todos. No que se refere à I.E.S., esse objetivo visa ao sucesso dos clientes (alunos), ao prêmio maior para os envolvidos nesse processo, e ao pleno reconhecimento.
- 13) **Programa de Educação e Retreinamento:** Uma vez instituído, reforça a Qualidade Total na I.E.S. com a formação melhorada em contínua evolução do corpo docente por meio de cursos, congressos, publicações, seminários e excursões conveniadas a outras I.E.S., conscientizando os envolvidos de que a prática da Qualidade Total exige uma plena atualização.
- 14) **Inovar para transformar:** Com essa visão, a I.E.S. pode implementar inovações pedagógicas em busca de modificações significativas. Esta transformação exige o pleno esforço de todos, no significado *in loco* da Qualidade. (RAMOS, 1995)

Uma vez aplicados os pontuais de Deming, e estando todos os envolvidos no processo educacional, pode-se implementar a Gestão da Qualidade Total por meio de uma sistemática cuja essência é o foco na formação da comissão geral da Qualidade, composta por representantes dos diversos setores da I.E.S., tendo, como missão básica, a elaboração do Programa Geral de Qualidade. Outra fase é a formatação do Núcleo Central da Qualidade, integrado pela direção e por especialistas, com o objetivo de formalizar o plano de ação, cujo conteúdo certifica as prioridades, procedimentos metodológicos, recursos necessários, cronograma de execução e controle das atividades. Para facilitar o controle, tem-se a formatação dos Núcleos Setoriais da Qualidade em número igual ao dos departamentos envolvidos no processo de Qualidade

Total, sendo de responsabilidade de cada setor a elaboração e a análise do plano de ação setorial. No conjunto maior do ideal da Gestão da Qualidade, está presente o consenso da formação das comissões de Qualidade, cuja missão principal é a elaboração do plano de monitoria e assessoria à implementação da Qualidade. Este segmento é integrado por representantes dos setores interno e externo (docente, discente e comunidade, I.E.S.). Para finalizar o ciclo de implementação da Gestão Qualidade, cada participante deve elaborar o seu plano de execução e controle dentro do pensamento da Qualidade Total na educação, criando, assim, uma matriz cultural da Qualidade Total. (ARRUDA, 1997)

3.2.3 - MÉTODO NA GESTÃO DA QUALIDADE

Pode-se dizer que a melhoria dos processos, bem como a implementação de solução a um determinado problema, dar-se-à conforme o tratamento dos dados coletados, utilizados como balizadores da solução do desvio causador da má Qualidade em uma determinada instituição.

O roteiro para o encaminhamento da solução de um problema passa pela análise de processo – determinações das causas que provocam as características mais importantes do problema, conforme a meta desenhada e as ferramentas (recursos alocados no método). (GODOY, 1998)

O ciclo PDCA constitui o método científico da Gestão da Qualidade Total. Este ciclo, uma vez implementado de forma constante, num processo administrativo, proporciona níveis significativos na melhoria contínua do desempenho. O significado de PDCA é: **PLAN**: selecionar processos, levantar dados e definir planos e/ou estrutura; **DO**: executar, formatar a equipe e treinar o pessoal; **CHECK**: avaliar,

mensurar metas, custos *versus* benefício e gestão desempenho e **ACTION**: agir, administrar a mudança, por meio de novos procedimentos, em busca da melhoria.

3.2.4 - FERRAMENTAS

As Ferramentas são instrumentos para diagnósticos, que, em conexão com o PDCA, objetivam minimizar os desvios entre o desempenho do processo em si e as expectativas do cliente. (ARRUDA, 1997) As ferramentas são técnicas simples e de aplicação muito lógica, e sua plena utilização fornece a base para a melhoria contínua da Qualidade.

As principais ferramentas adotadas nos programas de Qualidade são:

- 1) Fluxograma;
- 2) Diagrama;
- 3) Folha de verificação;
- 4) Gráfico de Pareto;
- 5) Diagrama de dispersão;
- 6) Histograma;
- 7) Cartas de controle.

Além dessas tradicionais ferramentas, outras tais como o *Brainstorming*, métodos de Solução de Problemas e outros, algumas têm melhor aproveitamento quando se faz uso específico, conforme a sua aplicação lógica. Assim, tem-se o fluxograma como ideal para identificação de problemas; no que concerne à Análise de Problemas, as cartas de controle têm uma excelente performance. O Gráfico de Pareto e o diagrama de Causa e Efeito podem ser utilizados, tanto para identificação, como para análise de problemas. (RANGEL, 1995)

3.2.5 - O SABER PROFUNDO

“Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que-fazeres se encontram um no corpo do outro.” (FREIRE, 1996, p. 32).

Faz-se necessária uma substituição do ensinar pelo aprender, bem como a compreensão de que o saber está em toda a parte, e não apenas nas elites, e, portanto, na criação de uma linha geral de participação. Com base nesse pensamento, pode-se dizer que o fator transformação é necessário no governo, na indústria e na educação. Assim, no lugar da competição por notas altas; auto-avaliação para ser o número um, coloca-se cooperação sobre os problemas de interesse comum entre as pessoas, departamentos, empresas, concorrentes, governos e países. Conforme o pensamento de Deming, dessa maneira todos sairão ganhando; não haverá perdedores. (DEMING, 1997)

3.2.6 - O CICLO PDSA

Este fluxograma de aprendizagem e melhoria surgiu em 1950, no Japão. Visa monitorar o produto ou processo. (DEMING, 1997)

Etapa 1: Planejar. Alguém tem a idéia de melhorar um produto ou processo. Ele leva o plano para testar, comparar e experimentar. A etapa 1 é a base de todo o ciclo. Um começo precipitado pode ser ineficiente, oneroso e frustrante. As pessoas têm uma tendência em pular esta etapa.

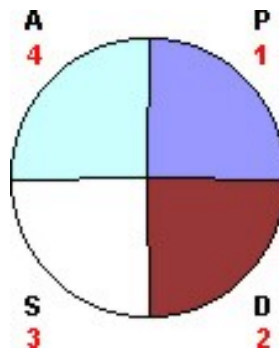
O estágio de planejamento pode começar com uma escolha entre várias sugestões. Qual delas iremos testar? Qual poderá ser o resultado? Comparar os possíveis resultados das escolhas possíveis. Das várias sugestões, qual parece ser a mais promissora, em termos de novos conhecimentos ou lucro? O problema pode estar em como atingir um objetivo factível.

Etapa 2: Fazer. Fazer o teste, comparação ou experiência, preferivelmente em pequena escala, de acordo com o diagrama estabelecido na etapa 1.

Etapa 3: Estudar. Estudar os resultados. Eles correspondem às esperanças e expectativas? Se não, o que deu errado? Talvez tenhamos começado errado e seja necessário recomeçar.

Etapa 4: Agir. Adotar a mudança, ou abandoná-la, ou recomeçar o ciclo, possivelmente sob novas condições ambientais, com novos materiais, novas pessoas e novas regras. (DEMING, 1997)

A seguir, temos o ciclo Shewhart de aprendizagem e melhoria, ou ciclo PDSA (PLAN, DO, STUDY, ACT). (DEMING, 1997)



P: Planejar uma modificação ou teste para aperfeiçoamento.

D: Implementar a mudança ou teste.

S: Estudar os resultados. O que aprendeu? O que deu errado?

A: Agir, adotar a mudança ou abandoná-la e recomeçar o ciclo.

Fig. 3.2: Fluxograma De Aprendizagem E Melhoria De Produto Ou Processo

Fonte: DEMING, W. Edward. *A Nova Economia: para a indústria, o governo e a Educação*. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1997.

3.2.7 - A EXCELÊNCIA NA QUALIDADE

Administrar a satisfação do cliente é a permanente busca da excelência na Qualidade. Este objetivo confirma a necessidade do pleno envolvimento de todos os colaboradores nas ações da organização (BRANCHE, 1990 *apud* KWASNICKA, 1995).

Com base no pensamento de que a Qualidade não é gratuita, embora não tenha custo adicional para o cliente, pode-se dizer que o custo maior é a falta de Qualidade. Logo, é necessário fazer as coisas bem feitas na primeira vez, e o principal ganho é resultante do não-retrabalho (CROSBY, 1979 *apud* KWASNICKA, 1995). O resultado dessa filosofia é a melhoria da Qualidade, como fruto do desenvolvimento dos participantes na produtividade, sendo esta um fator cultural, centrada na objetividade.

Para localizar o processo dentro do objetivo, é necessária a instalação de procedimentos de avaliação, podendo-se envolver conceitos e modelos matemáticos. Segundo o objetivo idealizado, esta avaliação, não necessariamente, está franqueada ao planejamento e, como fruto dessa avaliação, tem-se a mensuração da eficácia das atividades, pautando-se na capacidade dos recursos humanos disponíveis, e na filosofia política da organização, através dos indicadores da qualidade e dos dados quantitativos e qualitativos. (ARRUDA, 1997)

Pode-se dizer que o sucesso do programa de Qualidade Total está diretamente relacionado à vontade e à objetividade organizacionais, considerando-se a importância da Filosofia e o envolvimento de todos no processo. Antes da implantação do programa de Qualidade Total, é preciso observar alguns aspectos:

- a) Verificar a postura estratégica da organização sobre o tópico Qualidade. Somente após esta definição pode-se iniciar uma atividade planejada e sistemática da Gestão Qualidade;
- b) Pode-se convencionar que a Gestão Qualidade é um objetivo, e não uma função, cabendo aos administradores a missão de assessoria, bem como a ação das pessoas deve-se pautar na educação e treinamento sobre a Qualidade, a ser desenvolvida de forma integrada;

- c) Cada funcionário é responsável por seu processo produtivo, execução e controle, fruto da ação do processo produtivo não-centralizado, disponível em cada estágio da tarefa. Contudo, a ação, em face da Gestão Qualidade, precisa se pautar em normas e padrões de Qualidade. Assim, é preciso normatizar um setor ou órgão, responsável pelo somatório da Qualidade proveniente de todos os participantes do processo de trabalho na Qualidade Total. (KWASNICKA, 1995)

3.2.8 - PADRÕES DE QUALIDADE

A gestão da Qualidade na Educação obedece aos padrões do Ministério da Educação e do Desporto e através da secretaria de Educação Superior, representada pela Comissão de Especialista de Ensino de Administração (CEEAD), cujas atividades determinam a política, o acompanhamento, a garantia, bem como a melhoria da Qualidade no que tange ao fator ensino. Conforme orientação da CEEAD, a Administração da Instituição de Ensino Superior (I.E.S.) “deve definir e documentar sua política da Qualidade coerente com as outras políticas da Instituição, e tomar providências, para que sua política seja entendida, implementada e analisada, criticamente, por todos os níveis da I.E.S.”, colocando ao conhecimento dos docentes, técnicos e clientes (alunos), bem como da comunidade, os padrões da Qualidade adotados pela Instituição. As I.E.S., por meio do Sistema de Informações Gerenciais, municiará os procedimentos de avaliação, conforme padrões do MEC, através da CEEAD. ([Http://www.mec.gov.br/nivemod/educprof/intprof.sthm](http://www.mec.gov.br/nivemod/educprof/intprof.sthm), 1998)

3.2.9 - COMPETÊNCIAS PARA ENSINAR COM QUALIDADE

Com referências nas práticas inovadoras, as competências para ensinar com Qualidade são fundamentais para o desenvolvimento da cidadania, bem como “garantia” para o auto-desenvolvimento profissional. Nesse momento de especial atenção, o ofício de professor está sendo revestido de competências para ensinar. Eis o diferencial entre o sucesso e o não sucesso, devidamente alicerçado na pesquisa, enfatizando-se a prática reflexiva, através das técnicas pedagógicas diferenciadas. (GENTILE & BENCINI, 2000)

Assim, tem-se como mister “decidir na incerteza e agir na urgência” (PERRENOUD, 2000) para manter a especialização dos professores, cuja evolução corresponde ao futuro profissional.

Objetivando ampliar a visão sobre esse assunto, é válido citar que as transformações precisam, urgentemente, de novas competências, bem como o reconhecimento de competências necessárias e válidas para o referencial moderno do mercado vocacional do trabalho. Nesta tarefa de desenvolver competências, bem como a transferência de conhecimento, educando para a cidadania, pode-se citar 10 (dez) grandes famílias de competências para ensinar, a saber:

- 1) Organizar e dirigir situações de aprendizagem;
- 2) Administrar a progressão das aprendizagens;
- 3) Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação;
- 4) Envolver os alunos ou suas aprendizagens e em seu trabalho;
- 5) Trabalhar em equipe;
- 6) Participar da administração da escola;
- 7) Informar e envolver os pais e/ou responsáveis;
- 8) Utilizar novas tecnologias;

- 9) Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão;
- 10) Administrar sua própria formação contínua.

A competência, por definição, designará “uma capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação”. Tecnicamente, é representada por quatro aspectos, conforme as citações de Altet, 1996 e Le Boterf, 1997 *apud* PERRENOUD, 2000, isto é, a saber:

- 1) As competências não são elas mesmas, saberes ou atitudes; contudo, mobilizar é possibilitar a integração de tais recursos;
- 2) Essa mobilização só é pertinente em situação, sendo cada situação singular;
- 3) O Exercício da Competência passa por operações mentais complexas, através de esquemas de pensamento que possibilitam a determinação e a realização de uma ação ligeiramente adaptada à situação.
- 4) As competências profissionais constroem-se em formação, bem como no exercício de experimentação diária de um professor, conforme cada situação de trabalho.

3.2.10 - REFERENCIAL COMPLETO

Conforme analogia ao Programa dos Cursos 1996-1997, tendo o Arquivo Formação Contínua como fonte, é possível citar os dez domínios de competências, singularmente reconhecidas como prioritárias na formação contínua dos praticantes do ofício professor. (PERRENOUD, 2000)

TABELA 3.1: REFERENCIAL COMPLETO

Competências de referência	Competências mais específicas a trabalhar em formação contínua (exemplos)
1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer, para determinada disciplina, os conteúdos a serem ensinados e sua tradução em objetivos de aprendizagem. • Trabalhar a partir das representações dos alunos. • Trabalhar a partir dos erros e dos obstáculos à aprendizagem. • Construir e planejar dispositivos e seqüências didáticas. • Envolver os alunos em atividades de pesquisa, em projetos de conhecimento.
2. Administrar a progressão das	<ul style="list-style-type: none"> • Conceber e administrar situações-problema ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos.

aprendizagens.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir uma visão longitudinal dos objetivos do ensino. • Estabelecer laços com as teorias subjacentes às atividades de aprendizagem. • Observar e avaliar os alunos em situações de aprendizagem, de acordo com uma abordagem formativa. • Fazer balanços periódicos de competências e tomar decisões de progressão.
3. Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar a heterogeneidade no âmbito de uma turma. • Abrir, ampliar a gestão de classe para um espaço mais vasto. • Fornecer apoio integrado, trabalhar com alunos portadores de grandes dificuldades. • Desenvolver a cooperação entre os alunos e certas formas simples de ensino mútuo.
4. Envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho. (continuação da página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> • Suscitar o desejo de aprender, explicitar a relação com o saber, o sentido do trabalho escolar e desenvolver na criança a capacidade de auto-avaliação.
	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir e fazer funcionar um conselho de alunos (conselho de classe ou de escola) e negociar com eles diversos tipos de regras e de contratos. • Oferecer atividades opcionais de formação, à la carte. • Favorecer a definição de um projeto pessoal do aluno.
5. Trabalhar em equipe.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um projeto de equipe, representações comuns. • Dirigir um grupo de trabalho, conduzir reuniões. • Formar e renovar uma equipe pedagógica. • Enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais. • Administrar crises ou conflitos interpessoais.
6. Participar da administração da escola.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, negociar um projeto da instituição. • Administrar os recursos da escola. • Coordenar, dirigir uma escola com todos os seus parceiros de língua e cultura de origem). • Organizar e fazer evoluir, no âmbito da escola, a participação dos alunos.
7. Informar e envolver os proponentes e/ou responsáveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir reuniões de informação e de debate. • Fazer entrevistas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver os pais na construção dos saberes.
8. Utilizar novas tecnologias.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar editores de textos. • Explorar as potencialidades didáticas dos programas em relação aos objetivos do ensino. • Comunicar-se à distância por meio da telemática. • Utilizar as ferramentas multimídia no ensino.
9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir a violência na escola e fora dela. • Lutar contra os preconceitos e as discriminações sexuais, étnicas e sociais. • Participar da criação de regras de vida comum referentes à disciplina na escola, às sanções e à apreciação da conduta. • Analisar a relação pedagógica, a autoridade, a comunicação em aula. • Desenvolver o senso de responsabilidade, a solidariedade e o sentimento de justiça.
10. Administrar sua própria formação contínua.	<ul style="list-style-type: none"> • Saber explicitar as próprias práticas. • Estabelecer seu próprio balanço de competências e seu programa ma pessoal de formação contínua.
Continuação	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar um projeto de formação comum com os colegas (equipe, escola, rede). • Envolver-se em tarefas em escala de uma ordem de ensino ou do sistema educativo. • Acolher a formação dos colegas e participar dela.
Competências de referência.	Competências mais específicas a trabalharem formação contínua (exemplos)

Fonte: Arquivo *Formação contínua. Programa dos cursos 1996-1997*, Genebra, Serviço de aperfeiçoamento, 1996. Esse referencial foi adotado pela instituição mediante proposta da comissão paritária da formação *apud* PERRENOUD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. 1ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000, p. 20-1.

4 - UNITAU - UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

“Aprendizado contínuo é sinônimo de auto-renovação”. (PASCALE apud GOMES, 1995)

4.1 - AUTARQUIA EDUCACIONAL

A Universidade de Taubaté (UNITAU) foi criada em 06 de dezembro de 1974, pela Lei Municipal nº 1498, e foi reconhecida em 09 de dezembro de 1976, pelo Decreto Federal nº 78.924, na Formatação de Instituição Municipal de Ensino Superior, como autarquia educacional de regime especial, regimentando-se nas disposições legais gerais e específicas conforme seu Estatuto e Regimento Geral.

A UNITAU tem, como objetivos, proporcionar a existência e a manutenção dos seguintes aspectos:

- a) Formar, através do ensino, quadros destinados às atividades vocacionais da região, podendo estas serem: profissionais, técnicas e culturais;
- b) Criar condições para a realização de pesquisas, bem como estimular criações que agreguem valor ao conhecimento pleno, tanto no setor das ciências, como nas letras e artes;
- c) Criar conexões com a comunidade, promovendo o ensino e a pesquisa, necessários ao desenvolvimento, por meio de cursos e serviços.

A Administração Superior da UNITAU é exercida pelos Conselhos Universitários (CONSUNI), de Ensino e Pesquisa (CONSEP) e de Administração (CONSAD), e pela Reitoria.

- 1) **Conselho Universitário (CONSUNI)**: tem poderes deliberativo e consultivo (órgão máximo), e a função de traçar a sua política geral nos termos estaduais e regimentais, exercendo atividade normativa, acadêmica e jurisdicional de superior instância. Fazem parte do CONSUNI o reitor (presidente), vice-presidente, seis pró-reitores, doze representantes dos professores, três representantes do corpo técnico-administrativo, dois representantes da comunidade local ou regional (área cultural e profissional/empresarial) e três representantes dos alunos de graduação (regularmente matriculados), indicados na forma da legislação específica, conforme estatuto;
- 2) **Conselho de Administração (CONSAD)**: tem, como responsabilidade, os atos deliberativos relacionados à gestão administrativa, econômico-financeira, bem com às atividades de extensão da universidade. O grupo que compõe o CONSAD é constituído pelo reitor (presidente), vice-reitor, pró-reitores (Administração, Economia, Finanças, de Extensão e Relações Comunitárias), por 2 (dois) professores de cada área (pelo menos um titular, e ambos da carreira do Magistério), e 2 (dois) alunos de graduação, regularmente matriculados;
- 3) **Conselho de Ensino e Pesquisa (CONSEP)**: tem, como responsabilidade, a normatização e a coordenação das atividades científicas e didático-pedagógicas da universidade, sendo constituído pelo reitor (presidente), vice-reitor, pelos pró-reitores (graduação, pesquisa e pós-graduação, e estudantil), por 3 (três) professores de carreira (pelo menos um titular) e por 2 (dois) alunos de graduação, regularmente matriculados.

Na sistemática de Poder, a Reitoria é exercida pelo Reitor. É um órgão executivo superior, responsável pela superintendência, coordenação e fiscalização das atividades universitárias. A Reitoria conta com a força auxiliar do vice-reitor e das pró-reitorias, conforme o perfil estatutário de cada área:

- a) **Pró-reitoria de Administração:** responsável pela administração geral e financeira dos servidores, promove o recrutamento, seleção, treinamento e movimentação do pessoal técnico e administrativo, bem como a seguridade da Instituição;
- b) **Pró-reitoria de Economia e Finanças:** tem, como missão, gerenciar as finanças, bem como zelar pelo patrimônio econômico e financeiro da Universidade. Entre outros atributos, compete a esta pró-reitoria elaborar o projeto de proposta orçamentária, podendo autorizar a utilização do fundo patrimonial e/ou fundos especiais conforme a prioridade do empenho relativo aos custos e os seus respectivos pagamentos;
- c) **Pró-reitoria Estudantil:** promove a integração discente na comunidade universitária, desenvolvendo e apoiando projetos que vão ao encontro das necessidades e dos interesses da comunidade acadêmica. A principal atividade dessa pró-reitoria é o empenho na inscrição, seleção e acompanhamentos dos participantes no programa das bolsas do Sistema Integrado Municipal Único de Bolsa de Estudo (SIMUBE/UNITAU), bem como no Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), ambos programas, coordenadas pela Comissão de Seleção e Acompanhamento de Bolsa de Estudo, além de participar, efetivamente, do Programa de Bolsa-estágio, entre outras atribuições;

- d) **Pró-reitoria de Extensão e Relações Comunitárias**: responsável pela integração entre a comunidade universitária e a sociedade local e regional, por meio de cursos e eventos e outras atividades culturais;
- e) **Pró-reitoria de Graduação**: compete a esta pró-reitoria a responsabilidade nas atividades de ensino dos cursos de graduação da Universidade. Com atualização e dinamização dos currículos nos departamentos, tem-se a melhoria na Qualidade de ensino no que concerne à formação do profissional/cidadão com perfil atuante, crítico e conseqüente;
- f) **Pró-reitoria de Pesquisa e pós-graduação**: Responsável pela coordenação das atividades didático-científicas da Universidade, bem como das atividades didático-pedagógicas dos cursos de pós-graduação. Compete a esta Pró-reitoria, também, a superintendência dos cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, das revistas científicas e dos programas de capacitação docente.

Na distribuição de poder na universidade, tem-se unidades educacionais básicas, denominadas Departamentos, tecnicamente organizados de maneira integrada às necessidades das disciplinas curriculares, tendo, portanto, como principal responsabilidade, o ato de administrar em plena consonância com as diretrizes pré-estabelecidas pela Pró-Reitoria de Graduação. (Catálogo Geral da Universidade de Taubaté. *Reitoria*. P. 11-7 e 208-26. Taubaté, 1999)

O corpo docente está diretamente ligado ao departamento, com base na especificidade da área de conhecimento e/ou disciplinas afins (IDEM).

4.2 - POTENCIAL UNITAU

Com o empenho e a dedicação de professores, clientes (alunos) e funcionários, projetaram-se avanços consideráveis na consolidação do Ensino Superior na cidade de Taubaté.

A UNITAU tem trinta e oito cursos de graduação nas três áreas básicas, dois cursos de doutorado, quatro cursos de mestrado, sessenta e três cursos de especialização e mais de duzentos cursos de extensão universitária, além de cursos de aperfeiçoamento e residência médica. Há vários grupos de estudo e pesquisa atuando, trinta e oito destes cadastrados no “Diretório dos Grupos de Pesquisas no Brasil” do CNPq. O conjunto humano compõe-se de treze mil alunos, novecentos e sessenta e nove professores, sendo dez livre-docentes, cento e quatorze doutores, duzentos e vinte e nove mestres, e setecentos e cinquenta e dois funcionários. Este capital humano, em plena parceria com a UNITAU, favorece o crescimento sustentado do município e contribui para o desenvolvimento e progresso da região, conforme verificamos nos números que revelam a grandeza da UNITAU, constante na tabela abaixo. (INFORMATIVO DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. *Maturidade histórica da Universidade de Taubaté assegura a qualificação do ensino. Universidade de Taubaté: 25 anos crescendo com o Vale do Paraíba*. Taubaté, ano VII, nº 48, p. 2, dezembro de 1999)

TABELA 4.1: NÚMEROS REVELAM A GRANDEZA DA UNITAU

1) Área total – 2.948.347,68 m ²	17) Bolsa-estágio: 218
2) Área construída – 105.813,34 m ²	18) SIMBUE/UNITAU: 166
3) Departamentos – 20	19) SIMUBE/Prefeitura: 149
4) Cursos de Graduação – 38	20) Crédito Educativo: 234
5) Cursos de Mestrado – 4	21) Aposentados: 15
6) Cursos de Doutorado – 2	
7) Cursos de Especialização, Aperfeiçoamento e Residência Médica – 48	Bolsas de estudo: Docentes e Funcionários
8) Cursos de Extensão, de Atualização e Treinamento – 200	22) Concedidas atualmente: 150
9) Alunos (ensino fundamental e médio, graduação, pós-graduação, extensão) – 103.067	23) Residência Médica: 48
10) Professores – 969	
11) Funcionários – 752	Titulação dos docentes
12) Bibliotecas – 13	24) Docentes c/ graduação: 97
13) Acervo das bibliotecas (livros e periódicos) – 193.278	25) Docentes c/ especialização: 437
14) Laboratórios (área de biociências, exatas e humanas) – 72	25) Mestres: 229
15) Grupos de estudo e pesquisa/CNpQ – 38	26) Doutores: 114
16) Convênios institucionais para estágio de graduação – 906	27) Livre-docentes: 10
	28) Cursando Mestrado: 184
	29) Cursando Doutorado: 104
	31) Cursando Especialização: 20
Bolsas de Estudo – Alunos	

Fonte: Profª. Olga R. N. de Souza, PRE, PREX, PRG, PRPPG *apud* INFORMATIVO DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. *Maturidade histórica da Universidade de Taubaté assegura a qualificação do ensino. Números revelam a grandeza da UNITAU.* Taubaté, ano VII, nº 48, p. 2, dezembro de 1999.

TABELA 4.2: CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNITAU

CURSOS DE GRADUAÇÃO – INÍCIO DAS ATIVIDADES	
Letras / 1957	Secretário Executivo / 1978
História / 1957	Arquitetura e Urbanismo / 1979
Pedagogia / 1957	Tecnólogo em Informática / 1989
Direito / 1959	Agronomia / 1979
Ciências Contábeis / 1961	Odontologia / 1979
Engenharia Civil / 1962	Comunicação Social / 1979
Engenharia Mecânica / 1962	Bacharelado em Computação / 1989
Engenharia Elétrica / 1962	Computação Gráfica / 1989
Serviço Social / 1966	Fisioterapia / 1997
Medicina / 1967	ADM (Gerenciamento Empresarial) / 1998
Ciências Econômicas / 1967	Geografia / 1998
Administração de Empresas / 1967	Engenharia de Produção Mecânica / 1998
Matemática / 1967	Engenharia de Telecomunicações / 1998
Física / 1967	Letras (Português e Espanhol) / 1998
Ciências / 1967	ADM (Comércio Exterior) / 1999
Educação Física / 1971	ADM (Hotelaria e Turismo) / 1999
Ciências Biológicas / 1973	Filosofia / 1999
Psicologia / 1978	Engenharia Ambiental e Sanitária / 1999
Enfermagem / 1978	Computação Aplicada / 2000

Fonte: INFORMATIVO DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. *Maturidade histórica da Universidade de Taubaté assegura a qualificação do ensino. Cursos de Graduação – Início das atividades.* Taubaté, ano VII, nº 48, p. 4, dezembro de 1999.

4.3 - ESTUDO DE CASO ECASE/ADM

O Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado Executivo (ECASE) tem, como projetos e linhas de pesquisa, a estatística socioeconômica e a economia regional. Faz parte de sua infra-estrutura um laboratório de informática com 100,69 m² com 25 (vinte e cinco) microcomputadores em rede LAN, 2 (duas) impressoras matriciais e 2 (duas) impressoras jato de tinta coloridas.

O Estudo de caso suporte para a pesquisa sobre os indicadores da Qualidade foi realizado neste departamento, precisamente no curso de Administração, cuja habilitação é o bacharelado, com duração de quatro anos, prazo máximo de integralização de 7 anos, regime anual e noturno com número de vagas igual a 270 e o número máximo de 90 alunos por turma. Este curso é reconhecido pelo Decreto Federal 68779/71, de 21/06/71. (CATÁLOGO GERAL DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. *Reitoria*. P. 11-7 e 208-26. Taubaté, 1999).

4.4 - A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Os desafios da educação profissional estão diretamente relacionados aos avanços tecnológicos e às novas expectativas que o mercado globalizado impõe às empresas, o que, copiosamente, transitou para o desempenho dos profissionais, no que se refere à vivência globalizada e extremamente competitiva. As I.E.S. executam inúmeras reformas e preparam os profissionais com o perfil adequado para o trabalho, bem como para o pleno exercício da cidadania.

(<http://www.mec.gov.br/nivemod/educprof/intprof.sthm>, 1998).

Conforme orientação do MEC, o principal objetivo dessa política educacional é a criação de cursos que objetivem a perspectiva de acesso ao mercado de

trabalho. Essa formação profissional estabelece a educação continuada como ferramenta capaz de atualizar, especificar e aperfeiçoar (aspectos tecnológicos) os participantes desse processo, sendo que existem, no Brasil, 3 (três) níveis de educação profissional, a saber: (IDEM)

- a) **Básica**: Cursos destinados a trabalhadores jovens e adultos. A educação, fator básico, qualifica o curso básico como cursos livres, não sendo necessária a regulamentação curricular;
- b) **Técnico**: Destina-se a adultos e/ou jovens que tenham concluído ou que estejam cursando o Ensino Fundamental, desde que tenham a idade mínima de 11 (onze) anos;
- c) **Tecnológico**: Responsável pela agenda de formação superior, podendo esta ser de graduação e pós-graduação. Estes cursos se destinam a adultos e jovens.

4.5 - ASPECTOS POSITIVOS NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Tem-se uma valorização bastante elogiada das competências profissionais adquiridas nas empresas, o que valida a sua continuação, como ferramenta, capaz de facilitar a conexão com estudos de nível técnico, conforme a avaliação da Instituição de Ensino. A Educação Profissional pode criar mecanismo para gerenciar as articulações entre escolas, empresários e trabalhadores, evidenciando, desta forma, a preocupação de facilitar a operacionalidade conjunta entre os setores educacionais e produtivos, no que se refere à definição e à revisão das competências pertinentes às diferentes áreas profissionais. Outra contribuição da Educação profissional está na

responsabilidade do processo, bem como no estímulo das inovações. (GENTILE & BENCINI, 2000)

5 - MÉTODO E METODOLOGIA

“Só a habilidade e uma firme educação nos equipam para a busca contínua de novas soluções”. (GARDNER apud GOMES, 1995)

Método é o roteiro facilitador para se chegar a determinado resultado (Hegenberg 1976:11-15 apud MARTINS, 1999), com o qual se pode regulamentar um procedimento claro, objetivo e passível de ser repetido nas mesmas condições por outros cientistas. É característica básica do método provisionar a compreensão do evento no seu significado mais genérico, colocando-se mais ênfase na explicação do próprio processo de investigação efetivamente que nos resultados desta investigação científica. Assim sendo, por definição, é possível dizer que método é o caminho ou roteiro para se alcançar determinado objetivo, ao passo que metodologia é a constituição das regras que nortearam a execução do método. (PÁDUA, 1997)

Segundo o saber científico, metodologia, sendo um conjunto de regras, possibilita ao método uma característica dinâmica de avaliação e revisão, exercendo as limitações do modelo escolhido no pensar cientificamente. (MARCONI & LAKATO, 1983)

O estudo de caso ECASE/ADM - UNITAU visa abordar aspectos voltados para as competências da qualidade na graduação entre os alunos do Curso de Administração, procurando identificar formas de avaliação educacional.

Segundo Alberton (Dissertação, 1999:5), as potencialidades de sucesso do estudo de caso estão na proximidade entre o pesquisador e os fenômenos, na intra-investigação dos fenômenos e na possibilidade de experimentação. Contudo, o autor relata, também, as limitações que o estudo de caso apresenta, e, entre estas, pode-se dizer: o sucesso do estudo de caso está diretamente relacionado ao ato de cooperação e da boa vontade das pessoas que compõem as fontes de informações; há possibilidade de distorções dos resultados, se não for eliminado o perigo da indução dos resultados na hora de escolher o emissor da resposta, em razão da pré-noção do pesquisador.

Outro fator importante a ser considerado é a não recomendação de generalizações por parte do estudo de caso, uma vez que este focaliza um momento específico do universo estudado.

Como relatado, para conciliar o tema e o objetivo desse trabalho, o tipo de pesquisa está caucionado pela metodologia quantitativa, cuja natureza se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. (ALBERTON, 1999)

5.1 - COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário com as seguintes características:

- 1) questões fechadas com perguntas relacionadas ao problema proposto;
- 2) apresentação clara, completa e precisa, considerando o grau de formação do entrevistado;
- 3) questões de única interpretação, representando, assim, uma única idéia;

- 4) perguntas limitadas ao tempo e ao tema, sendo que os enunciados não sugerem as respostas;
- 5) o material apresentado neste questionário (ANEXO 1) é de fácil interpretação e é composto por uma introdução, corpo do questionário e agradecimento.

Antes do início da atividade, foram lidas as instruções, bem como os tópicos em questão. O material apresenta fácil preenchimento, conforme modelo sugerido por Gil. (GIL, 1996)

O comentário apresentado no estudo de caso (ECASE/ADM) pauta-se na estatística descritiva, que pode ser resumida no seguinte diagrama:

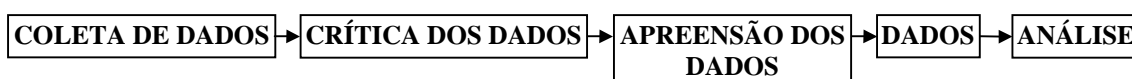


Fig. 5.1: Fluxograma de coleta de dados

Fonte: FONSECA, Jairo Simon de e MARTINS, Gilberto de Andrade. *Curso de Estatística*. São Paulo: Atlas, 1989. P. 77.

Uma vez escolhida a amostra, foi aplicado conceito da estatística indutiva, geradora das conclusões, interpretação populacional (curso de administração), a partir de dados amostrais (1º e 4º ano de administração). O software utilizado para a efetivação da crítica dos dados foi o *Statistica*.

Foi realizada uma comparação entre os alunos do 1º e do 4º ano de administração, quando houve confronto de opiniões sobre os itens do questionário. Outra forma de coleta de informação foram as manifestações espontâneas no verso do questionário. É importante salientar que houve respeito à liberdade de não participar da avaliação, bem como ficaram livres o tempo e a forma de manifestação da opinião.

6 - ESTUDO DE CASO ECASE/ADM

“Educação é o que fica quando o que se aprendeu foi esquecido”. (B. F. SKINNER apud GOMES, 1995)

Este capítulo apresenta um retrato de um dado momento do departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado Executivo (ECASE/ADM) referente ao ponto de vista dos alunos versus a qualidade oferecida por este departamento no que se refere aos itens:

- 1) Conteúdo programático do curso de Administração;
- 2) Método de Ensino;
- 3) Atitudes pessoais;
- 4) Comportamento funcional;
- 5) Relacionamento professor-aluno.

O relatório de avaliação da Qualidade UNITAU ECASE/ADM (Tabela 6.1, p. 49), apresenta o programa, a objetividade e a clareza na transmissão do conteúdo, bem como a relação entre a teoria e a prática. Quanto ao método de ensino, o relatório evidenciou a preparação do aluno, a qualidade e habilidade para o ensino e o estímulo ao debate e à discussão. Sobre atitudes pessoais, foi perguntado se o prazo de avaliação está adequado ao conteúdo planejado e ministrado, se havia envolvimento harmônico entre o fator educação e o desenvolvimento do aluno e monitoria de possíveis deficiências do aluno no decorrer do curso.

Avaliou-se, também, o comportamento funcional no que concerne a uma seqüência didático-metodológica das aulas ministradas, respeito aos limites de

autoridade e responsabilidade professor-aluno e se as decisões são efetuadas em entendimento mútuo. Ainda sobre o relacionamento professor-aluno, foi verificado se o professor delega a responsabilidade do aprendizado ao aluno, se o professor procura auxiliar os alunos na dificuldade, se ele se envolve com a classe objetivando construir conhecimento e se há uma cobrança efetiva da presença e do conteúdo ministrado em sala de aula.

Participaram desta avaliação uma amostra de 206 (duzentos e seis) alunos, sendo 67 (sessenta e sete) do primeiro ano de administração e 139 (centro, trinta e nove) do quarto ano, cujo universo corresponde a 2.000 alunos, distribuídos no Departamento ECASE (Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado Executivo), da Universidade de Taubaté.

Conforme a amostra, o conceito UNITAU ECASE/ADM é satisfatório, sendo a nota média para a UNITAU 6,37 (seis vírgula trinta e sete) e para o ECASE/ADM com 5,04 (cinco vírgula zero quatro), conforme a Tabela 6.1 da página 48.

A análise dos dados revela uma forte expectativa do aluno no primeiro ano da faculdade, por meio do conceito bom e da média superior (6,37); porém, no quarto ano, esta nota fica baixa e o conceito fica no patamar regular. A idade dos participantes, local de moradia, sexo ou profissão pouco alteraram o conceito ou média das notas dadas à UNITAU, bem como ao ECASE/ADM, conforme a Tabela 6.1 da página 48.

Uma realidade que este estudo trouxe confirma o pensamento de Harmon e Jacob sobre a interpretação de que a *“Educação é muito mais do que apenas um processo para adquirir conhecimentos úteis. Educação faz a mente comum mais*

ativa e alerta. (...) Educação treina a mente para considerar muitas possibilidades, para enxergar coisas através de uma nova e mais ampla perspectiva, para questionar o status quo, para pensar e imaginar, para inovar e inventar, para tomar decisões e para agir por iniciativa própria”. (GOMES, 1995, p.34)

A avaliação da Qualidade realizada no UNITAU ECASE/ADM, feita através de diagnóstico didático-pedagógico, levou em conta os elementos integrantes do processo ensino-aprendizagem: o sujeito, o objeto e o agente. Onde tem-se o sujeito representado pelo aluno (cliente do processo ensino-aprendizagem), o objeto é o conteúdo a ser ensinado (aprendido) e o agente é aquele que oferece os serviços para o educando (o professor em sala de aula).

O Questionário respondido pelo cliente-aluno objetivou detectar a Qualidade do processo ensino-aprendizagem, gerando informações para a otimização do mesmo. (ARRUDA, 1997)

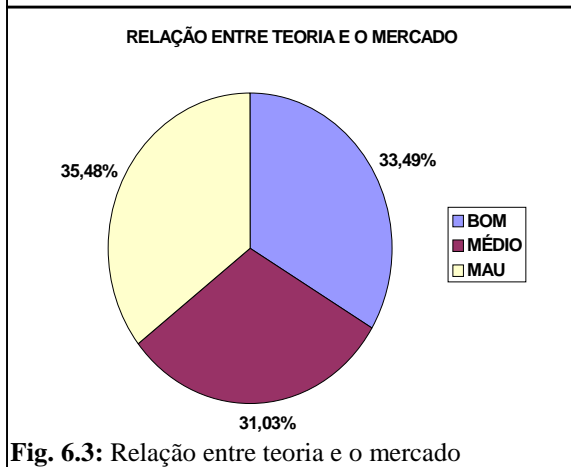
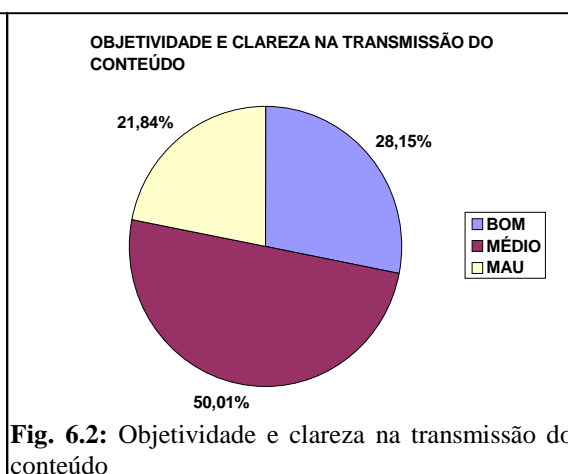
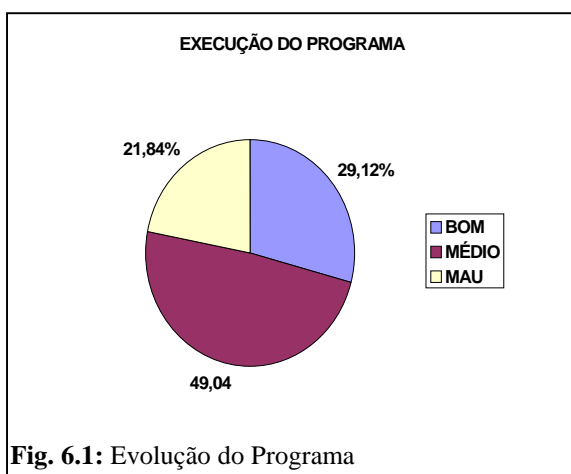
TABELA 6.1: RELATÓRIO DE DESCRIÇÃO ESTATÍSTICA - CASO ECASE/ADM

	Valid N	Mean	Std. Dev.
a) Execução do Programa	206	2,922330	0,810773
b) Objetividade e clareza na transmissão do conteúdo	206	2,936893	0,821004
c) Relação entre teoria e mercado	203	3,078818	1,064129
a) Preparação do aluno	206	3,194175	1,867385
b) Qualidade e habilidade para o ensino	205	2,931707	1,931591
c) Estímulo ao debate e discussão	198	3,368687	1,066533
a) Prazo de avaliação adequado ao conteúdo	206	2,888350	0,917132
b) Envolvimento harmônico entre educação e desenvolvimento do aluno	204	3,063725	1,910182
c) Monitoria de possíveis deficiências do aluno no decorrer do curso	201	3,641791	1,063506
a) Existe uma seqüência didático-metodológica das aulas ministradas	204	2,823 3529	0,919539
b) Respeito aos limites de autoridade e responsabilidade prof./aluno	205	2,785366	1,130149
c) Decisões com entendimento mútuo	203	3,167488	1,044328
a) O professor delega a responsabilidade do aprendizado ao aluno	205	2,639024	0,883642
b) O prof., de modo geral, procura auxiliar os alunos nas dificuldades	206	2,762136	0,1986110
c) O prof. se envolve c/ a classe, objetivando construir conhecimento	204	2,818627	1,022624
d) O professor cobra presença e contudo, ministrado em aula	203	2,842365	1,017071
Conceito sobre a Unitau	206	6,372087	1,674780
Conceito sobre o ECASE	206	5,042961	2,224731

Fonte: Extraído do Software *Statistica*

1) Conteúdo programático do Curso de Administração

Sobre o conteúdo programático do Curso de Administração, apresentada ao cliente-aluno na formalização do “contrato”, tem-se a aprovação de 30,58% da amostra (206 alunos); contudo, no decorrer do curso, esta aprovação apresenta uma queda. Assim, o 1º ano aprovou com 50,75% do conceito Bom contra 20% do 4º ano, o que denota um sinal de alerta. No que se refere à clareza e à objetividade (entendimento mútuo) na transmissão do conteúdo, tem-se 49,25% de conceito Bom no 1º ano, ao passo que, no 4º ano, apenas 24,46% consideram Bom este item. O principal sinal de alerta está na reprovação por 35,48% (conceito Mau) no que se refere à questão relação entre teoria e prática, conforme a figura 6.3.

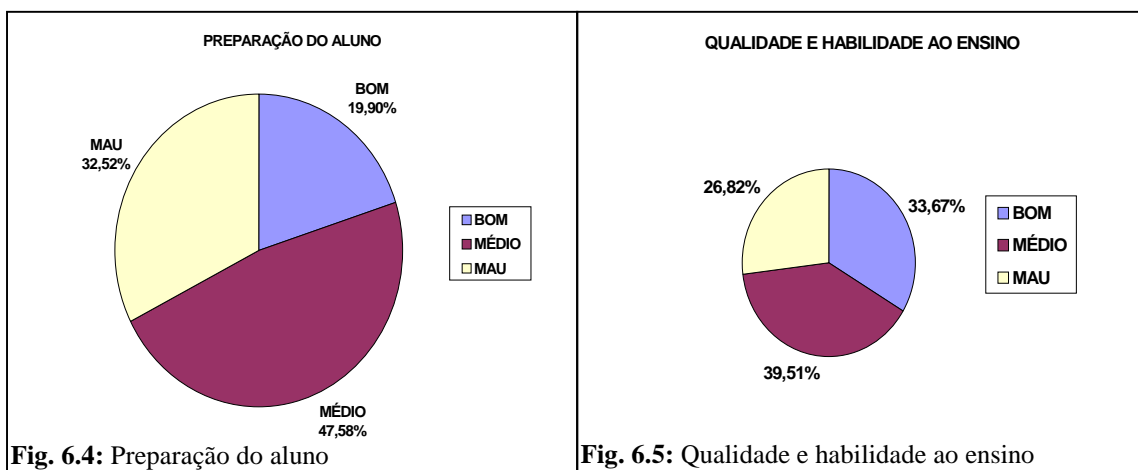


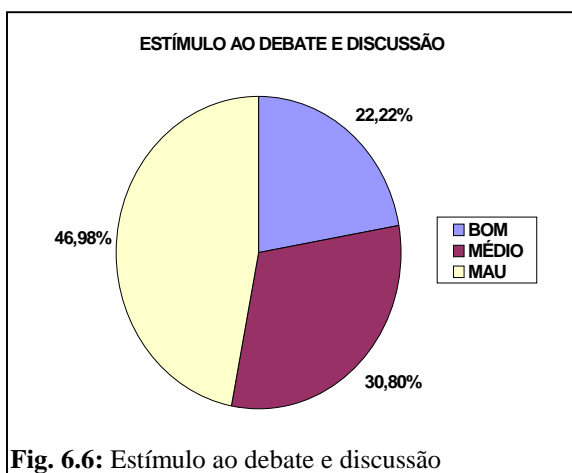
Para superar esta situação, Philippe Perrenoud (2000) sugere as competências emergentes e práticas inovadoras no processo ensino-aprendizagem. Sendo que RAMOS (1995) sugere uma resposta rápida à ampliação das oportunidades de sucesso e uma abordagem conforme a realidade do local de convívio profissional e social dos times de alunos, bem como a utilização de estudantes-monitores, através do Sistema de Bolsa de Estudo.

2) Métodos de Ensino

Sobre o método de ensino, o questionamento fica na transformação do ofício de professor, “*trabalho em equipe e por projetos, autonomia e responsabilidades crescentes, pedagogias diferenciadas, centralização sobre os dispositivos e as situações de aprendizagem...*” (PERRENOUD, 2000, p. 11)

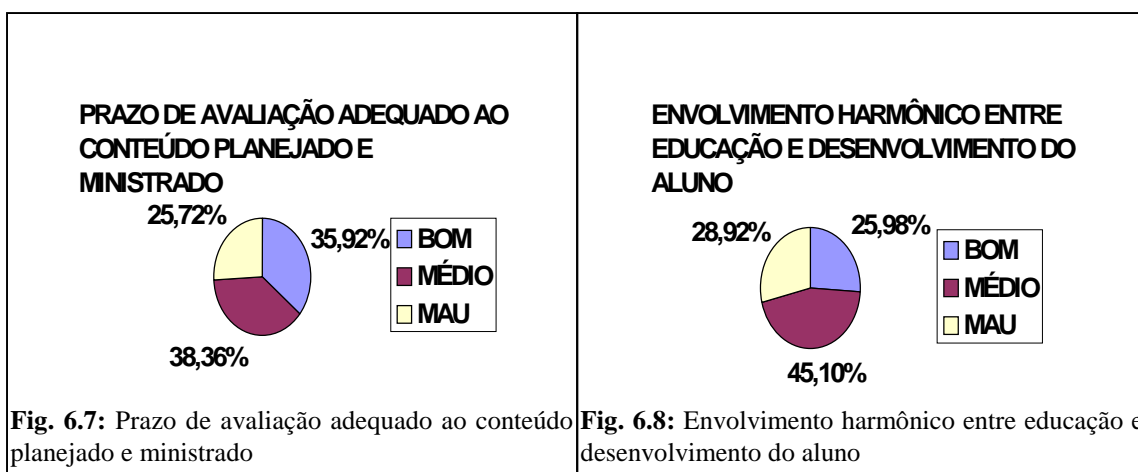
O sinal de alerta nesta questão está na reprovação por 46,90% da amostra (figura 6.6) no que se refere ao estímulo ao debate e à discussão. Já, a maneira como a aula é ministrada, tem a aprovação de 33,67% da amostra (figura 6.5), no que se refere à preparação do aluno, e apenas 19,90% consideram Bom (figura 6.4).

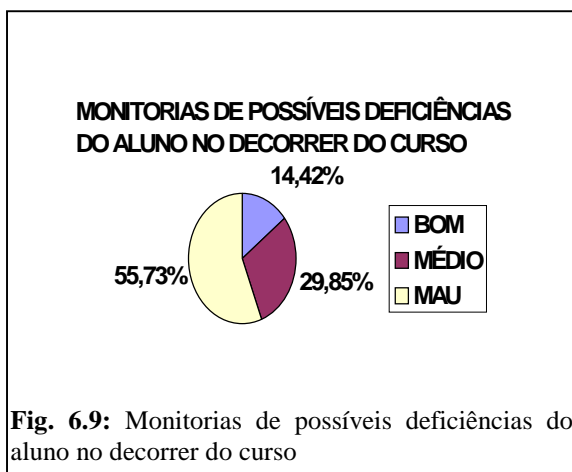




3) *Atitudes pessoais*

A transformação para um novo estilo de atitudes pessoais é fruto do respeito à realidade dos participantes da equipe - do processo -, manifesta através da gestão da sala de aula, conforme cada situação dos alunos (operários, trabalhadores, autônomos, horários flexíveis). A transformação não é automática, sendo necessário que haja envolvimento harmônico entre a educação e o desenvolvimento do aluno, bem como as mudanças nas relações pedagógicas no que se refere à monitoria de possíveis deficiências do aluno no decorrer do curso. (RAMOS, 1995)





	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4 *	Totals
* 1 * : Bom	38	36	74
* 2 * : Médio	18	61	79
* 3 * : Mau	11	42	53
Column Totals	67	139	206

Tabela 6.2: Prazo de avaliação adequado ao conteúdo planejado e ministrado – Figura 6.7

Statistics: AVALIA(3) x ANO_UNIV(2) (reduz.sta)
 Pearson Chi-square 18,712 df=2 p=,00009

	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4 *	Totals
* 1 * : Bom	33	20	53
* 2 * : Médio	20	72	92
* 3 * : Mau	13	46	59
Column Totals	66	138	204

Tabela 6.3: Envolvimento harmônico entre educação e desenvolvimento do aluno – Figura 6.8

Statistics: ED_DESEN(3) x ANO_UNIV(2) (reduz.sta) -
 Pearson Chi-square 29,272 df=2 p=,00000

	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4 *	Totals
* 1 * : Bom	22	7	29
* 2 * : Médio	16	44	60
* 3 * : Mau	28	84	112
Column Totals	66	135	201

Tabela 6.4: Monitorias de possíveis deficiências do aluno no decorrer do curso – Figura 6.9

Statistics: MONITOR(3) x ANO - UNIV(2) (reduz.sta) -
 Pearson Chi-square 28,497 df=2 p=,00000

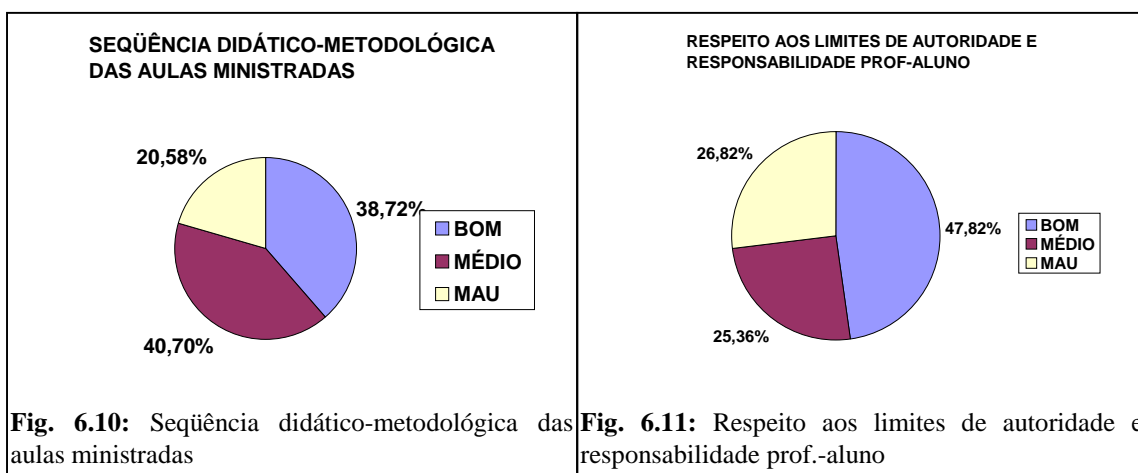
No item Atitudes Pessoais, o sinal de alerta está na reprovação da monitoria de possíveis deficiências do aluno no decorrer do curso, notadamente

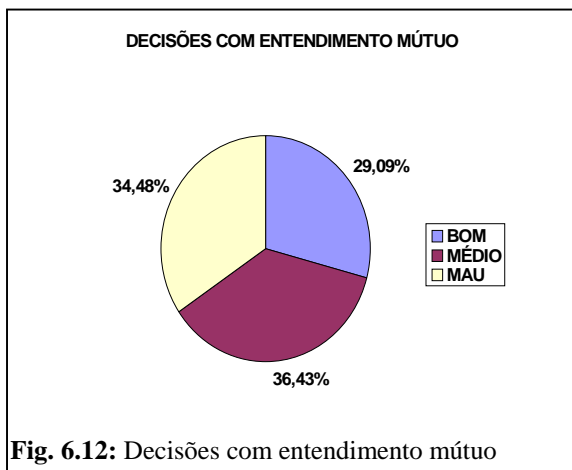
observada através do conceito negativo proferido por 55,73% (Mau) da amostra ECASE/ADM (Figura 6.9). No item desenvolvimento harmônico entre educação e desenvolvimento do aluno, o conceito Bom foi proferido por apenas 14,49% dos alunos do 4º ano (Tabela 6.3, figura 6.8), representando um sinal de observação para a gestão no que se refere à tomada de decisão. O prazo de avaliação apresentou um bom resultado, confirmando o bom senso defendido por RAMOS (1995); ARRUDA (1999); e MARTINS (1999).

4) *Comportamento Funcional*

Conforme Perrenoud (2000), os professores e funcionários das instituições educacionais devem ter incentivo à melhorias salariais e treinamento para garantir o desenvolvimento profissional e continuidade do trabalho em sala de aula. (PERRENOUD, 2000)

A harmonia desses fatores fará com que haja um clima positivo na sala de aula, no que se refere à seqüência didática, o não abuso de autoridade por parte dos professores, proporcionando uma gestão sala de aula, seja cooperativa ou democrática, através do entendimento mútuo professor-aluno.





	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4	Totals
* 1 * : Bom	40	39	79
* 2 * : Médio	16	67	83
* 3 * : Mau	11	31	42
Column Totals	67	137	204

Tabela 6.5: Existe uma seqüência didático-metodológica das aulas ministradas ? – Figura 6.10

Statistics: DIDA_MET(3) x ANO_UNIV(2) (reduz.sta)
 Pearson Chi-square 19,104 df=2 p=,00007

	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4 *	Totals
* 1 * : Bom	45	53	98
* 2 * : Médio	9	43	52
* 3 * : Mau	13	42	55
Column Totals	67	138	205

Tabela 6.6: Respeito aos limites de autoridade e responsabilidade prof./aluno - Figura 6.11

Statistics: AUTORIDA(3) x ANO_UNIV(2) (reduz.sta)
 Pearson Chi-square 15,436 df=2 p=,00045

	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4 *	Totals
* 1 * : Bom	32	27	59
* 2 * : Médio	19	51	70
* 3 * : Mau	16	58	74
Column Totals	67	136	203

Tabela 6.7: Decisões com entendimento mútuo – Figura 6.12

Statistics: DECISÕES(3) x ANO_UNIV(2) (reduz.sta)
 Pearson Chi-square 17,453 df=2 p=,00016

No item Comportamento Funcional, o diagnóstico do Estudo de Caso ECASE/ADM mostra sinais de alerta no que se refere à tomada de decisões, sem

consulta ou participação dos alunos, com 36,43% da amostra (Tabela 6.7, figura 12), considerando mau o procedimento adotado pelo professor. O respeito aos limites de autoridade e responsabilidade professor-aluno tem baixa aprovação no 4º ano (38,40%) (Tabela 6.6, figura 6.11), ao passo que o índice de aprovação chega a 67,16% no 1º ano. A grade escolar e a seqüência didática tem 28,46% de aprovação no 4º ano, contra 59,70% no 1º ano (Tabela 6.5, figura 6.10). Esse mapa indica a necessidade de correção de prováveis desvios no que se refere ao tratamento oferecido aos funcionários envolvidos no processo ensino-aprendizagem. (ARRUDA, 1997)

5) *Relacionamento professor-aluno*

Sobre o relacionamento professor-aluno, o diagnóstico apresentado nas respostas reflete diretamente o acompanhamento da execução do plano educacional por parte do cliente-aluno.

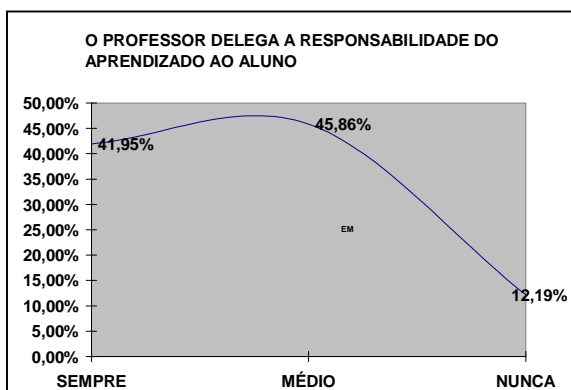


Fig. 6.13: O professor delega a responsabilidade do aprendizado ao aluno

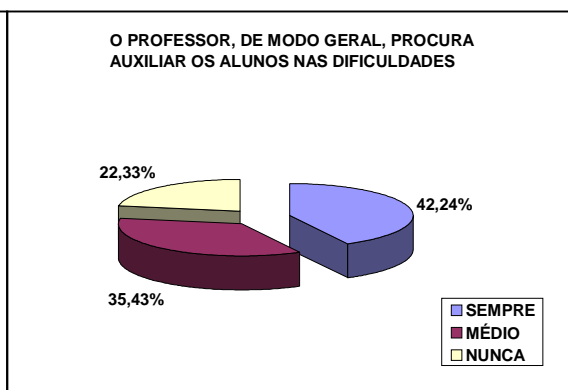
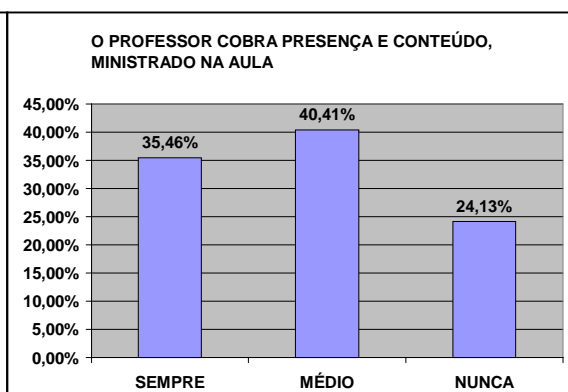
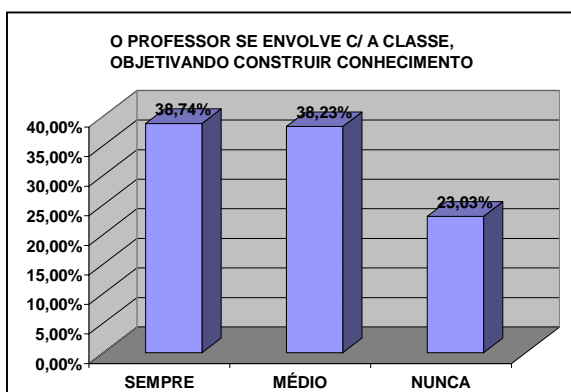


Fig. 6.14: O professor, de modo geral, procura auxiliar os alunos nas dificuldades



Quando observado o resultado do questionário, tem-se sinais de alerta no que se refere ao grau de aprovação do processo ensino-aprendizagem efetuado, pelo 1º ano (48,48% Sempre), com uma diferença considerável do 4º ano (38,84% Sempre), relativo à delegação de responsabilidade do aprendizado ao aluno (Tabela 6.8, figura 6.13).

Sobre a prestatividade dos professores em auxiliar os alunos em dificuldades, no 1º ano, 62,68% consideram Sempre, ao passo que, no 4º ano, apenas, 32,84% concordam com o conceito Sempre (Tabela 6.9, figura 6.14). No que se refere à construção do conhecimento, 56,71% do 1º ano (amostra) afirmam que sempre ocorre tal fato, enquanto, no 4º ano, apenas, 29,92% concordam que Sempre ocorre a preocupação com a construção do conhecimento em sala de aula (Tabela 6.10, figura 6.15). Quando o assunto é cobrança da presença, bem como o conteúdo em sala de aula: o 1º ano apresenta 44,61% no fator Sempre e o 4º ano, 31,15% estão em acordo com a frequência Sempre para esse item (Tabela 6.11, figura 6.16).

	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4 *	Totais
* 1 * : Sempre	32	54	86
* 2 * : Médio	26	68	94
* 3 * : Nunca	8	17	25
Column Totais	66	139	205

Tabela 6.8: O professor delega a responsabilidade do aprendizado ao aluno – Figura 6.13

Statistics: DEL_RESP(3) x ANO_UNIV(2) (reduz.sta)

Pearson Chi-square 1,877 df=2 p=,39128

	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4 *	Totais
* 1 * : Sempre	42	45	87
* 2 * : Médio	15	58	73
* 3 * : Nunca	10	36	46

Column Totais	67	139	206
---------------	----	-----	-----

Tabela 6.9: O professor, de modo geral, procura auxiliar os alunos nas dificuldades – Figura 6.14

Statistics: PROF_AUX(3) x ANO_UNIV(2) (reduz.sta)

Pearson Chi-square 17,045 df=2 p=,00020

	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4 *	Totais
* 1 * : Sempre	38	41	79
* 2 * : Médio	19	59	78
* 3 * : Nunca	10	37	47
Column Totais	67	137	204

Tabela 6.10: O professor se envolve com a classe, objetivando construir conhecimento – Figura 6.15

Statistics: CONSTRUC(3) x ANO_UNIV(2) (reduz.sta)

Pearson Chi-square 13,735 df=2 p=,00104

	ANO_UNIV	ANO_UNIV	Row
	* 1 *	* 4 *	Totais
* 1 * : Sempre	29	43	72
* 2 * : Médio	15	67	82
* 3 * : Nunca	21	28	49
Column Totais	65	138	203

Tabela 6.11: O professor cobra presença e conceito, ministrado em aula – Figura 6.16

Statistics: COBRANCA(3) x ANO_UNIV(2) (reduz.sta)

Pearson Chi-square 11,998 df=2 p=,00248

O relacionamento professor-aluno é fruto do acompanhamento realizado no dia-a-dia da aula, seja através da observação direta ou avaliação formativa, conforme Landsheere, citado por MARTINS (1999, p. 160), narra: “seja qual for a avaliação formativa, tem por único fim reconhecer onde e em que o aluno sente dificuldade e procurar informá-lo. Esta avaliação não se traduz em nota, nem, muito menos, em 5 cores. Trata-se de um *feedback* para o aluno e para o professor. Assim, tem-se na avaliação formativa um modo de diagnosticar e corrigir os desvios do processo ensino-aprendizagem”.

6.1 - RESULTADOS

A amostra, composta por alunos do 1º ano e 4º anos de administração do ECASE/UNITAU, apresenta resultados que confirmam a teoria de Maslow, cuja

essência diz que as pessoas são motivadas por cinco tipos diferentes de necessidades básicas, a saber: fisiológica, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização, conforme a figura abaixo.

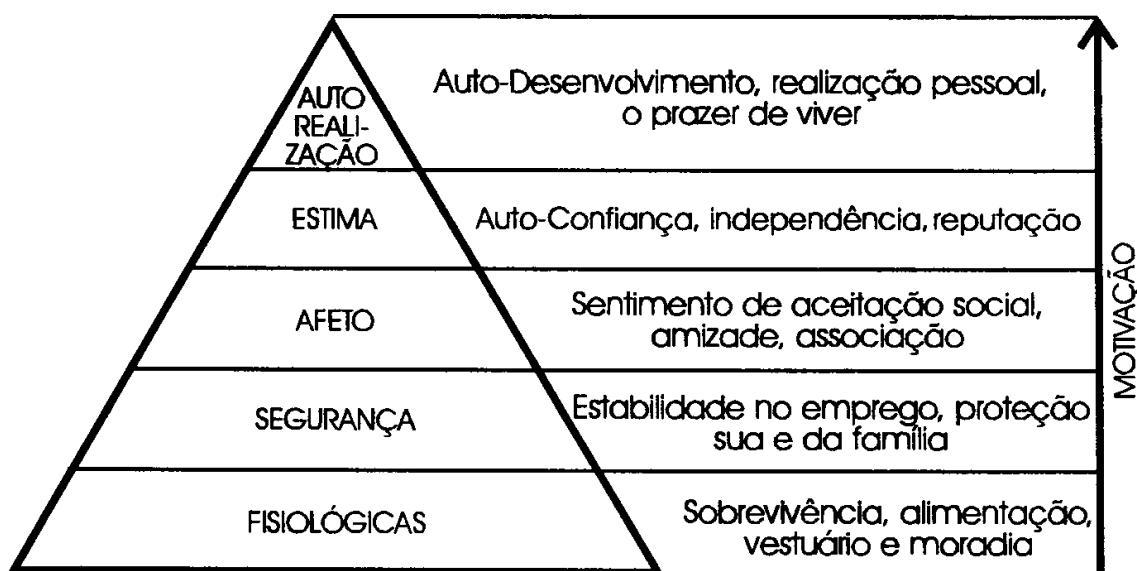


FIGURA 6.17: A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

Fonte: Maslow. *A motivação and Personality*, Harper & Row Publishers, New York, 1970 *apud* ARRUDA, 1997, p. 30.

MASLOW (*apud* ARRUDA, 1997, p. 30) afirma que “o estado natural das pessoas é de questionamento e insatisfação e que os seres humanos possuem necessidades básicas que se apresentam em graus de intensidades diferentes”. Uma vez atendidas estas necessidades, favorecem o crescimento do ser humano, ampliando a sua participação no processo da Qualidade continuada.

Assim, temos notas tão distintas entre primeiro e quarto anos, como reflexo direto do ensino-aprendizagem oferecido e o que, realmente, deveria ser

oferecido conforme expectativa dos envolvidos no processo, esses resultados confirmam a análise sobre o ensino-aprendizagem, feita por ARRUDA, 1997.

7 - CONCLUSÃO

“A grande dificuldade da educação é tirar experiência das idéias”. (GEORGE SATAYAMA apud GOMES, 1995)

Conforme observado na pesquisa bibliográfica, na qual se apóia o presente trabalho, conclui-se que o conceito de Qualidade cresceu bastante na década de 1990. O processo de Qualidade Total é de fundamental importância para o sucesso empresarial, e “o Brasil tem todas as condições para vir a ser o Japão do Terceiro Milênio, desde que faça uma grande transformação” – na área da Educação. (DEMING, 1980 *apud* RAMOS, 1995, p. 189-96)

A Gestão Qualidade, aliada às metodologias plenas e aos indicadores das competências e habilidades, devidamente contextualizada com o “momento histórico”, tem o pleno aproveitamento do processo. O sucesso da gestão Qualidade empenha o dever de inovar e criar espaços criativos e harmoniosos como recompensa para os indivíduos participantes do processo. As ferramentas, uma vez utilizadas corretamente, e seguindo-se o critério da metodologia do processo (Qualidade), possibilitam uma melhoria contínua e, com base no PDCA (PLAN + DO + CHECK + ACTION), pode-se concluir que tudo o que não pode ser mudado e/ou melhorado precisa ser substituído.

A UNITAU está sensível a esta necessidade. Conforme pesquisa realizada no ECASE/ADM (Questionário), os alunos aprovam esta instituição com nota média de 6,37, o que demonstra a urgência de se implementar melhorias contínuas em todos os setores da UNITAU.

Pode-se melhor compreender as práticas inovadoras de ensino-aprendizagem em complemento ao fator Qualidade Total na Educação através das dez grandes famílias de competências, sejam elas: organizar e dirigir situações de aprendizagem, administrar a progressão das aprendizagens, conceber e fazer com que os dispositivos de diferenciação evoluam, envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho, trabalhar em equipe, participar da administração da escola, informar e envolver os proponentes e/ou responsáveis, utilizar novas tecnologias, enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão, bem como administrar a própria formação contínua.

Precisamente no ECASE/ADM, o fator Qualidade mais prejudicado foi a estrutura física (biblioteca, laboratório, distribuição do espaço físico). A administração da grade escolar foi também citada informalmente por muitos alunos, o que reforça a urgência de medidas corretivas no sentido de eliminar esse desvio.

A análise dos resultados do Questionário de avaliação da Qualidade ECASE/ADM - UNITAU possibilita a visualização de alguns sinais de alerta. Este diagnóstico poderá subsidiar a tomada de decisão no que se refere à correção de prováveis desvios da Qualidade do ensino-aprendizagem.

Os principais sinais de alerta, encontrados no Estudo de Caso ECASE/ADM, foram a saber:

- 1) Reprovação da relação entre teoria e prática auferida ao curso;
- 2) Estímulo ao debate/discussão foi considerado ausente por 46,90% da amostra (Figura 6.6);

- 3) Monitoria de possíveis deficiências do aluno no decorrer do curso, notadamente, observado através do conceito negativo proferido por 55,73% (Mau) (Figura 6.9) da amostra;
- 4) Tomada de decisões sem consulta ou participação do aluno com reprovação de 34,48% desse conceito por parte dos alunos (Figura 6.12);
- 5) Segmentação do relacionamento professor/aluno no que se refere à execução do plano educacional, se comparado ao acompanhamento entre 1 e 4 anos, conforme a expectativa dos envolvidos (Tabelas 6.8 a 6.11).

Acredita-se que uma vez conjugado o senso democrático, participativo, cooperativo e criativo entre UNITAU, clientes e seus colaboradores, só e somente assim, haverá Qualidades e competências na graduação, de fato.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTON, Luiz. *Análise da implantação da Qualidade Total em uma instituição pública de ensino*. Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado: Florianópolis, 1999.
- ARRUDA, José Ricardo Campelo. *Políticas & Indicadores da Qualidade na Educação Superior*. RJ: Qualitymark, 1997. 181 p.
- CATÁLOGO GERAL DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. *Reitoria*. P. 11-7 e 208-26. Taubaté, 1999.
- DEMING, W. Edward. *A Nova Economia: para a indústria, o governo e a Educação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 185 p.
- FONSECA, Jairo Simon de e MARTINS, Gilberto de Andrade. *Curso de Estatística*. São Paulo: Atlas, 1989. 210 p.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia*. São Paulo: Paz e Terra, 1996. 165 p.
- GENTILE, Paola & BENCINI, Roberta. NOVA ESCOLA: A REVISTA DO PROFESSOR. *Construindo competências*. Ano XV, nº 135, P. 12-21. São Paulo: Fundação Víctor Civita, set./2000.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa Civil*. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.
- GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. *Brainstorming como atingir metas*. São Paulo: Editora DG, 1998. 25 p.
- GOMES, Hélio. *Pensamento da Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1995. 249 p.

[Http://www.mec.gov.br/nivemod/educprof/intprof.sthm](http://www.mec.gov.br/nivemod/educprof/intprof.sthm), 1998.

INFORMATIVO DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. *Maturidade histórica da Universidade de Taubaté assegura a qualificação do ensino. Números revelam a grandeza da UNITAU*. Taubaté, ano VII, nº 48, p. 2, dezembro de 1999.

INFORMATIVO DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ. *Maturidade histórica da Universidade de Taubaté assegura a qualificação do ensino. Cursos de Graduação – Início das atividades*. Taubaté, ano VII, nº 48, p. 4, dezembro de 1999.

KWASNICKA, Eunice L. *Teoria Geral da Administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995. 185 p.

MARCONI, Maria de Andrade & LAKATO, Eva Maria. *Técnica de Pesquisa*. São Paulo: Atlas Editora, 1983. 231 p.

MARTINS, José do Prado. *Administração Escolar*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 216 p.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. *Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática*. 2ª ed. Campinas, SP: Papyrus, 1997. 94 p.

PARO, Vitor H. *Administração escolar: uma introdução crítica*. São Paulo: Cortez-Associados, 1988. 180 p.

PERRENOUD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. 1ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000. 192 p.

RAMOS, Cosete. *Sala de Aula de Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Qualitymard editora, 1995. 225 p.

RANGEL, Alexandre. *Momento da Qualidade*. São Paulo: Editora Atlas, 1995. 129 p.

ANEXO

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE UNITAU / ECASE

Pensando em ampliar a qualidade dos nossos cursos e o atendimento aos nossos alunos, solicitamos a sua avaliação sobre o curso ora desenvolvido, que será valiosa como subsídio para o aperfeiçoamento através da melhoria continuada da nossa instituição.

A sua participação é fundamental para a nossa qualidade, boa sorte.

Ano universitário _____ Sexo : F M Idade _____
Profissão _____ Residente : Taubaté Vale Litoral Outros
Formação Escolar: 1º Grau: Pública Particular
2º Grau: Pública Particular
 Cursinho pré vestibular Estudo livre
Tem outro curso superior: Sim Não

Administração foi sua 1ª opção: Sim Não

Motivo da opção pela UNITAU: _____

I - Você poderá se posicionar segundo sua opinião, da seguinte maneira:

1. Excelente 2. Bom 3. Médio 4. Regular 5. Insuficiente

Sobre o conteúdo programático do curso de Administração:

- a) Execução do programa 1 2 3 4 5
b) Objetividade e clareza na transmissão do conteúdo 1 2 3 4 5
c) Relação entre teoria e o mercado 1 2 3 4 5

Sobre o método de ensino:

- a) Preparação do aluno 1 2 3 4 5
b) Qualidade e habilidade para o ensino 1 2 3 4 5
c) Estímulo ao debate e discussão 1 2 3 4 5

Sobre atitudes pessoais :

- a) Prazo de avaliação adequado ao conteúdo planejado e ministrado 1 2 3 4 5
b) Envolvimento harmônico entre educação e desenvolvimento do aluno 1 2 3 4 5
c) Monitoria de possíveis deficiências do aluno no decorrer do curso 1 2 3 4 5

Sobre comportamento funcional

- a) Existe uma seqüência didático-metodológica das aulas ministradas 1 2 3 4 5
b) Respeito aos limites de autoridade e responsabilidade prof./aluno 1 2 3 4 5
c) Decisões com entendimento mútuo 1 2 3 4 5

II - Sobre o relacionamento professor-aluno, faça a classificação das frases segundo sua observação no que tange à freqüência dos fatos ocorridos, a saber:

1 Sempre 2 Quase sempre 3 Médio 4 quase nunca 5 nunca

- a) O professor delega a responsabilidade do aprendizado ao aluno 1 2 3 4 5
b) O prof. de modo geral procura auxiliar os alunos nas dificuldades 1 2 3 4 5
c) O prof. se envolve c/ a classe objetivando construir conhecimento 1 2 3 4 5
d) O professor cobra presença e conteúdo ministrado em aula 1 2 3 4 5

Sobre a Unitau e Ecasa, qual o seu conceito, de 0 a 10 : Unitau _____ Ecasa _____

Copiosos agradecimentos pela participação

ABSTRACT

Administration as a science has been brought to light since Antiquity, but the scientific emphasis occurred with the flourish of Industrial Revolution. The moves suggested by the organizational progress and its direct reflection on the relationship capitalwork require new techniques of facilitatory administration for Quality and implementation of productivity factor with the necessary quantification and qualification of the cultural vector of this Quality.

The Quality Question dates from the emerging of manufacturing process. At the beginning, this evolution showed a limitation concerning to separation between Planning versus Execution. Aiming at making practical the utilization from initiation to Quality, it was created in 1924 some facilitative implements of work achievement with Quality and terms for example: SPC (Statistical. Process Control); PDCA (PLAN – DO – CHECK – ACTION) being so that, such instruments correspond to basic Structure of Quality Administration.

The Deming's punctuation (14 punctuation of Deming) in Education makes the implementation of total control of Quality in IES (High School Institution) a reality.

A research made in University of Taubaté ratified the implementation urgency of continuous improvement in IES based on democratic, participative, cooperative and creative sense dully based on the thought that everything that can't be changed or improved must be replaced.

Key words: *“Quality”, “Deming's punctuation”, “Quality implements continous improvement”.*