

application in a teaching institution. The quality intended in the discussion is not centered in just an element of the teaching, or its didactic objects, but in the components inserted in a quality program, based on the concepts of Deming, for believing that to program actions for the education he/she means to offer improvement and valorization for the Brazilian teaching.

1. Introdução

Embora a maioria das pessoas conheça o valor da Qualidade, sua definição tem forma diferenciada, variando em função das necessidades e expectativas de cada grupo ou camada social. Observam-se diferentes concepções em relação aos mesmos produtos ou serviços.

Costuma-se confundir a Qualidade com o gesto de apenas um elemento, ou, às vezes, por objetos existentes no local avaliado. Recente estudo realizado por MARTINS (2001) comprova que alguns pacientes valorizam o atendimento da recepção de um hospital, qualificando-o como um todo, quando nesse mesmo local verifica-se a existência de riscos de infecção hospitalar. Em outro caso, apenas para exemplificar, a existência de um objeto também é confundido com o todo.

Porém, sabe-se que para se qualificar um todo se deve analisar esse todo e, entende-se que a análise deva partir dos Recursos Humanos para os produtos ou serviços, e nunca ao contrário. É das pessoas que se depende para se fabricar um produto ou realizar um serviço, tal como a cadeia alimentar, a Qualidade tem sua hierarquia.

Em uma instituição de ensino, acredita-se que além dessa hierarquia, a avaliação da Qualidade deve possuir elementos específicos e neles estar incluídos atributos como: qualidade intrínseca (pessoas, produtos e serviços internos); custos (para o cliente e do cliente); atendimento (pedagógico, administrativo e higiênico); moral e segurança (dos colaboradores e dos alunos); e por fim, ética (pessoas e processos).

O último elemento – **ética** – vem sendo tema de discussão em várias instituições. Cabe aqui mencionar o V Fórum Nacional de Professores de Jornalismo, em Porto Alegre, que será realizado

entre 28 a 30 de abril de 2002, onde, segundo a professora Márcia Benetti Machado, diretora da Faculdade de Comunicação da UFRGS, o primeiro material de divulgação está saindo da gráfica direto para todas as escolas. Destacou ainda que o tema ficou, “Ética no jornalismo e qualidade no ensino” e a discussão estará centrada na ética e na Qualidade do Ensino. Entende-se que a qualidade pretendida na discussão não estará centrada em um elemento do ensino, ou em seus objetos didáticos, mas em todos os elementos que compõem o universo do aluno e que possam contribuir com o seu saber.

Observa-se uma busca constante na qualidade da educação, mas esta não depende apenas do professor ou de seus objetos didáticos. Esta depende de todos os componentes necessários para uma educação com qualidade, e a discussão envolve o ensino fundamental, médio e superior, e ainda, não está centrada apenas no Brasil. Isso pôde ser comprovado em recente congresso realizado pelo MEC, em Brasília, no período de 16 a 19 de outubro, quando aconteceu o Congresso Brasileiro de Qualidade na Educação, e estiveram presentes representantes educacionais da Espanha, Portugal, Holanda, França, Canadá, México, Bolívia, Peru, Chile, Estados Unidos, Colômbia, etc., o que demonstra que a preocupação com a qualidade do ensino é mundial.

Entre os temas de debate constaram do programa: educação para mudança; uma escola reflexiva; metodologia de formação enfocando o trabalho em grupo; transversalidade e interdisciplinaridade: dificuldades, avanços, possibilidades; desempenho do professor e sucesso escolar do aluno; projetos pedagógicos: por quê, quando e como; e, organização dos sistemas de ensino e formação docente. Assim, pode-se afirmar que a busca pela qualidade do ensino não está centrada apenas em nosso país. Ela consta da pauta de preocupação da maioria dos países em nível mundial.

Por razão, este artigo discute e analisa os parâmetros que compõem a qualidade da educação, na tentativa de se fazer uma breve reflexão sobre os principais atributos da qualidade e sua valorização, assim como a sua aplicação em uma instituição de ensino.

avaliação, e dentre estes: a qualidade intrínseca; custos; atendimento; moral e segurança; e, ética. Analisam-se a seguir cada um desses itens:

a) O custo

O custo tem em si dois focos: custo para a organização do serviço prestado e custo gerado pelo cliente. Portanto, não é suficiente ter um produto mais barato, mas sim ter um produto de qualidade pelo preço justo e poder mantê-lo nesse patamar.

b) O atendimento

O atendimento é uma dimensão que contém três parâmetros: local adequado às necessidades do colaborador, menor prazo de atendimento ao cliente e menor fluxo de serviço, que podem ser buscados nas formas práticas para a sua realização. Estes parâmetros por si só demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência.

c) Moral e segurança

Moral e segurança dos clientes internos de uma instituição são fatores decisivos na prestação de serviços de excelência: colaboradores desmotivados, mal-treinados, inconscientes da importância de seus papéis na instituição não conseguem produzir adequadamente. A segurança dos clientes, em um sentido restrito, tem a ver com a segurança de toda a clientela e, em um sentido mais amplo, com o impacto do serviço prestado ou da sua provisão no ambiente de trabalho. Nos dias de hoje, pode-se dizer que o foco no cliente tem primazia absoluta em todas as organizações.

d) A ética

Finalmente, a última dimensão dos principais conceitos da qualidade é a ética, que é representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm que permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações que pretendam sobreviver no atual mundo competitivo.

A gestão da qualidade é uma opção para a reorientação gerencial das instituições educacionais. Tem como pontos básicos: foco no cliente;

trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros. Acredita-se que a gestão da qualidade valoriza o ser humano no âmbito das instituições, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorram, e buscando permanentemente a perfeição.

Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam o comprometimento com o desempenho; à procura do autocontrole; e, o aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da instituição.

LONGO (1994) confirma ao dizer que, *“na qualidade total as relações internas tornam-se mais participativas; a estrutura mais descentralizada; e, muda o sistema de controle”*. Sistemas de controle são necessários em qualquer instituição; porém, se forem burocráticos ou tradicionais, as pessoas reagem com pouca participação, pouca criatividade e pouca responsabilidade.

O autocontrole é a responsabilidade pela qualidade final dos serviços e/ou produtos, consequência do esforço conjugado de todas as áreas da instituição, onde todos precisam saber, a todo o momento, o que fazer e como fazer, com informações objetivas e imediatas sobre o seu desempenho. Permite que as pessoas respondam com participação, criatividade e responsabilidade.

Como se trata de uma mudança profunda, a implantação desse modelo enfrenta várias barreiras, pois mexe com o *status*, com o imobilismo, com o conformismo, e, com os privilégios. Portanto, deve-se ver a gestão da Qualidade não como mais um programa de modernização, e sim como uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao direcionado a apenas uma das partes (XAVIER, 1994).

Da gestão da qualidade total depende a sobrevivência das instituições que precisam garantir aos seus clientes a total satisfação com os

bens e serviços produzidos. É fundamental atender e, preferencialmente, se exceder às expectativas dos clientes. A obtenção da qualidade total parte de ouvir e entender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência.

A gestão da qualidade ocorre em um ambiente participativo onde há a descentralização da autoridade; onde as decisões sejam tomadas o mais próximo possível da ação; onde haja participação na fixação das metas e objetivos do trabalho cotidiano; e, onde haja metas e objetivos de melhoria da produtividade por serem considerações essenciais para o sucesso da qualidade. Um clima de maior abertura e criatividade levam a uma maior produtividade. A procura constante de inovações; o questionamento sobre a forma costumeira de agir; e, os estímulos à criatividade criam um ambiente propício à busca de soluções novas e mais eficientes.

4. A valorização da qualidade na educação ●●●●●●●●●●

A conceituação de qualidade da educação, ou do ensino, precisa ser mais esclarecida na sua dimensão gerencial. Não faz sentido negar as dimensões formais e política da educação, ou seja, qualidade formal - competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e instrumentos - e qualidade política, aquela que se refere à competência para projetar estratégias de formação e emancipação das novas gerações, de sujeitos sociais capazes de definir por si próprios o seu destino histórico. Todavia, a qualidade em educação pode e deve ser vista sob a perspectiva das dimensões da qualidade mencionadas no capítulo anterior. Restringir a conceituação de qualidade do ensino ao seu aspecto político-pedagógico constitui um grave equívoco. O que confere a característica de totalidade à qualidade da educação é o atendimento às essas dimensões simultaneamente (XAVIER, 1995).

Desde os tempos de Frederick W. Taylor até os dias de hoje, vários modelos gerenciais foram descritos e utilizados pela maioria das organizações. Cada novo modelo gerou consideráveis melhorias

nas formas de gerenciamento, mas infelizmente, o sistema educacional brasileiro não parece ter sido beneficiado por essas mudanças, e os avanços nessa direção têm sido decepcionantes.

Quem se dedicar à análise do funcionamento dos sistemas de ensino acabará por encontrar provas evidentes de que a gestão é um componente decisivo da eficácia escolar, tão raro de se encontrar no sistema educacional brasileiro, principalmente nos ensinamentos fundamental e médio. Em virtude dessa situação, torna-se necessário adotar uma postura gerencial moderna e eficaz, para que os ventos da mudança criativa e inovadora soprem também para a educação.

A gestão da Qualidade Total, exemplo de excelência gerencial nas empresas, pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do ensino no Brasil. As reais mudanças começam a ocorrer quando os princípios, conceitos e fundamentos da qualidade se integram à cultura da instituição, no dia-a-dia das pessoas e nos processos organizacionais. Os verdadeiros benefícios oriundos da qualidade são parte natural da implementação de um programa de melhoria contínua e consistente, que ajuda a desenvolver o potencial e as qualidades dos profissionais da educação e do trabalho que realizam (BATISTA, 1994).

Para XAVIER (1995) são características essenciais para a gestão da qualidade total nos sistemas educacionais: o comprometimento político dos dirigentes; a busca por alianças e parcerias (públicas e privadas); a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e, a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

O autor ressalta ainda que *"para que a efetiva implantação desse modelo gerencial ocorra, torna-se imprescindível a presença dos processos de educação e treinamento"*. Não existe qualidade total ou gestão da qualidade sem esses dois componentes vitais, porque permitem a aquisição de habilidades específicas necessárias ao novo paradigma gerencial. Treinamentos só são efetivos quando as pessoas treinadas têm como base à educação incentivada na infância, e permanente até a fase adulta, mesmo nos casos dos indivíduos profissionalizados. (LONGO, 1995)

É essa educação, no seu sentido mais amplo, que permite que a mudança de paradigmas gerenciais - um processo muitas vezes doloroso e difícil, que deve ser feito com método e não simplesmente com apelo à boa vontade das pessoas - ocorra de forma menos traumática, pois dará às pessoas condições de visualizar um futuro onde o crescimento, eficiente e eficaz do indivíduo e da organização permitirá a obtenção do objetivo principal da qualidade total, que é a satisfação e a melhoria da qualidade de vida dos clientes internos e externos.

Desta forma, acredita-se que as instituições de ensino que pretendem atingir a excelência em seus serviços por meio de um sistema de gestão da qualidade devem reunir as seguintes características: foco centrado em seu principal cliente - o aluno; forte liderança dos dirigentes; visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada; plano político-pedagógico oriundo de sua visão estratégica e definida pelo consenso de sua equipe de trabalho; clima positivo de expectativas quanto ao sucesso; forte espírito de equipe; equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições; equipe de trabalho capacitada e treinada para melhor desempenhar suas atividades; planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos; e, preocupação constante com inovações e mudanças.

Acredita-se que a reunião dessas características possa formar um sistema voltado para a excelência do aprendizado do aluno.

5. Conclusão

Pode-se afirmar, ao final deste artigo, que a centralidade da educação e da produção do conhecimento são essenciais e imprescindíveis na estratégia de transformação do ensino, por permitir a elevação do nível global de competitividade. É só por meio de um processo de desenvolvimento econômico, social e político auto - sustentável que se pode, efetivamente, oferecer às diferentes camadas da sociedade brasileira a melhoria das condições de vida, ansiada por todos,

respeitando-se os valores éticos e morais que pautam as organizações deste país. A educação é o início do processo de gestão pela qualidade e deve também agir como facilitadora da implantação desse processo, porque a sua meta principal, ao longo dos anos, vem sendo a busca pela melhoria e valorização do ensino brasileiro.

Referências Bibliográficas

- DEMING, William Edwards. *Qualidade-a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- LONGO, R.M.J. *A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial*, Brasília: IPEA, 1994.
- MARTINS, J. J. *A qualidade hospitalar: um estudo de caso em um ambiente de emergência*. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro, UFRJ, 2001.
- XAVIER, A.C. da R. *Uma agenda para a melhoria da gestão da qualidade na educação brasileira*. Brasília: IPEA, 1995.

