



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

ANÁLISES DE DESVIO DE PERFORMANCE EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES

Carlos Nestor de Albuquerque Moreira⁴²³
(UESB)

RESUMO

Este artigo caracteriza-se por um estudo prático que visa contribuir com educadores na análise de desvios em relação à performance do processo educacional através da utilização de ferramentas e técnicas utilizadas pela administração para chegar às causas mais prováveis para um efeito observado. O estudo tem como público-alvo, tanto educadores, quanto dirigentes escolares, e pessoas que estejam engajadas em, através da identificação das causas dos desvios, implementarem ações pertinentes que visem minimizar ou eliminar tais efeitos, modificando assim, as técnicas educacionais que visam ajudar aos alunos na aquisição do conhecimento. Pretende-se ao final desse artigo, que o leitor tenha aprimorado sua capacidade de análise diante de uma situação que perceba estar fora da normalidade, do planejado e esperado para uma Instituição educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento. Desvios. Controle.

INTRODUÇÃO

A administração é uma ciência que vem contribuindo com as empresas e os setores públicos na forma como obter, cada vez mais, eficácia e eficiência produtiva, seja na área de produtos ou serviços.

É através de suas funções que estes resultados são obtidos. O planejamento prévio de ações e objetivos a serem alcançados, a implementação destas ações e a comparação dos resultados obtidos na prática com os que foram planejados na elaboração do negócio fazem parte da rotina do administrador.

⁴²³ Administrador de Empresas (UCSAL), especialista em educação superior (FAMETTIG). Email: carlosnestor.adm@gmail.com.



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

Além de planejar e implementar ações para atingir os objetivos propostos, uma fase se destaca nesse processo produtivo, o controle. Este é o último passo do processo administrativo, e um dos mais importantes. Sua importância reside no fato de que é neste passo onde são feitas as comparações entre o que se planejou como resultado, e o que realmente se obteve.

Desta comparação duas situações podem surgir: os resultados são satisfatórios e estão dentro do esperado ou os resultados obtidos estão fora de um nível de aceitação do que foi planejado.

É sobre esses últimos resultados que este artigo vai tratar, aqueles que estão fora do nível de aceitação diante dos resultados idealizados ou planejados. Todo um processo foi realizado no sentido de obtê-lo, mas ao final deste não se obteve sucesso. Tal fato configura-se um desvio da idealidade, e precisa de uma análise para entender em qual parte do processo aconteceram erros que levaram aos resultados indesejados.

Para tanto, existem técnicas e ferramentas que auxiliam estas análises e proporcionam ao administrador informações suficientes para que decisões sejam tomadas no sentido de corrigirem esses desvios e evitem a ocorrência de outros no futuro.

Dessa forma, o administrador poderá ter o processo em controle, além de evitar que recursos sejam gastos desnecessariamente na obtenção de seus produtos e serviços.

No campo educacional o professor trabalha com dois índices para aprovação de seus alunos: a taxa de frequência às aulas e o somatório de notas obtidas pelos mesmos nas diversas atividades desenvolvidas durante o período escolar.

Caso um desses dois índices não sejam satisfeitos o aluno estará reprovado na disciplina em questão. A reprovação é um desvio do planejamento, tanto do professor quanto do aluno, pois o que se pretende ao longo do período escolar é



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

que o aluno, ajudado pelo professor, possa adquirir os conhecimentos e desenvolver as habilidades, planejados para a área de conhecimento em questão. Durante o período de estudos são gastos recursos que juntos deveriam levar o aluno a obter o resultado esperado, ou seja, sua aprovação.

Uma reprovação é um evento que precisa de uma avaliação que entenda o defeito do processo e possa corrigi-lo. Não realizar tal avaliação significa não identificar as causas da reprovação e correção dos desvios. Com isso, mais recursos podem ser gastos sem a obtenção do sucesso desejado.

Nesse contexto, será apresentado na primeira parte desse estudo os fundamentos da administração, suas funções, os processos envolvidos na administração, a função controle, e as ferramentas e técnicas utilizadas pela administração para analisar e identificar desvios.

Na segunda parte será apresentado um evento ocorrido em uma IES, caracterizado o desvio da idealidade e o processo de identificação das causas prováveis deste.

O artigo quer demonstrar uma metodologia de análise de desvio identificado em uma turma de um curso tecnológico de gastronomia, de uma IES do Estado da Bahia, e através desta, chegar a criação de ações que melhorem continuamente o desempenho do processo educacional.

Por fim, é realizada a conclusão do estudo.

A administração é uma ciência que utiliza recursos de forma organizada para obter resultados pretendidos e desejados pelas organizações.

No papel principal para exercer essas atividades está o administrador. Este é o responsável por planejar recursos e objetivos, organizar todos os recursos disponíveis, dirigir as pessoas de forma que as atividades sejam cumpridas de forma eficaz e eficiente, e controlar os resultados, realizando a comparação com os resultados planejados, e caso sejam diferentes, iniciar um processo de análise e

correção de desvios para que o processo possa ser equilibrado e os resultados pretendidos sejam conseguidos de forma permanente.

Administrar é um processo que se inicia com um planejamento, e finaliza com o controle dos resultados.

“A administração não é uma ciência exata, mas uma ciência social, pois, ao lidar com negócios e organizações, ela o faz basicamente por meio das pessoas.” (CHIAVENATO, 1999, p.6)

Pessoas são elementos principais, portanto, dentro do processo de administrar, tendo a ciência administração uma área de estudo destinada especificamente a elas, chamada de recursos humanos ou mais modernamente gestão de pessoas.

O processo de administrar é composto por quatro atividades básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Entende-se por processo uma sequencia encadeada de atividades logicamente relacionadas.

O processo administrativo possui o objetivo de criar benefícios e vantagens mercadológicas sociais e/ou ambientais para as organizações através da utilização dos recursos disponíveis e adquiridos.

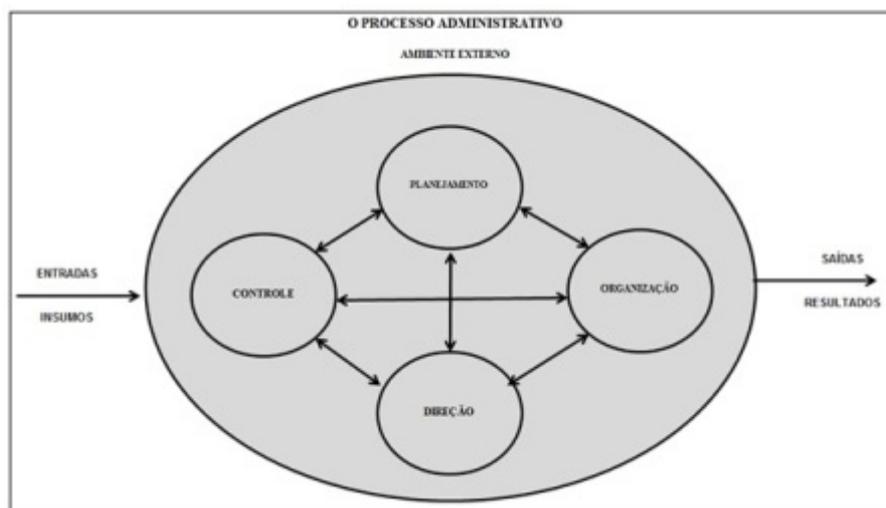


Figura 1 - O processo administrativo. (CHIAVENATO, 1999, p.14)



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

Planejamento é a primeira atividade do processo administrativo.

Planejar significa então definir objetivos e metas para o futuro de uma organização. Decidindo também sobre os recursos e atividades necessárias para o alcance destas.

“Planejamento é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos.” (CHIAVENATO, 1999, p.15).

Organização é a segunda atividade do processo administrativo. Ela está relacionada com a atribuição de tarefas e atividades, agrupamento destas em equipes ou departamentos, além da alocação de recursos necessários e suficientes para as equipes e departamentos.

“Organização é o processo de engajar as pessoas em seu trabalho conjunto de uma maneira estruturada para alcançar objetivos comuns.” (CHIAVENATO, 1999, p.15).

A terceira atividade do processo administrativo é a direção. Esta utiliza conhecimentos de sociologia e psicologia visando atuar com liderança nos grupos e equipes com o objetivo de ativar e motivar as pessoas que compõem as organizações a atingirem os objetivos destas.

“Direção é o processo de influenciar e orientar as atividades relacionadas com as tarefas dos diversos membros da equipe ou da organização como um todo.” (CHIAVENATO, 1999, p.15).

A última atividade do processo administrativo é o controle. Este possui tarefas que visam acompanhar e monitorar atividades e resultados com o objetivo de identificar se estes estão em conformidade com o planejado, e caso contrário, suprir de correções necessárias o processamento em todo, para a volta aos resultados pré-determinados.

“Controle é o processo de assegurar que as atividades atuais estejam em conformidade com as atividades planejadas.” (CHIAVENATO, 1999, p.16)

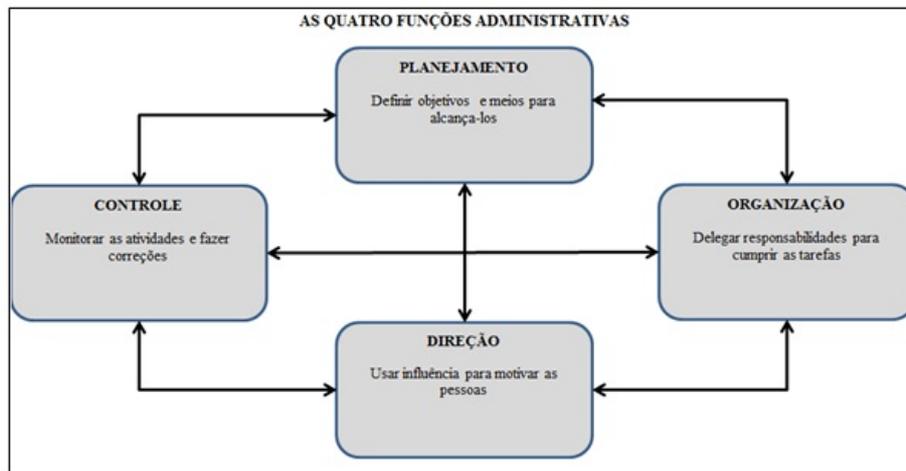


Figura 2 - As quatro funções administrativas (adaptada). (CHIAVENATO, 1999, p. 16)

O processo administrativo acontece em três diferentes níveis. Estes se diferenciam em poder de decisão, abrangência desta e amplitude de tempo em que estes acontecem. São eles: o nível estratégico, tático e operacional. O Quadro abaixo apresenta os níveis do processo administrativo nos três níveis organizacionais.

NÍVEIS ADMINISTRATIVOS

NÍVEL	ATUAÇÃO	ABRANGÊNCIA	AMPLITUDE DE TEMPO
INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICO	Global, envolvendo toda organização	Longo prazo
INTERMEDIÁRIO	TÁTICO	Parcial, envolvendo uma unidade da organização	Prazo médio
OPERACIONAL	OPERACIONAL	Específico, envolvendo determinada operação ou	Curto prazo

Figura 3 - As características dos três níveis administrativos. (adaptado). (CHIAVENATO, 1999, p. 12)

“Controle é o processo de medir o desempenho e tomar a ação para assegurar os resultados desejados.” (SCHERMORHORN *apud* CHIAVENATO, 1999, p.635).

Dentro desse conceito, o controle é a última etapa do processo administrativo e possui a função de garantir que os resultados planejados foram alcançados, através da comparação com parâmetros e padrões estabelecidos, e caso estes não estejam em conformidade com o planejado, assegurar um processo de análise que objetive sanar e evitar a re-ocorrência de desvios.

Esse processo é caracterizado por ser cíclico e repetitivo, e possui quatro etapas.

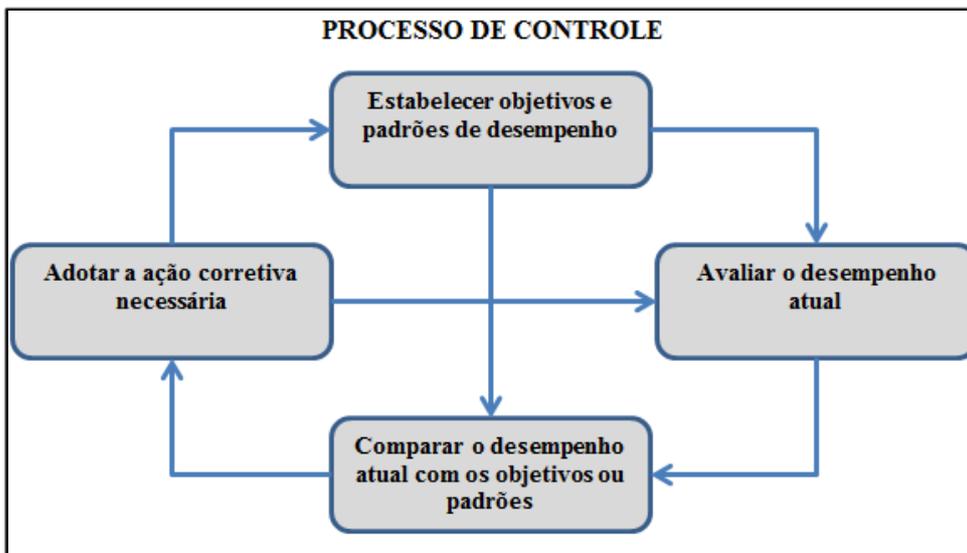


Figura 4 - As quatro etapas do processo de controle. (adaptado). (CHIAVENATO, 1999, p.637)

O primeiro passo/fase é estabelecer um padrão ou objetivos. Um padrão é um nível de atividade que serve como um modelo de comparação para avaliação do desempenho organizacional, ou seja, um padrão é uma referência para a organização.

A segunda fase do processo é a avaliação do desempenho. Nessa fase os resultados obtidos pelos processos anteriores são mensurados de acordo com as métricas estabelecidas nos padrões.



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

A terceira etapa é a comparação do desempenho com o padrão estabelecido. Nessa fase, com métricas iguais, é realizada a confrontação entre o resultado desejado (padrão) e o resultado alcançado (real).

E a diferença desses dois aspectos que permitira avaliar a eficiência e a eficácia de um processo.

A quarta fase do processo de controle é a ação corretiva. Essa fase será importante, caso na fase anterior os resultados pretendidos (padrões) não tenham sido alcançados. Nesse caso, algo deverá ser feito para consertar o desvio e garantir que este não mais atrapalhe as pretensões organizacionais planejadas.

Dentro do processo de controle, quando realizamos a quarta etapa, ação corretiva, é devido a discrepâncias entre o padrão estabelecido e o resultado encontrado. Essa discrepância está fora do planejado e torna-se um efeito percebido como um defeito ou desvio. Nesse momento é necessário que medidas corretivas sejam tomadas para evitar a ocorrência do mesmo.

Essa ação ou ações corretivas a serem tomadas pela organização seguem através de um processo de análise de defeitos ou desvios, processo este que utiliza de ferramentas administrativas para analisar, identificar, caracterizar, priorizar dentro de uma coleção de defeitos, e aí sim estabelecer os planos corretivos que, em teoria, trará o processo administrativo para uma idealidade, no sentido de não mais ter desvios ou defeitos percebidos.

O brainstorming é uma técnica utilizada para a geração de um grande número de idéias à respeito de um assunto específico o qual será direcionado no momento do início da sessão.

É um trabalho de equipe, e que deve funcionar em um ambiente livre de críticas e restrições à imaginação.

Uma sessão de brainstorming é composta, em geral, por equipes que vão de quatro a seis componentes. Estes se reúnem, são informados do assunto a ser



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

discutido, e à partir daí passam a emitir opiniões sobre o objetivo a que se quer atingir.

Através dessa técnica alguns objetivos podem ser atingidos:

- As causas possíveis de um problema;
- As causas prováveis de um problema;
- Ações a serem tomadas para mitigação de algum problema identificado, etc

A sessão acaba quando todos os componentes da equipe esgotarem suas opiniões em relação ao assunto estudado.

Definir o problema a ser analisado é o primeiro e mais importante passo para que a técnica de brainstorming dê os resultados esperados. Com isso, evita-se chegar a resultados que não reflitam a realidade pretendida.

A clara definição do problema é um dos pontos mais importantes e, frequentemente, um dos mais negligenciados.

Conhecido também como gráfico espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, esta técnica nos auxilia a encontrar de forma parametrizada as causas possíveis para um determinado efeito percebido, daí seu nome.

Para tal, causas possíveis e efeito são dispostos em um diagrama que lembra uma espinha de peixe.

Essa técnica é muito utilizada em início de processo de controle quando se quer identificar todas as possíveis causas contributivas para um efeito sentido.

Observa-se que efeito sentido não necessariamente quer dizer que seja o defeito que está se procurando. Este pode acontecer dentro de um sub-processo, e que junto a outros, causam o efeito sentido, mas ao levantar suas causas possíveis, estará indevido em um rol que levará os tais efeitos percebidos. Eliminando-se as causas, em teoria, estar-se-á eliminando o efeito.

Outra observação é em relação a validade das causas. Neste processo levantam-se causas possíveis, e isso quer dizer que estas podem acontecer ou não, pois são apenas possíveis e não prováveis.

Essas causas, em geral, são levantadas em processos de brainstorming, e dispostas sob categorias de causas.

Depois de levantadas todas as causas possíveis, estas são organizadas dentro de 4 a 6 categorias:

- Mão-de-obra: causas que acontecem por influência dos seres humanos que trabalham no processo.
- Material: causas que acontecem por influencia dos materiais utilizados no processo.
- Maquinas: causas que acontecem por influencia das maquinas e equipamentos utilizados no processo.
- Metodologia: Causas que acontecem por influencia dos métodos e procedimentos utilizados no processo.
- Medidas: causas que acontecem por influencia dos parâmetros utilizados no processo.
- Meio ambiente: causas que acontecem por influencia do meio ambiente ao qual o processo está inserido.

Em uma análise de causas e efeitos em todas essas categorias aparecem, e as vezes, precisam ser modificadas para ilustrar a realidade do processo estudado.

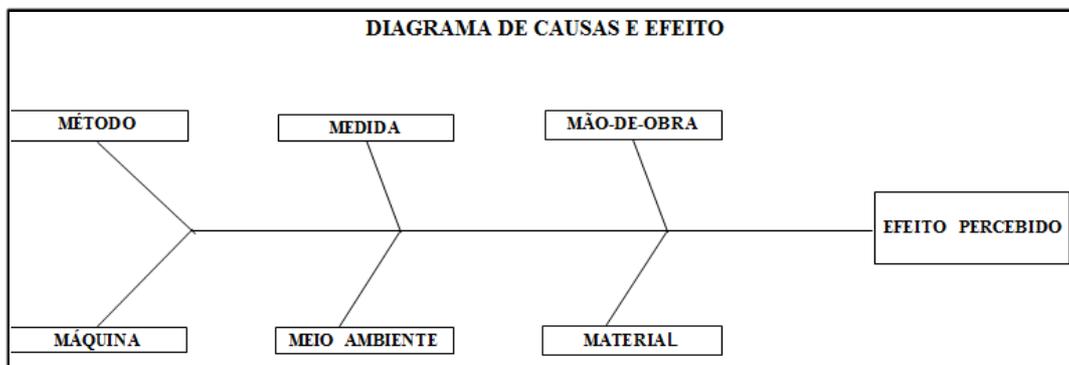


Figura 5 – Diagrama de Ishikawa



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

Uma ferramenta importante em um processo de análise de defeitos, e bastante utilizada em processos de gestão de qualidade é o diagrama de Pareto. Este surge adaptado do Princípio de Pareto, desenvolvido pelo sociólogo economista italiano Vilfredo Pareto que estabelece que a maior parte de perdas existentes em um processo é advinda de alguns poucos, mas vitais, problemas. Essa regra ficou popularmente conhecida com a regra 80-20 onde 80% de algum tipo de defeito provem de apenas 20% de causadores, e sua eliminação depende então de poucas ações separadoras.

“O Princípio de Pareto é demonstrado através de seu gráfico de barras verticais (gráfico de Pareto) que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a ordem de importância dos problemas, causas e temas em geral.” (CARPINETTI, 2010, p. 80)

Esta é uma técnica que nos leva a enfatizar causas, levantadas antes em Ishikawa, impactantes ao processo de efeito sentido, ou seja, é uma técnica que nos demonstra graficamente as causas reais prováveis para ser efeito sentido.

Essas medidas de probabilidade, percentual de importância do impacto, são levantadas também em reuniões de brainstorming com especialistas da área onde o efeito foi sentido.

Priorizadas as causas, precisa-se de um plano de ações para mitigá-las.

O planejamento do professor no terceiro grau é composto por três documentos: a ementa da disciplina, o planejamento de aulas e a caderneta de alunos.

Através desses documentos o professor além de ter o planejamento da disciplina, possui elementos de controle da mesma.

São dois os índices controlados pelo professor em relação a aprovação dos alunos na mesma: a frequência as aulas e as notas obtidas pelos alunos nas diversas atividades acadêmicas planejadas e desenvolvidas pelo professor.



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

No segundo semestre do ano 2009, na universidade Estácio de Sá, unidade da Bahia chamada FIB – Centro Universitário da Bahia, no curso tecnológico de gastronomia, disciplina gestão de suprimentos, ocorreu um desvio da normalidade que mereceu uma análise mais profunda das probabilidades do acontecimento.

Apenas um aluno de trinta e quatro, atingiu, na primeira unidade, a nota suficiente para ser aprovado, 7,0 (sete) pontos. O fato causou mal estar entre docentes e discentes e, por isso, foi realizado tal análise.

O que se desejava naquele momento em entender os motivos prováveis de tão baixo rendimento escolar. Este, inclusive, foi eleito como o efeito sentido na análise de causas e efeito.

Era preciso identificar essas causas, prioriza-las para enfim criar planos de ações visando mitigar o efeito sentido.

Naquele momento, um aluno representava apenas 3% de sucesso na disciplina.

Inicialmente foi realizado um brainstorming, tempestade de ideias, com os alunos e o professor para que se levantassem possíveis causas do baixo rendimento acadêmico. As possíveis causas levantadas foram:

BRAINSTORMING SOBRE CAUSAS POSSÍVEIS AO EFEITO AV-I 2009 TURMA DE GASTRONOMIA 2 SEMESTRE	
ÍTEM	CAUSAS POSSÍVEIS
1	conversa na sala
2	metodologia de notas
3	excesso de trabalhos
4	professor exigente
5	falta de estudo de alunos
6	didática corrida
7	didática confusa
8	assunto difícil de entender
9	excesso de sermões
10	falta de explicação dos exercícios
11	rigidez na correção
12	tempo curto para entrega de trabalho
13	avaliação difícil
14	tímidez perante a sala
15	nível baixo dos alunos para as aulas
16	falta de concentração em sala
17	ausência de alunos antes do carnaval
18	não tirar dúvidas com o professor
19	falta de comprometimento dos alunos
20	nível alto dos trabalhos
21	comentários em sala fora do assunto - alunos
22	falta de estudo em casa
23	constrangimento em perguntar devido aos colegas
24	conciliar trabalho com estudo
25	imaturidade da turma em relação a equipes
26	baixa preocupação com a disciplina
27	não ler instruções do trabalho
28	prepotência e arrogância em relação à disciplina
29	perda de foco
30	baixa importância aos assuntos da disciplina
31	sala de aula com temperatura inadequada
32	falta de equipamentos de ensino
33	numero baixo de livros
34	baixa frequência à biblioteca
35	professor não cumpre horários
36	professor não cumpre plano de aula
37	professor falta
38	sala de aula com acústica inadequada
39	sala de aula com lay out inadequado
40	não há explicação sobre a metodologia da disciplina
41	professor inacessível
42	absenteísmo
43	professor grosseiro
44	professor brincalhão

Figura 6 – Resultados de brainstorming com a turma de baixa performance.

Após esse levantamento, as causas possíveis foram elencadas em grupos, visando construir um diagrama de causa e efeito – Gráfico de Ishikawa.

Os grupos definidos foram:

- Metodologia do professor
- Equipamentos de aprendizagem
- Sistema de notas
- O professor em seu aspecto comportamental
- A infra-estrutura de aprendizagem que comprometia a sala, laboratórios e biblioteca
- Os alunos em seu aspecto comportamental

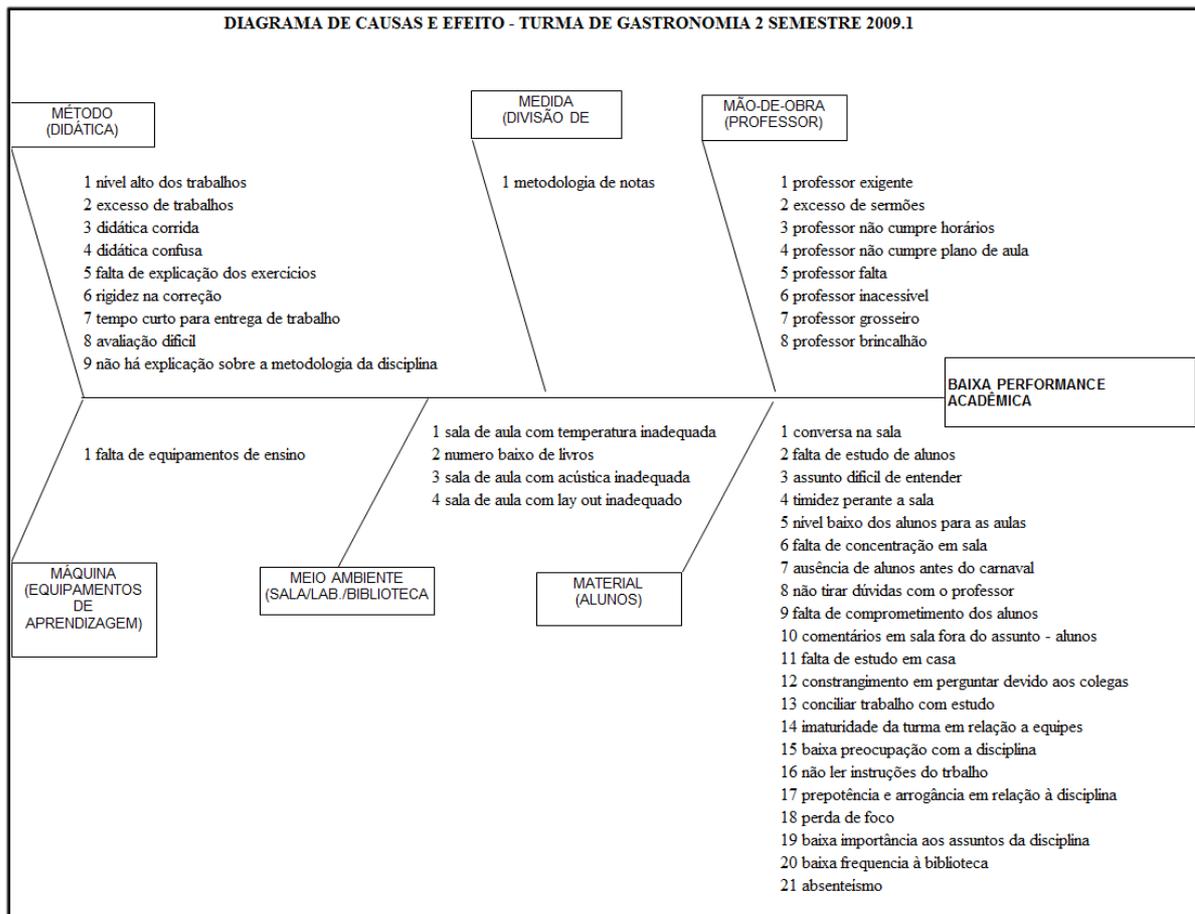


Figura 7 - Resultados de Brainstorming para causas possíveis.

A terceira etapa foi analisar essas causas possíveis sob a ótica da probabilidade. Foram convidados cinco professores para analisar as causas



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

possíveis e valoriza-los quantitativamente sob dois aspectos: a probabilidade da causa acontecer, e a importância que se esta acontecesse teria ao efeito sentido, no caso a baixa performance acadêmica.

Com a finalidade de estabelecer graus de importância os professores foram orientados a utilizarem os seguintes critérios:

- Nota 1 que representava uma baixa probabilidade do efeito acontecer, e uma baixa importância ao efeito sentido.
- Nota 3 que representava uma média probabilidade do efeito acontecer, e uma média baixa importância ao efeito sentido.
- Nota 9 que representava uma alta probabilidade do efeito acontecer, e uma alta importância ao efeito sentido.

BRAINSTORMING SOBRE RESULTADOS AV-I 2009 TURMA DE GASTRONOMIA 2 SEMESTRE													
EFEITO: BAIXO RENDIMENTO ACADÊMICO													
CAUSAS POSSÍVEIS	PROF. 1		PROF. 2		PROF. 3		PROF. 4		PROF. 5		MÉDIA		PARETO
	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	
1 conversa na sala	9	9	9	9	9	9	9	9	9	3	9	8	17
2 metodologia de notas	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	3
3 excesso de trabalhos	9	3	9	9	1	1	1	9	1	3	4	5	9
4 professor exigente	9	3	1	1	1	3	9	1	1	3	4	2	6
5 falta de estudo de alunos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	18
6 didática comida	3	3	3	3	3	3	9	9	1	3	4	4	8
7 didática confusa	3	9	3	3	9	9	1	9	3	1	4	6	10
8 assunto difícil de entender	1	9	3	3	3	9	3	9	3	3	3	7	9
9 excesso de semões	1	1	1	1	3	3	9	1	1	1	3	1	4
10 falta de explicação dos exercícios	1	3	3	3	9	9	1	3	3	3	3	4	8
11 rigidez na correção	3	1	1	1	3	3	9	1	3	3	4	2	6
12 tempo curto para entrega de trabalho	1	9	3	3	3	1	1	1	3	1	2	3	5
13 avaliação difícil	1	9	9	9	1	3	9	1	1	3	4	5	9
14 timidez perante a sala	3	9	1	1	9	9	1	1	1	3	3	5	8
15 nível baixo dos alunos para as aulas	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	18
16 falta de concentração em sala	9	9	3	3	9	9	9	9	9	9	8	8	16
17 ausência de alunos antes do carnaval	9	9	9	9	9	3	1	9	3	9	6	8	14
18 não tirar dúvidas com o professor	9	9	3	3	9	3	1	9	9	9	6	7	13
19 falta de comprometimento dos alunos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	18
20 nível alto dos trabalhos	3	3	9	9	1	3	1	3	1	3	3	4	7
21 comentários em sala fora do assunto - alunos	9	9	1	1	9	9	3	9	3	9	5	7	12
22 falta de estudo em casa	9	9	9	9	9	9	9	9	9	3	9	8	17
23 constrangimento em perguntar devido aos colegas	3	3	1	1	9	9	1	9	3	3	3	5	8
24 conciliar trabalho com estudo	9	3	1	1	9	3	3	9	9	9	6	5	11
25 imaturidade da turma em relação a equipes	9	9	1	1	9	9	1	9	3	9	5	7	12
26 baixa preocupação com a disciplina	9	9	9	9	9	9	1	9	3	3	6	8	14
27 não ler instruções do trabalho	9	9	3	3	9	9	9	9	3	9	7	8	14
28 prepotência e arrogância em relação à disciplina	3	3	3	3	9	9	3	9	3	3	4	5	10
29 perda de foco	9	9	1	1	9	9	1	9	9	9	6	7	13
30 baixa importância aos assuntos da disciplina	9	9	3	3	9	9	1	9	3	3	5	7	12
31 sala de aula com temperatura inadequada	3	3	1	1	3	1	1	3	3	1	2	2	4
32 falta de equipamentos de ensino	1	3	1	1	9	3	9	3	9	1	6	2	8
33 número baixo de livros	1	9	3	3	9	1	3	9	3	3	4	5	9
34 baixa frequência à biblioteca	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	18
35 professor não cumpre horários	1	9	1	1	9	3	1	9	3	9	3	6	9
36 professor não cumpre plano de aula	1	9	3	3	3	3	1	9	3	9	2	7	9
37 professor falta	1	9	3	9	9	9	1	9	3	9	3	9	12
38 sala de aula com acústica inadequada	1	3	1	1	3	1	1	9	3	3	2	3	5
39 sala de aula com lay out inadequado	1	3	1	1	3	1	1	9	3	3	2	3	5
40 não há explicação sobre a metodologia da disciplina	1	9	1	1	3	3	1	9	3	3	2	5	7
41 professor inacessível	1	9	3	3	9	9	1	9	3	9	3	8	11
42 professor grosseiro	1	9	1	1	9	9	1	9	3	3	3	6	9
43 professor brincalhão	1	3	1	1	9	9	1	3	1	3	3	4	6
44 absenteísmo	9	9	9	9	9	3	9	9	3	9	8	8	16

Figura 8 – Resultados para construção do gráfico de Pareto.

Os resultados obtidos foram testados e dispostos em uma quarta fase, em um gráfico de Pareto, este possuía o objetivo de mostrar graficamente quais as causas mais prováveis para o efeito sentido, a baixa performance acadêmica naquela forma, na primeira unidade, e a partir dessas causas prováveis, estabelecer planos que mitigasse-as e evitassem, ou pelo menos, diminuíssem a probabilidade de recorrências.

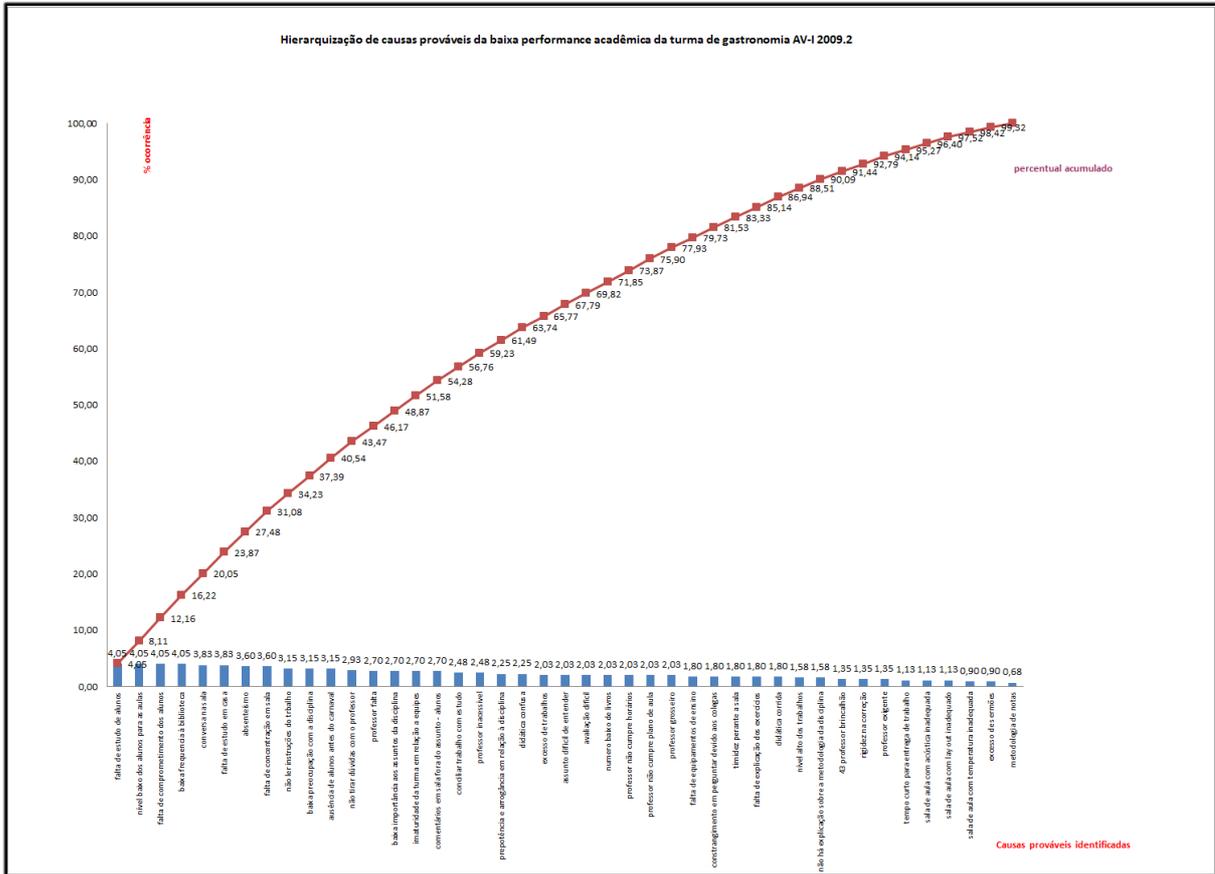


Figura 9 – Gráfico de Pareto para hierarquização das causas prováveis da baixa performance acadêmica

Através desse gráfico, utilizado para hierarquizar as causas prováveis para o baixo rendimento escolar obtido pela turma de gastronomia pode-se colher as causas mais impactantes valorizadas pelos professores consultados, e a partir delas, estabelecer planos de ação que possam mitigar o efeito estudado.

Em geral se faz planos de ação para os 25% de causas mais prováveis, índice que pode ser obtido na curva superior que representa os percentuais acumulados das causas prováveis elencadas em ordem de importância.



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

CONCLUSÕES

As ferramentas de identificação e análises de desvios são elementos que auxiliam de forma decisiva o administrador na melhoria contínua de seus processos. Sem eles, os defeitos não corrigidos, se multiplicam e comprometem a eficácia e a eficiência dos processos gerando perdas de recursos e tempo.

Desvios acontecem em quaisquer áreas do conhecimento. Na área educacional existem oportunidades de análises em que as ferramentas da administração podem auxiliar na melhoria do processo de aquisição de conhecimento pelo aluno como também no planejamento e execução do processo educacional pelo professor.

Neste artigo foi demonstrado como isso pode ser possível. O fato gerador, identificado com desvio foi analisado, primeiro pelos próprios atores do desvio, identificando causas possíveis para o mesmo ter acontecido, e depois por especialistas em educação, identificando as causas mais prováveis para o desvio identificado.

A partir dessa análise, várias ações podem ser elaboradas visando reestabelecer a idealidade planejada que é a aprovação dos alunos na disciplina estudada.

Penso que este artigo contribui de forma prática para a melhoria do processo educacional ao sugerir uma metodologia de análise diante de um processo que não atingiu seus resultados esperados.



ISSN: 2175-5493

X COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

28 a 30 de agosto de 2013

REFERÊNCIAS

- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LUBISCO, Nadia Maria Lienert. VIEIRA, Sônia Chagas. SANTANA, Isnaia Veiga. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 4. ed. rev. e ampl. Salvador: EDUFBA, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 25.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROTONDARO, et al. **Seis Sigma**: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.