NAZIL CANARIM JUNIOR

A EDUCAÇÃO E A QUALIDADE TOTAL: ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES

NAZIL CANARIM JUNIOR

A EDUCAÇÃO E A QUALIDADE TOTAL:
ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES

1410001039

Dissertação apresentada a Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Marília, para a obtenção do título de Mestre em Educação (Área de Concentração: Ensino na Educação Brasileira")

Orientador: Prof. Dr. **Cândido Giraldez Vieitez**

Marília
1999

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

Banca Examinadora

Presidente e Orientador _____

2.º Examinador _____

3.º Examinador _____

Marília, de de .

DADOS CURRICULARES
NAZIL CANARIM JUNIOR

NASCIMENTO	20-08-1959 – Bauru – SP
FILIAÇÃO	Nazil Canarim Marly Apparecida Pereira Canarim
1977/1980	Curso de Graduação Faculdade de Direito de Bauru
1994/1999	Curso de Pós-Graduação em Educação, nível de Mestrado, na Faculdade de Filosofia e Ciências - UNESP
1993/1994	Professor do Departamento de Direito Privado, da Faculdade de Direito de Marília – Fundação "Eurípedes Soares da Rocha"
1997	Professor do Departamento de Direito Público da Faculdade de Direito de Tupã – Instituição "Dom Bosco de Ensino e Cultura"
1999	Professor do Curso de Direito das Faculdades Integradas de Jaú – Fundação Educacional "Dr. Raul Bauab"

unesp

Dedico este trabalho à **Mariza, Rubens** e **Renato**,
na tentativa de justificar todas as horas
de convívio familiar que lhes soneguei

unesp

Agradeço, reconhecido

à minha mãe, **Marly Apparecida Pereira Canarim**, e
à minha avó, **Virginia Degasperi Pereira**,
pelo exemplo de vida que sempre me ofereceram;

ao Professor **José Roberto Marques de Castro**,
por haver me conduzido ao magistério universitário;

ao meu orientador, Professor Doutor **Cândido Giraldez Vieitez**,
pela atenção e confiança irrestritas;

às Professoras Doutoras **Ignez Harumi Hokamura** e **Neuza Maria Dal Ri**,
pelas imprescindíveis contribuições quando do exame de qualificação;

às Senhoras **Maria Inês B. Pereira** e **Wilma Regina R. dos Santos**,
pela diligência com que sempre se pautaram nas diversas vezes
em que lhes recorri na Secretaria de Pós-graduação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 9

CAPÍTULO 1

DA DIVISÃO DO TRABALHO À ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

1.1. Recuo necessário.....16

1.2. Administração Científica.....24

CAPÍTULO 2

QUALIDADE: DA INSPEÇÃO AO MÉTODO DE GERENCIAR

2.1. Qualidade: um problema não tão novo para as empresas.....32

2.2. O controle da qualidade.....34

2.3. Administração pela qualidade.....36

2.4. Qualidade total: multiplicidade de conceitos.....38

2.5. Qualidade total em serviços.....45

2.6. Avaliar a qualidade e gerenciar a qualidade total.....46

CAPÍTULO 3

DEMING E A QUALIDADE TOTAL: MÉTODOS E PRINCÍPIOS

3.1. O Método Deming de Administração.....53

3.2. A forma de gestão do MDA.....55

3.2.1. Definições operacionais..... 55

3.2.2. O ciclo de Walter Shewhart.....57

3.2.3. O controle estatístico do processo.....59

3.3. Princípios do MDA..... 60

CAPÍTULO 4

O MOVIMENTO PELA QUALIDADE TOTAL E A EDUCAÇÃO BRASILEIRA

4.1. Breve aproximação..... 68

4.2. Deming à brasileira..... 73

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18

4.2.1. Crie constância de propósito para melhora do serviço..... 75
4.2.2. Adote a nova filosofia..... 77
4.2.3. Cesse a dependência da inspeção..... 78
4.2.4. Não aprove orçamentos apenas com base no preço..... 80
4.2.5. Melhore constantemente o sistema de serviço..... 82
4.2.6. Institua treinamento 83
4.2.7. Adotar e instituir liderança..... 85
4.2.8. Afaste o medo..... 86
4.2.9. Rompa as barreiras entre os diversos departamentos 87
4.2.10. Elimine slogans, exortações e metas para os trabalhadores..... 89
4.2.11. Suprima quotas numéricas..... 90
4.2.12. Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo seu trabalho bem executado..... 91
4.2.13. Estimule a formação e o auto aprimoramento de todos 92
4.2.14. Tome a iniciativa para realizar a transformação..... 93

CAPÍTULO 5
QUALIDADE TOTAL: CONSIDERAÇÕES EM TORNO DO MÉTODO QUE A APLICA E DO DISCURSO QUE A JUSTIFICA

5.1. MDA: reedição da administração científica..... 96
5.2. A qualidade e o custo..... 101
5.2. A qualidade do discurso..... 102

CONCLUSÃO..... 113

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 116

RESUMO..... 122

ABSTRACT..... 123

INTRODUÇÃO

Em face de nossa atividade no magistério da área jurídica, somos permanentemente instados a promover o exame dos textos constitucionais, nacionais ou estrangeiros, atuais ou nem tanto.

Foi a partir de tais consultas que deliberamos examinar naqueles textos a presença de dispositivos que trataram ou tratam das questões ligadas à educação. Constatamos, particularmente no caso brasileiro, que desde a Carta Constitucional outorgada no Império até aquela promulgada em 5 de Outubro de 1988, inúmeras foram as colocações feitas sobre a matéria, muitas, é verdade, jamais postas em prática.

No texto constitucional que acaba de completar onze anos, e que em razão de sua prolixidade é muito diferente daqueles que o precederam, as disposições, ao invés de apresentarem linhas mestras, acabaram por descer aos pormenores. Foi a partir do conteúdo de uma delas que a nossa atenção restou despertada.

Referimo-nos ao disposto no artigo 206, inciso VII, da Constituição Federal, onde está lançada a assertiva de que o ensino deverá oferecer "*garantia de padrão de qualidade*".

unesp

Afora o ineditismo do preceito em nível nacional, pudemos constatar que apenas mais um texto constitucional estrangeiro tem dispositivo assemelhado. Reportamo-nos à Constituição Política do Peru, promulgada em 12 de Julho de 1979, que em um único artigo, o de número 30, estabelece que:

> "*Articulo 30 – El Estado reconoce, ayuda y supervisa la educación privada, cooperativa, comunal y municipal que no tendrán fines de lucro. Ningún* centro educativo puede ofrecer conocimientos de calidad inferior a los del nível que lê corresponde conforme a ley" (Senado Federal, 1987).

A regra do artigo 206, inciso VII, porém, não está sozinha na Constituição de 1988. Segundo pensamos, tem relação com o artigo 211 da Carta, que estabelece, em seu parágrafo 1.º, que a União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e "*padrão mínimo de qualidade de ensino*" mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

Mostra-se igualmente vinculada ao comando do artigo 214, inciso III, do mesmo texto, quando aquele assevera que a lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público que conduzam à "*melhoria da qualidade do ensino*".

unesp

Está ligada, ainda, ao disposto no artigo 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, cujo parágrafo quarto declara que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios ajustarão progressivamente, em um prazo de cinco anos, suas contribuições ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental, de forma a garantir um valor por aluno correspondente a um "*padrão mínimo de qualidade*" de ensino nacionalmente definido (Bastos & Martins, 1998, p. 463).

Apesar da pertinência e relevância de tais considerações, que poderiam nos motivar a empreender análises a respeito do conjunto das normas jurídicas, constitucionais ou não, que tratam de temas ligados à educação, o que se constitui um campo ainda aberto à realização de pesquisas sistemáticas (Fávero et al., 1996, p. 1), pretendemos conduzir nossos passos por outro caminho.

Assim é que, embora a nossa atenção tenha sido despertada pelo supra referido artigo 206, inciso VII, da atual Constituição, deliberamos eleger como tema do presente trabalho a difusão do movimento pela "qualidade total", como forma de dar impulso nas atividades empresariais do país, e a sua transposição para o ambiente educacional, articulada, em certa medida, com a necessidade de "padrões de qualidade de ensino".

Considerando que a necessária qualidade não é um atributo

neutro, nem gratuito, pretendemos através do presente trabalho identificar a motivação que daria suporte às discussões em torno de sua acelerada implementação.

Através de revisão da literatura, objetivamos analisar não apenas como as empresas chegaram ao movimento pela qualidade, mas como se dá a transposição de tal movimento para o âmbito da educação, checando se a mesma assume ou não grande parte dos conteúdos que são egressos do círculo empresarial. Tencionamos, ainda, sondar quais poderiam ser as conseqüências mais evidentes da adesão ao movimento.

E, para que as análises e interpretações pudessem ser lançadas, estruturamos o trabalho em cinco capítulos cujos conteúdos têm por finalidade assegurar coerência às nossas considerações. Assim, esperamos que a seqüência apresentada contribua para o melhor entendimento dos nossos propósitos.

Os capítulos desta dissertação abordarão o seguinte:

Capítulo I – **Da Divisão do Trabalho à Administração Científica**

Embora de maneira muito superficial, quisemos fincar nossas primeiras observações a respeito da divisão do trabalho, e das vantagens que dela decorreriam, nas argumentações expendidas por Adam Smith na clássica

unesp

obra "A Riqueza das Nações". Da mesma fonte procuramos colher, ainda, trechos que prenunciam a enunciação das leis do mercado.

Tendo em conta a organização do trabalho, destacamos as idéias de Taylor e Fayol por considerarmos que se complementam. Assim, enquanto o primeiro se ocupou com o universo das tarefas no ambiente organizacional, o segundo centrou sua atenção na estruturação dos processos administrativos.

Capítulo II – **Qualidade: da inspeção ao método de gerenciar**

No ambiente empresarial, como buscamos ressaltar, a preocupação com a questão da qualidade no processo produtivo sempre esteve presente. E, como os manuais administrativos nos permitem verificar, ela evolui da simples inspeção para o controle do processo quando se tem em conta a rotina produtiva.

Assinalamos, também, que a partir de um determinado momento a qualidade passa a expressar-se como forma de gerenciamento, e cuja conceituação, embora difícil, tem na figura do cliente o seu ponto central.

Capítulo III – **Deming e a Qualidade Total: forma de gestão e princípios**

Considerando a relevância do trabalho de William Edwards Deming, havido como um dos preconizadores do movimento pela qualidade

total, deliberamos destacar neste capítulo a forma de gestão e os princípios de administração por ele enunciados.

Capítulo IV – **O movimento pela Qualidade Total e a Educação Brasileira**

A transposição das idéias vigentes na realidade empresarial para o cotidiano da educação, além de não ser nova, como a primeira parte deste capítulo procura realçar, muitas vezes ocorre com a integral aceitação dos métodos de gestão propostos para o âmbito daquelas.

Os autores brasileiros que versam sobre a matéria, fortemente influenciados pelas idéias de Deming, apresentam em suas obras apenas uma nova roupagem para os princípios de administração difundidos por aquele consultor.

Capítulo V – **Qualidade Total: considerações sobre o método que a aplica e o discurso que a justifica**

Partindo da constatação de que a metodologia difundida por Deming se aproxima, e muito, das abordagens enunciadas pela administração científica, fomos buscar na história do movimento educacional brasileiro a existência de práticas, não muito recentes, que já se ocupavam em referendar aquelas mesmas abordagens.

Depois de colacionarmos considerações em torno da

unesp

onerosidade que a implantação das práticas voltadas para a qualidade ocasiona fomos nos fixar na exposição dos motivos que entendemos alicerçarem o discurso em torno da qualidade.

Enunciamos, por fim, as conclusões que se nos parecem decorrer do trabalho efetuado.

Não temos, como obviamente se constatará, a pretensão de esgotar o assunto. Anima-nos o propósito de tão-somente estudá-lo e procurar, desta forma, contribuir para o entendimento de uma questão que nos parece muito mais séria e profunda do que às vezes se faz apresentada.

unesp

CAPÍTULO 1

DA DIVISÃO DO TRABALHO À ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

1.1. Recuo necessário

Como acentua Braverman (1987), o mais antigo e inovador do modo capitalista de produção foi a divisão manufatureira do trabalho, e de uma forma ou de outra tal divisão permaneceu como princípio fundamental da organização industrial. A divisão do trabalho na indústria capitalista, entretanto, não se assemelha ao fenômeno da distribuição de tarefas, existente desde as sociedades mais primitivas, quando as tribos deixaram de ser nômades, para fixarem-se em lugares de melhores condições, permitindo que alguns fossem à caça, à pesca, à rudimentar agricultura, enquanto outros ficavam nas povoações fabricando os instrumentos que seriam utilizados naquelas atividades.

Desta forma, embora todas as sociedades conhecidas tenham dividido suas tarefas em especialidades produtivas, nenhuma sociedade antes do capitalismo subdividiu sistematicamente o trabalho de cada especialidade produtiva em operações limitadas (Braverman, 1987, p. 71).

Esta última hipótese restou analisada por Adam Smith, que

unesp

tendo dedicado grande parte de sua vida ao magistério, lecionando em Edimburgo e em Glasgow, ensinou a "Filosofia Moral", ciência que englobava Teologia Natural, Ética, Jurisprudência, Direito Político e Economia Política.

Partindo da necessidade de fazer um estudo sintético dessas ciências diversas e complementares, começou por fazer-lhes a análise em duas obras: primeiro, em 1759, na "Teoria dos Sentimentos Morais", sistema de moral da simpatia, e depois, em 1776, em "A Riqueza das Nações – Investigação sobre sua natureza e suas causas".

Smith estabelece uma ciência econômica que tem numerosos pontos de semelhança com a apresentada pelos fisiocratas. Como eles, busca leis naturais que expliquem e liguem os fenômenos econômicos; como eles chega ao liberalismo (Hugon, 1952).

No entanto, em vez de centralizar os problemas econômicos exclusivamente na natureza, vale-se do trabalho. Enquanto os mercantilistas viam no ouro a principal riqueza e mercadoria – enunciando que grande seria o Estado que detivesse reservas de metais preciosos, e os fisiocratas valorizavam a terra – por entenderem que a agricultura era a principal fonte de riquezas, Smith vê a sua origem no trabalho do homem.

Este seu ponto de vista surge desde as primeiras observações

unesp

em "A Riqueza das Nações":

> "*O trabalho anual de cada nação constitui o fundo que originalmente lhe fornece todos os bens necessários e os confortos materiais que consome anualmente. O mencionado fundo consiste sempre na produção imediata do referido trabalho ou naquilo que dessa produção é comprado de outras nações*". (Smith, 1996, v. 1, p. 59)

Empreendendo estudos sobre o trabalho, Smith culmina por colocá-lo como base da explicação da riqueza das diferentes nações:

> "*Não se vêem, por ventura, povos pobres em terras vastíssimas, potencialmente férteis, e em climas dos mais benéficos? E, inversamente, não se encontra por vezes uma população numerosa vivendo na abundância em um território exíguo, até por vezes em terras penosamente conquistadas ao oceano, ou em territórios que não são favorecidos por dons naturais? Ora, se essa é a realidade, é porque há uma causa sem a qual os recursos naturais, por mais preciosos que sejam, nada são, por assim dizer; uma causa que, quando em ação, pode suprir a ausência ou insuficiência de recursos naturais, uma causa noutros termos, geral e comum da riqueza, causa que, posta em movimento diferentemente entre povos diversos, explica as desigualdades de riqueza de cada um deles; essa causa dominante é o trabalho*" (1996, v. 1, p. 40).

unesp

Para Smith, é a proporção entre o produto desse trabalho e o número de consumidores que torna uma nação mais ou menos rica:

> "*Se o produto do trabalho – ou aquilo que no estrangeiro se compra em troca desse produto – se encontra em maior ou menor proporção com o número de consumidores, a nação se encontrará mais ou menos provida de todas as espécies de cousas necessárias ou cômodas, de que precisa*" (1996, v. 1, p. 68).

A eficácia do trabalho nas nações em progresso decorre essencialmente da divisão manufatureira, e Smith a demonstra com exemplos tomados nos fatos, como no sobejamente divulgado caso que envolve a indústria de alfinetes, em que a fabricação é decomposta em dezoito operações, cada qual confiada a um especialista: com isso dez operários produziam 48.000 alfinetes, o que não seria possível se não houvesse essa divisão:

> "*Um operário não treinado para essa atividade (que a divisão do trabalho transformou em uma indústria específica) nem familiarizado com a utilização das máquinas ali empregadas (cuja invenção provavelmente também se deveu à mesma divisão do trabalho), dificilmente poderia talvez fabricar um único alfinete em um dia, empenhando o máximo de trabalho; de qualquer forma não conseguirá fabricar vinte. Entretanto, da forma como essa atividade é hoje executada, não somente o trabalho todo constitui uma indústria específica, mas ele está dividido em uma série de setores,*

unesp

dos quais, por sua vez, a maior parte também constitui provavelmente um ofício especial. Um operário desenrola o arame, um outro o endireita, um terceiro o corta, um quarto faz as pontas, um quinto o afia nas pontas para a colocação da cabeça do alfinete; para fazer uma cabeça de alfinete requerem-se 3 ou 4 operações diferentes; montar a cabeça já é uma atividade diferente; e alvejar os alfinetes outra; a própria embalagem dos alfinetes também constitui uma atividade independente. Assim, a importante atividade de fabricar um alfinete está dividida em aproximadamente 18 operações (...)" (1996, v. 1, p. 65-66).

Destacando o grande aumento na quantidade de trabalho que, em conseqüência da divisão, o mesmo número de pessoas é capaz de executar, aquele autor credita-o a três diferentes circunstâncias: primeira – ao aumento da destreza de cada trabalhador individualmente; segunda – à economia de tempo que em geral se perde passando de uma espécie de trabalho para a outra; e terceira – à invenção de grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, e permitem que um homem faça o trabalho de muitos.

Todavia, como pondera Braverman (1987) citando Babbage, qualquer explicação do baixo custo dos produtos manufaturados como conseqüência da divisão do trabalho seria incompleta se omitisse o fato de que em uma sociedade baseada na compra e venda da força de trabalho, dividir os ofícios barateia suas partes individuais.

unesp

E isto porque, ao dividir o trabalho a ser executado em diferentes processos, cada qual exigindo diferentes graus de perícia ou força, pode o administrador comprar precisamente aquela exata quantidade de ambas que for necessária para cada processo, deixando de remunerar o trabalho que haveria de ser executado por um operário que possuísse suficiente perícia para executar o mais difícil e força suficiente para executar o mais árduo.

As vantagens da divisão do trabalho – visíveis no universo microeconômico da empresa – são a seguir extrapoladas para o conjunto da sociedade, por meio da diferenciação macroeconômica das ocupações, empreendimentos e negócios.

A divisão do trabalho, neste sentido ampliado, teria ainda uma natureza integradora e somatória:

> "*Os caracteres e habilidades mais diferentes são úteis uns aos outros; as produções diferentes dos respectivos talentos e habilidades, em virtude da capacidade e propensão ao intercâmbio (...) são como que somados em um cabedal comum*" (Smith, 1996, v. 1, p. 71).

E daí resultaria, enfim, um bem coletivo, já que em todas as camadas sociais se difundiria uma abundância geral de bens.

unesp

Abrindo um parêntesis, que ao final do presente estudo pretende se fazer justificado, sabemos que o pensamento de Adam Smith oferece, também, uma explicação para a existência de ordem em um mundo econômico em que não há planejamento central. Para um universo em ebulição, onde os interesses à primeira vista seriam dotados de força centrífuga, as leis do mercado garantem que determinadas formas de procedimento provoquem resultados definidos, previsíveis, integrados e otimizadores (Moraes, 1996).

A extrema engenhosidade de imaginar o interesse individual como harmonizador e não como diluente, aparece por exemplo na atividade do açougueiro, descrita em outra conhecida passagem de "A Riqueza das Nações": é o interesse deste senhor, diz Smith, e não a sua generosidade, que assegura o fornecimento do meu jantar.

O interesse do indivíduo e a motivação do ganho aparecem assim como forças que conduzem os homens às atividades que a sociedade está disposta a remunerar. A sociedade distribui, portanto, seus elementos de produção, para atender as necessidades e desejos, por meio do mecanismo do mercado.

É este último que regula a quantidade das mercadorias, "*sua natureza, seus preços e a renda dos fatores utilizados na produção.*

unesp

O mercado é a matriz-ótima da eficiência, da justiça e da riqueza" (Moraes, 1996, p. 711).

As inferências de Smith passam, desse modo, dos elementos atômicos, representados pelos interesses dos indivíduos empreendedores, ao processo global de alocação de recursos no sistema econômico nacional. Como acentua Moraes (1996), a procura da vantagem individual leva quase necessariamente às aplicações do capital que acarretam as maiores vantagens para a sociedade. Esse movimento otimiza a alocação dos recursos. Não depende das intenções ou do grau de consciência que os indivíduos tenham a respeito do todo, mas apenas da busca de sua própria segurança. Uma espécie de *mão invisível* os conduziria. Por outro lado, esse efeito da composição automática das forças econômicas não seria possível se dependesse das mãos de um estadista.

A tentativa do legislador para dirigir o processo de alocação seria desnecessária, e, além do mais, perigosa, já que são:

> "*Os interesses e os sentimentos privados dos indivíduos os induzem a converter seu capital para as aplicações que, em casos ordinários, são as mais vantajosas para a sociedade (...). Sem qualquer intervenção da lei, os interesses e os sentimentos privados das pessoas naturalmente as levam a dividir e distribuir o capital de cada sociedade entre todas as diversas*

unesp

aplicações nela efetuadas, na medida do possível, na proporção mais condizente com o interesse de toda a sociedade" (Smith, 1996, v. 1, p. 104).

Não nos parece ser outra a motivação que norteia o discurso em torno da qualidade, quando busca implementar um modelo coroado pela descentralização e pelo submetimento dos sistemas educacionais como um todo a regras de funcionamento do mercado. Porém, é bom que retomemos a questão que envolve a denominação dada ao presente capítulo.

1.2. Administração Científica

Se é certo que as análises de Smith e de outros que o seguiram revelam uma preocupação com os problemas da organização do trabalho, credita-se a Frederick Winslow Taylor o empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle das tarefas nas empresas que se encontravam em rápida expansão.

Lodi em sua "História da Administração" (1987) enumera diversos autores (Harrington Emerson, Henry L. Gantt, Frank Gilbreth, etc.) que teriam empreendido uma série de iniciativas e experiências industriais mesmo antes de Taylor. No entanto aqueles outros autores estão

unesp

praticamente esquecidos, sua importância é relativa e suas obras não têm sido mais publicadas.

Acentuando que o emprego de métodos experimentais no estudo do trabalho já era feito pelo artesão na prática do ofício, Braverman (1987) deixa claro, porém, que o estudo do trabalho por aqueles que o administram ou em favor deles parece só ter vindo à tona na época capitalista.

Assim sendo, para Taylor, "*a administração científica não constitui elemento simples, mas uma combinação global que pode assim ser sumariada:*

- *ciência, em lugar de empirismo;*
- *harmonia, em vez de discórdia;*
- *cooperação, não individualismo;*
- *rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade*" (1987, p. 87).

Para que tais objetivos sejam atingidos, cuidou de elaborar seus "Princípios de Administração Científica", que podem ser assim resumidos:

A – **Desenvolvimento de uma ciência do trabalho**. Uma investigação científica poderá dizer qual a capacidade total de um dia típico de trabalho de

modo que: a) os chefes não possam se queixar da incapacidade de seus operários; b) estes saibam exatamente o que se espera que eles façam;

B – **Seleção e desenvolvimento científico do empregado**. Para atingir o nível de remuneração prevista, o estudo de tempo determina que o operário *first-class-man* precisa preencher certos requisitos pela seleção;

C – **Combinação da ciência do trabalho com a seleção de pessoal**. Taylor observou que os operários estão dispostos a aprender a fazer um bom trabalho, mas que os velhos hábitos da administração resistem à inovação de métodos; e

D – **Cooperação entre administração e empregados**. Somente uma constante e íntima cooperação possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho, que permitirá a fixação de níveis de produção e de incentivos financeiros.

Taylor formulou sua teoria a partir dos estudos de tempos e movimentos dos operários, constatando nesta fase o enorme desperdício que o sistema produtivo de então apresentava. Avançou em suas colocações, elevando o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência adequada, a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado.

unesp

As considerações de Taylor partem "*não do ponto de vista humano, mas do ponto de vista do capitalista, do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas*" (Braverman, 1987, p. 83).

Contemporâneo de Taylor, Henri Fayol demonstrou que a sua preocupação central estava relacionada com a forma de administração, baseada no conjunto de funções que propõe para a organização.

Para Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral que versando sobre os seus postulados pudesse ser ensinada.

De acordo com as suas idéias, a empresa deve ser dividida em seis atividades ou funções distintas:

"1. **Funções técnicas**, relacionadas com a produção de bens e serviços;

2. **Funções comerciais**, relacionadas com a compra e venda de produtos e bens;

3. **Funções financeiras**, relacionadas com a busca e gerência de capitais;

unesp

4. **Funções de segurança**, relacionadas com a proteção e preservação dos bens;

5. **Funções contábeis**, relacionadas com os inventários, registros, balanços e estatísticas; e

6. **Funções administrativas**, relacionadas com a integração das outras cinco funções. Esta função coordena as demais funções, no esforço da produção" (Chiavenato, 1993, p. 110-111).

Considerando que o exercício da última das funções acima expostas requer a observação de alguns princípios, Fayol assim os desenvolveu:

"1 – **Divisão do trabalho**: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;

2 – **Autoridade e responsabilidade**: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; a responsabilidade é uma conseqüência natural da subordinação. Ambas devem estar equilibradas entre si;

3 – **Disciplina**: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos;

4 – **Unidade de comando**: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única;

unesp

5 – **Unidade de direção**: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo;

6 – **Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais**: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares;

7 – **Remuneração do pessoal**: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição;

8 – **Centralização**: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;

9 – **Cadeia escalar**: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. É o princípio do comando;

10 – **Ordem**: um lugar para cada coisa. A ordem material e humana;

11 – **Equidade**: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal;

12 – **Estabilidade e duração (num cargo) do pessoal**: a rotação tem impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanece no cargo, tanto melhor;

13 – **Iniciativa**: a capacidade de visualizar um plano e assegurar o sucesso; e

14 – **Espírito de equipe**: harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização" (Chiavenato, 1993, p. 108-109).

unesp

Além dos princípios gerais de administração, Fayol deixa asseverado, como já destacamos, que o exercício da função de administrar está fundamentada nas seguintes atividades: (a) **Planejamento** - que consiste em examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo; (b) **Organização** - que consiste em montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento; (c) **Comando** – que consiste em manter o pessoal em atividade em toda a empresa; (d) **Coordenação** - que consiste em reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço; e (e) **Controle** - que consiste em cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens.

Fica evidente que a preocupação fundamental de Fayol é a formalização da administração. Ele a pretende estruturada, onde não há lugar para o incerto.

Entendemos que os trabalhos de Taylor e Fayol de certa forma se complementam. Enquanto o primeiro ocupou-se com o universo das tarefas no ambiente organizacional, no âmbito da execução propriamente dito, o segundo deteve-se na estruturação dos processos administrativos, nas questões de ética e do poder na organização.

Temos, ainda, que ambos se encontram em plena aplicação, permitindo-nos discordar dos que afirmam que os postulados da administração

unesp

científica foram superados, fracassaram ou estão fora de moda dado o surgimento de outras escolas administrativas.

Aqueles que fazem tais afirmações, segundo Braverman (1987, p. 83), têm uma lamentável má interpretação da verdadeira dinâmica do desenvolvimento da gerência, uma vez que, enquanto a administração científica ocupa-se dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele, as escolas posteriores preocupam-se sobretudo com o ajustamento do trabalhador ao processo de produção em curso, projetado pela primeira.

Amplamente difundidos, os postulados da administração científica também dão suporte à forma de gestão e aos princípios informativos que fundamentam o movimento pela qualidade.

unesp

CAPÍTULO 2

QUALIDADE: DA INSPEÇÃO AO MÉTODO DE GERENCIAR

2.1. Qualidade: um problema não tão novo para as empresas

Parece-nos que as empresas sempre estiveram preocupadas com a questão da qualidade no processo produtivo. O que não quer dizer que sempre consideraram este assunto da mesma forma, nem que sempre se interessaram pelas mesmas razões ao longo do tempo.

É certo, porém, como vimos no capítulo precedente, que desde a primeira década deste século, Taylor e outros já realizavam experiências no sentido de assegurar aos empregadores o máximo de produção e qualidade, o que deveria resultar, e efetivamente resultava, um baixo custo da força de trabalho. Parte substancial daquelas idéias encontra-se plenamente em vigor no campo empresarial.

Nos nossos dias, porém, o termo qualidade tem sido cada vez mais pronunciado não apenas no ambiente empresarial, mas em todos os meios de comunicação e nas conversas entre a população em geral. De acordo com Oliveira (1994, p. 21), "*escolha dez ou doze termos geralmente mencionados por gerentes, consultores, professores de administração, entre os quais este:*

unesp

qualidade'. Abra em seguida os jornais e revistas especializadas. Conte quantas vezes cada um deles aparecerá. De longe, 'qualidade' será o campeão!".

Desta forma, qualidade é uma palavra de domínio público, trabalhada dentro dos amplos limites daquilo que se considera senso comum. Afinal, mesmo se poucos sabem o que o termo significa, todos afirmam saber reconhecê-la quando estão diante dela ou identificar quando ela está ausente de determinado produto ou serviço (Malik, 1992).

Em verdade, a qualidade se converte em uma meta compartilhada que todos dizem buscar. Assim sendo, qualquer proposição relativa a conservar, melhorar ou mudar isto ou aquilo, não importa o que seja, deve explicar-se em termos de qualidade. De um simples termo ou expressão, transforma-se, na visão de Enguita (1999), no eixo de um discurso fora do qual não é possível o diálogo, porque os interlocutores não se reconhecem como tais senão através de uma linguagem comum.

A qualidade, assim, às vezes se converte em uma palavra de ordem mobilizadora, em um grito de guerra em torno do qual se devem juntar todos os esforços. Desta forma, pode ser capaz de mobilizar: professores que querem melhores salários e mais recursos; contribuintes que desejam conseguir o mesmo resultado educacional a um menor custo; empregadores que querem uma força de trabalho mais disciplinada; estudantes que

unesp

reclamam maior liberdade e mais conexão com seus interesses, etc..

2.2. O controle da qualidade

No ambiente empresarial, a história da evolução do controle da qualidade passa por três períodos principais, quais sejam: o da inspeção (controle de cada produto), o do controle estatístico (controle de amostras dos lotes de produtos) e o da qualidade assegurada (controle do sistema da qualidade).

A inspeção de produto é praticada pelos consumidores nas feiras livres e no comércio de produtos artesanais. É uma modalidade de controle da qualidade que vai existir enquanto existirem esses mercados artesanais, nos quais o cliente se relaciona diretamente com o produtor, ou nos quais o cliente é atraído por produtos em exposição, cuja qualidade se pode aferir objetiva e subjetivamente pela observação ou manuseio.

Sabe-se que a inspeção, contudo, não produz qualidade – apenas encontra produtos defeituosos (Maximiano, 1995).

Com a ascensão da grande empresa industrial, o controle pela inspeção foi aprimorado por meio de técnicas de amostragem e outros procedimentos que têm sua base na estatística. O objetivo agora é separar os

unesp

produtos bons dos ruins, através da amostragem estatística. Esta fase faz surgir o departamento de controle da qualidade na estrutura das empresas.

Em estágio posterior, o da qualidade assegurada, a atenção não está centrada, apenas, no produto ou serviço, nem é uma responsabilidade atribuída só ao departamento de qualidade. A qualidade passa a ser um problema de todos e abrange, numa cadeia produtiva, cada fornecedor de produtos e serviços.

Dentro, pois, do enfoque do controle, podemos constatar que a qualidade, da forma como se acha lançada nos manuais administrativos, representa:

1. O conjunto das características de um produto ou serviço. As características são chamadas especificações e descrevem o produto ou serviço em termos de sua utilidade, desempenho ou de seus atributos. Por exemplo: comprimento, peso, cor, velocidade, composição química, ponto de ebulição, consumo de combustível. Esta é a qualidade que estabelece como o produto deve ser.

2. O atendimento das especificações previstas, pelos produtos que efetivamente saem de uma linha de produção ou pelos serviços que são prestados. Esta é a chamada qualidade de conformação, ou de *conformidade* ou ainda de *aceitação.*

unesp

3. A minimização ou redução da variação que ocorre em qualquer processo de trabalho, seja para fabricar produtos ou prestar serviços. Nesta acepção, qualidade é sinônimo de regularidade (Maximiano, 1995, p. 162).

Mas, o controle da qualidade focaliza o produto ou o serviço e não o cliente, que seria a razão de ser dos programas de qualidade.

2.3. Administração pela qualidade

Deixando de ser empregado apenas no sentido de identificar a existência ou não de defeito, o termo qualidade passa e ser expresso de uma forma mais abrangente como:

> "*Um conjunto de conhecimentos aplicados na fabricação de produtos ou na prestação de serviços, desde a compra da matéria-prima, o processo de fabricação ou execução, entrega, assistência técnica, treinamento dos trabalhadores, manutenção das máquinas, até a satisfação do cliente, etc.*" (SENAI, 1996, p. 6).

Assim, a questão que envolve o movimento pela qualidade total, como atualmente enunciada, foi pensada por americanos, aplicada no Japão, e de lá exportada para o mundo. Sua origem, no final dos anos cinqüenta, se deu através do trabalho da *Japanese Union of Scientists & Engineers*, entidade sem fins lucrativos mantida por empresas japonesas.

unesp

Tratando de um universo mais amplo no campo da administração, o movimento pela qualidade total foi definido por Finger (1993) como "*uma nova forma de gerenciamento administrativo no setor produtivo que visa ao atendimento dos interesses e necessidades do cliente*".

Para Chafee & Sherr (1992), referido movimento representa uma "filosofia de vida e trabalho" nas organizações, com o propósito de um melhoramento sempre constante.

Por isto, aqueles autores afirmam que os programas de qualidade total têm sido motivo de atenção na procura de maior competitividade, preparando as organizações no sentido de torná-las mais ágeis e capacitadas tecnicamente, prontas para responder aos desafios da era da modernidade e da competitividade numa economia globalizada.

Wood Júnior, expressamente citado por Miura (1998, p. 42-43), observa que, embora nem sempre vistos com simpatia nos meios acadêmicos, os programas de qualidade total têm representado profundo movimento de mudança nas organizações. A implantação da administração pela qualidade total (Total Quality Management - TQM), por exemplo, pode ser relacionada à evolução dos modelos gerenciais e explicada por uma seqüência de seis momentos, alguns simultâneos:

"1.º - o da inspeção, com o foco no controle do produto final, associado ao

unesp

desenvolvimento do sistema de produção e consumo em massa;

2.º - o surgimento do foco no processo, com uma coleção de técnicas estatísticas voltadas para a solução de problemas e a melhoria contínua;

3.º - a integração destas técnicas a um modelo gerencial limitado – o TQC: Total Quality Control (controle da qualidade);

4.º - a incorporação de elementos comportamentais e novas práticas gerenciais associadas ao acirramento de competição entre empresas, ao início da flexibilização da produção e ao aumento da fragmentação dos mercados. Consagração do termo TQM;

5.º - a expansão fora das fábricas, no setor serviços e nas empresas públicas; e

6.º - tendência de transformação profunda do modelo e/ou sua difusão nas práticas gerenciais do dia-a-dia".

Assim sendo, já a partir do 2.º momento acima identificado, o movimento pela qualidade total passa a ter influência sobre a organização do trabalho (Miura, 1998).

2.4. Qualidade total: multiplicidade de conceitos

Dentro da ótica do movimento pela qualidade total, que conceito se pode ofertar ao termo qualidade? Deliberamos colher, e não por acaso, as

unesp

definições provenientes de quatro reconhecidos consultores na área, quais sejam: Peter Drucker, Joseph M. Juran, Philip Crosby e Genichi Taguchi .

Para Drucker (1988), qualidade não é algo que o fornecedor coloca num produto ou serviço, mas algo que o cliente obtém e pelo qual paga. Os clientes pagam apenas por aquilo que lhes é útil e lhes traz valor. Nada mais constitui qualidade.

Juran, citado por Bauer (1987), assevera que a qualidade "*é adequabilidade ao uso*", enquanto Crosby, referido por Gandour (1993) afiança que a qualidade "*significa fazer o que havíamos dito que iríamos fazer; significa dar ao cliente exatamente o que ele pediu, e isso vale para clientes internos e externos*".

Por fim, Taguchi (1990) esclarece que qualidade ocorre quando um produto ou serviço desempenha suas funções sem efeitos colaterais daninhos. Maior qualidade, como entende, significa desempenhar a mesma função com menor perda para o cliente.

Examinadas com atenção, as definições apresentadas tocam em três pontos centrais, quais sejam: (a) *a funcionalidade do produto ou serviço oferecido ao cliente*; (b) *o valor que o produto ou serviço tem para o cliente*; e (c) *a prerrogativa do cliente na definição do que lhe é de utilidade*.

unesp

Dois dos autores citados dão ênfase especial à funcionalidade. Juran fala em "*adequabilidade ao uso*", e Taguchi salienta a necessidade de o produto ou serviço "*desempenhar suas funções*".

Porém, é preciso ter certo cuidado com a expressão funcionalidade porque ela nos remete à noção de função. E não há uma única noção de função, mas muitas. Assim, funcional é tudo aquilo que exerce alguma função. E função deve ser entendida no sentido de uma (ou mais) operação específica dentro de um sistema; uma função é algum tipo de atividade, bem como o modo pelo qual ela é exercida; é uma atribuição dada a alguém ou a alguma coisa, enfim.

Ora, dentro da própria empresa, como no capítulo precedente destacamos, Fayol identifica seis grupos de funções essenciais: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e de administração.

Da mesma forma, cada produto ou serviço pode ser identificado por sua função ou funções, já que poderá haver mais de uma.

Fica evidente que, embora seja um requisito importante, isoladamente a funcionalidade do produto ou serviço não é suficiente para definir a qualidade, dado que podemos encontrar "*adequação ao uso ou bom desempenho de suas funções num objeto que, no entanto, não tem utilidade alguma* (Oliveira, 1994).

unesp

Drucker e Taguchi se reportam ao uso relevante para o cliente, o que nos remete à questão da utilidade.

E, quanto à utilidade, vê-se tratar de um conceito associado à noção de preferência – preferência que o indivíduo dá a determinada opção, em comparação com outras –, podendo ser ou não aquela que ofereça menor risco.

A respeito da questão da utilidade das escolhas para os indivíduos, faz-se oportuna a lembrança de que embora nossos desejos e aspirações possam mudar ao longo dos anos, para muitos propósitos é conveniente assumir que, por determinado período de tempo, um indivíduo tem algum esquema de apreciação, pelo qual possa aquilatar o valor de qualquer perspectiva com que seja confrontado (Oliveira, 1984).

É por meio desse esquema de apreciação que o indivíduo, no caso o cliente, pode estabelecer uma relação entre a função do produto/ serviço e sua utilidade: quanto maior for a utilidade, maior será a qualidade do produto ou serviço. Uma estratégia é melhor que outra se trouxer mais ao indivíduo. Mais em quê? Claramente os indivíduos aplicam às estratégias algum critério de utilidade, de algo a ser maximizado.

Sabe-se, por fim, que é o próprio cliente quem decide se o

unesp

produto ou serviço que lhe é oferecido tem ou não qualidade. Essa noção está expressa diretamente em três das quatro definições de qualidade dadas anteriormente, em especial aquelas propostas por Drucker e Crosby.

Esse aspecto na definição de qualidade, como cada um dos outros dois anteriormente citados, é também controverso, já que, como ressalva Oliveira (1984), muitas vezes o cliente não está capacitado a definir o que é qualidade porque seu conhecimento acerca das opções existentes é limitado.

Sob este último enfoque, provavelmente seria mais apropriado dizer que qualidade é aquilo que o cliente acha que é, desde que esteja consciente das opções disponíveis.

Denton (1991) afirma que ao ser definida em termos de atendimento às expectativas dos clientes, a qualidade produz recompensas reais para a companhia, seja em termos de lealdade dos mesmos, seja na imagem positiva da empresa no mercado. Também coloca que a qualidade só tem sentido no contexto da experiência do cliente.

Assim sendo, a qualidade total é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer à sua clientela alvo. Da mesma forma como qualidade é a entrega do produto ou serviço dentro das especificações preestabelecidas pelo cliente, cobrando por isto um preço justo,

unesp

cumprindo os prazos, e respeitando o moral e segurança dos quatro pólos essenciais para a sobrevivência de uma organização: os clientes, funcionários, acionistas e a sociedade de maneira geral (Horovitz, 1993).

Como a qualidade tende a representar o conjunto de todas as atividades através das quais faz-se possível a obtenção de produtos ou serviços adequados ao uso, ou em conformidade com as especificações, deixa de ser importante a fixação de quais departamentos realizam essas atividades (Miura, 1998).

A preocupação com qualidade total tem atraído a atenção de produtores de bens e serviços, uma vez que contempla quase todos os fatores determinantes de competitividade, trabalhando com aspectos importantes como: responsabilidade compartilhada, desempenho, custo, competitividade internacional e melhoria constante de produtividade.

E, enquanto expressão, a qualidade total extrapola a idéia de desempenho do produto, avançando para aspectos ligados ao gerenciamento, o controle da autoridade gerencial se faz transferido através da acima mencionada responsabilidade compartilhada (Knoll, 1996).

Toda organização deve assegurar-se de que a qualidade dos seus produtos ou serviços satisfaça constantemente às exigências daqueles segmentos de mercado para os quais ela decidiu dirigir seus esforços.

unesp

No âmbito interno das empresas, como assevera Moller (1992), a qualidade total é desenvolvida dirigindo seus esforços para dois pontos principais: 1.º) procurar melhorar a qualidade do seu pessoal, seus departamentos, seus produtos e serviços, uma vez que tanto a imagem como a posição de mercado são, em grande parte, determinadas pela percepção dos clientes a respeito da qualidade dessas áreas; e 2.º) trabalhar para introduzir uma cultura de qualidade, a qual certamente influenciará toda a organização.

Demonstrando preocupação para além da estrutura das empresas, Hayes & Wheelwright, referidos por Knoll (1996), propuseram cinco indicadores de competitividade, utilizando o referencial dos consumidores ou clientes: (a) preço; (b) qualidade (como desempenho superior do produto); (c) tradição; (d) flexibilidade; e (e) inovações (do produto). Na competição por qualidade, segundo aqueles autores, as empresas disponibilizariam no mercado produtos de desempenho superior. O consumidor escolheria sua opção de compra pela qualidade apresentada pelo produto e a imagem da empresa é que não colocaria em dúvida esta opção.

Indo um pouco mais adiante, Campos (1992) afirma que um produto ou serviço tem boa qualidade quando satisfaz ou excede expectativas, ou seja, é aquele que atende perfeitamente, sem defeitos, com baixo custo, no prazo, local e qualidade certa, as necessidades do cliente. Desta forma, torna-se

unesp

essencial para a empresa obter qualidade dos seus produtos ou de seus serviços.

2.5. Qualidade total em serviços

Se a preocupação em produzir produtos de qualidade surgiu a partir dos anos cinqüenta, o interesse pela qualidade total nos serviços começou somente no início dos anos oitenta.

Para alguns autores, Moller (1992) entre eles, isso fez com que as empresas passassem a dar maior importância para os recursos humanos e para o esforço individual de cada pessoa, pois a qualidade pessoal inicia uma reação em cadeia de melhoramentos.

Assim, "*não é apenas a qualidade de produtos e serviços que é importante – mas a qualidade das pessoas que fazem produtos e prestam os serviços é igualmente crucial*" (Moller, 1992, p. 46). Em decorrência, a qualidade pessoal eleva o nível dos departamentos, os quais vão criar produtos e serviços superiores, o que, consequentemente, resultará em uma empresa de qualidade. Portanto, se os funcionários são o recurso mais importante da empresa, ela deve investir no treinamento e desenvolvimento de todo pessoal.

unesp

Como enunciam Albrecht & Bradford (1992), proporcionar qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços a seus clientes, proprietários e funcionários.

A qualidade total em serviços deve englobar, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho, ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo seja considerada um cliente.

2.6. Avaliar a qualidade e gerenciar a qualidade total

A qualidade pede avaliação. E, para que a mesma se processe, Garvin (1992) sugere a adoção de oito critérios:

a) **confiabilidade** - reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período. (exemplo: tempo entre falhas, tempo até a primeira falha, etc.);

b) **durabilidade** - é uma medida de vida útil de um produto. Ela pode ser o tempo real de vida de um produto (exemplo: lâmpada) ou o tempo de uso antes que a substituição seja preferível aos constantes reparos (exemplo: automóvel);

unesp

c) **estética** - é uma dimensão subjetiva. Depende do consumidor e do meio que o cerca. Esta dimensão envolve características como forma, cor, etc.;

d) **desempenho** - refere-se às características operacionais básicas de um produto. No caso do carro seria aceleração, ruído, velocidade final, etc.;

e) **características** - são os adereços do produto. Como exemplo, estão a presença ou não de ar condicionado em um automóvel, bebidas em aeronaves, etc.;

f) **conformidade** - é o grau que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com os padrões preestabelecidos;

g) **atendimento** - é a rapidez, cortesia e facilidade com que um serviço é prestado;

h) **qualidade percebida** - tem a ver com a imagem que a empresa tem perante seus consumidores. É uma medida indireta da qualidade de um produto e/ou serviço.

Porém, quando se fala em qualidade total, a avaliação deve ser substituída pelo gerenciamento, seja como forma de responder à circunstâncias políticas, sociais e econômicas específicas, seja como maneira de envolver todos os integrantes da empresa. Tal processo, em síntese, envolve uma abordagem sistemática que permitiria estabelecer e atingir metas de qualidade pela empresa (Juran, 1993).

A referida abordagem deve prever:

a) o estabelecimento de políticas e metas para a qualidade;

unesp

b) o estabelecimento de planos para atingir essas metas de qualidade;

c) a alocação dos recursos necessários para a execução dos planos;

d) o estabelecimento dos controles para checagem do progresso em relação às metas;

e) o fornecimento de motivação para estimular os funcionários a atingirem as metas de qualidade.

Segundo Juran (1993), será através do planejamento que se desenvolverão os produtos e processos necessários a o atendimento das necessidades dos clientes. Por produto entende tanto bens quanto serviços. Por clientes, todas as pessoas afetadas pelos processos ou produtos.

Assim, dentro do seu ponto de vista, o planejamento da qualidade total compreende as seguintes etapas:

a) identificar quem são os clientes; determinar as necessidades dos clientes, traduzir essas necessidades para a linguagem da empresa; glossário (por consenso, definir e divulgar os principais termos utilizados); amostras (de produtos ou serviços);

b) organização especial para traduzir (manutenção de uma área dentro da empresa especialista em "tradução");

c) padronização (utilização de nomenclatura padronizada através de números de código, siglas, palavras, frases);

unesp

d) produtos gerenciais (estratégias, objetivos, planos, estrutura organizacional, ordem, sugestões, reuniões, incentivos e auditorias devem ser traduzidas pela utilização dos mecanismos anteriormente descritos);

e) medição (obtém-se precisão, em termos de qualidade, pela expressão em números, para cada característica de qualidade);

f) desenvolver um produto que possa responder a essas necessidades;

g) otimizar as características do produto de modo a atender tanto as necessidades da empresa quanto as necessidades dos clientes;

h) desenvolver um processo que possa fabricar o produto - entende-se por processo uma série sistemática de ações direcionadas para o alcance de uma meta. A habilidade intrínseca de um processo mostra a sua capacidade de garantir desempenho. Essa capacidade deve ser mensurada. O projeto do processo deve definir os meios específicos a serem usados pelas forças operacionais para o atingimento das metas do produto. Os trabalhadores devem conhecer qual é o seu real desempenho, qual o desempenho desejado e como ajustar o processo para que o desempenho desejado possa ser alcançado; e

i) otimizar o processo; transferir o processo aos meios de produção; viabilizar essa transferência: repassar de forma clara e objetiva as especificações do processo e procedimentos a serem adotados, realizar reuniões, promover treinamento no serviço e cursos formais de treinamento, propiciar a participação nas etapas anteriores.

unesp

Analisadas todas estas colocações, parece-nos que a forma de gerenciamento preconizada pelo movimento em torno da qualidade total implica em uma maneira muito mais sutil de controlar o trabalhador. A sutileza se dá pelo fato de mobilizar todas as potencialidades, desejos e motivações do trabalhador em função da propalada satisfação das necessidades do cliente.

Desta forma, o controle do trabalhador, nos dias atuais, acaba sendo feito, também, internamente por ele próprio trabalhador, visto serem mobilizadas todas as suas potencialidades em função de um pequeno elo da cadeia produtiva, que em função da produtividade não pode comprometer os demais.

Através da sua participação, atenuam-se, inclusive, as relações entre chefias e funcionários, já que todos são colocados na busca de trabalhar para o consenso, para a qualidade.

A autonomia na execução das tarefas faz-se dimensionada no sentido de internalização das normas, dos padrões de controle de qualidade, os quais continuam sendo definidos fora dos circuitos produtivos, inclusive em escritórios de qualidade externos.

Marcam-se desta forma, os espaços de autonomia dos trabalhadores: autonomia para fazer e controlar a própria produção segundo normas padronizadas estabelecidas por outros.

unesp

No discurso empresarial encontramos explicações eufóricas quando o tema envolve a busca da qualidade total. Fala-se, desta forma, em reconhecimento do valor humano implícito nos produtos de qualidade; aceitação da importância da qualidade de vida do consumidor; valorização do meio ambiente e do contexto ecológico, etc. Contudo, parece-nos que, no modelo proposto, o potencial humano é viabilizado na medida exata em que favoreça os processos produtivos e não ao desenvolvimento daqueles que os realizam.

No limite, pois, a qualidade é difundida em função da fixação, primeiro, do que o consumidor, ou o cliente, ou o usuário deseja e, a partir daí, procura-se desenvolver um produto ou serviço que o atenda. Neste sentido, busca-se através de um modelo gerencial padronizar técnicas, métodos de trabalho, planejar processos, para que o cliente receba o produto ou serviço prestado no prazo, na hora e no lugar exato, com o custo certo e com a máxima segurança.

O cliente, portanto, passa a ser o centro das atenções, tudo se definindo em relação a ele. O cliente é o termômetro da qualidade.

Mas, todos os homens podem ser considerados clientes em potencial?

unesp

De acordo com Assmann (1993), não! E por que? Porque muitas das grandes corporações transnacionais trabalham com uma perspectiva de cenário futuro, para o ano 2010, de entre 700 milhões a um bilhão de consumidores (clientes) potenciais, com apreciável poder aquisitivo. Alguns poucos aumentam a cifra da clientela potencial interessante para ao redor de um bilhão e meio. Isso numa humanidade de, previsivelmente, 6,5 a 8 bilhões de habitantes.

Diante desse recorte de clientela, para o qual se planeja a qualidade, resta-nos a certeza de que a qualidade passa a ser um conceito seletivo.

unesp

CAPÍTULO 3

DEMING E A QUALIDADE TOTAL: MÉTODO E PRINCÍPIOS

3.1. O Método Deming de Administração

Considerados os termos do presente, justificamos a proposital omissão, no capítulo anterior, do nome e das idéias de William Edwards Deming (1900/1993), apontado como um dos fundadores e divulgadores do movimento pela qualidade total, o qual traçou uma metodologia voltada para a gestão das organizações, metodologia esta que ele, inicialmente, não conseguiu implantar em seu próprio país.

A partir de Junho de 1950, depois de ter aceito o convite que lhe havia sido feito por Kenichi Koyanagi – Diretor Administrativo da JUSE, Deming ministrou um curso para pesquisadores, gerentes de fábrica e engenheiros japoneses sobre os métodos de controle estatístico da qualidade.

O Método Deming de Administração (MDA), que parcialmente abordaremos neste capítulo, será tomado como apresentado pelo próprio Deming em obra que sintetiza toda a sua proposta para a gestão das organizações.

unesp

Para Deming a organização existe com um único propósito: servir seus clientes. Processos e serviços estão interligados e se influenciam mutuamente.

Uma organização deve melhorar constantemente esses sistemas para superar as necessidades de seus clientes. A metodologia que propõe aplica-se indistintamente às organizações grandes e pequenas, tanto na indústria de serviços quanto na de transformação. Aplica-se igualmente, como afiança, a qualquer divisão de uma empresa.

No setor de serviços públicos há também fértil ambiente para o MDA. "*Na maioria das repartições públicas não há um mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela lei vigente. O objetivo deveria ser destacar-se pelo serviço bem prestado. Um aperfeiçoamento contínuo do serviço público mereceria a aprovação do público*" (Deming, 1990, p. 52).

Fica evidente, assim, que Deming pretende levar sua proposta a todo tipo de organização, qualquer que seja seu tamanho, do setor público ou privado, de transformação ou serviços. Enquadram-se neste perfil, indústrias de manufatura, bancos, hospitais, escolas, clubes, etc..

unesp

O foco da organização deve ser o cliente, ele é a razão do existir da organização e deve orientar toda sua concepção. Torna-se fundamental compreender os clientes e suas necessidades, até porque "*Os produtos colocados no mercado hoje não devem limitar-se a atrair clientes e vendas, devem permanecer em serviço*" (Sholtes, 1990, p. 46).

O cliente passa a ser parte integrante da linha de produção, ou, nas palavras do próprio Deming (1990), "*O consumidor é o elo mais importante da linha de produção. A qualidade deve visar as necessidades do consumidor, tanto atuais como futuras*".

3.2. A forma de gestão do MDA

Enquanto forma de gestão, o MDA está fundamentado sobre três aspectos que lhe dão conteúdo e identidade, a saber: (a) definições operacionais; (b) o ciclo de Shewhart; e (c) o controle estatístico de processo. Tais elementos dão a estrutura do MDA e este, descaracteriza-se na ausência destes elementos.

3.2.1. Definições operacionais

Dentro do que observa Deming (1990), "*o significado de algo começa com o seu conceito, o qual está na mente de alguém e apenas ali;*

unesp

é inefável". Qualquer ação ou ato caracteriza-se necessariamente por um significado, um sentido. "*A definição operacional confere significado comunicável a um conceito*" (Deming, 1990, p. 47). É através da definição operacional que todos têm a mesma compreensão acerca dos conceitos.

Uma organização é feita de definições operacionais. São elas que permitem a todos compartilhar do mesmo entendimento das coisas. Quando as pessoas se apresentam à organização para a jornada de trabalho, estão partilhando de definições operacionais de pertencer ou fazer parte da organização, e que a jornada inicia-se, por exemplo, às 8 horas e encerra-se às 18 horas.

As definições operacionais têm a sua máxima expressão nas normas e regulamentos, nas especificações de engenharia e nas cláusulas de contratos. Deste modo pode-se julgar se um produto atende aos requisitos que se esperam dele, se está de acordo com suas especificações técnicas ou ainda, se um serviço foi prestado conforme prescrito no contrato. As definições operacionais determinam os parâmetros de um processo ou procedimento, fazem com que tenham o mesmo sentido ou significado para todos os envolvidos. E, de acordo com o mesmo Deming (1990, p. 49), "*Um procedimento preferido se distingue pelo fato de que supostamente dá ou deveria dar, resultados o mais próximo possível daquilo que é necessário para uma finalidade específica*".

unesp

A definição operacional é a base de todas as relações na organização. Um funcionário sabe que deve obediência a seu superior porque isto foi posto como norma. A execução das tarefas e atividades dentro da organização estão, ou deveriam estar, regulamentadas e estabelecidas em definições operacionais, já que somente elas permitem aos homens entabular negócios (Deming, 1990).

3.2.2. O ciclo de Walter Shewhart

A gestão pelo MDA implica na utilização do ciclo de Shewhart em todas as atividades da organização. Na produção de bens, na prestação de serviços, na gestão de recursos humanos, na administração de finanças, na engenharia de projetos, em vendas, etc..

Deming apresenta o ciclo de Shewhart ou PDCA (Plan, Do, Check, Act) em contrapartida ao que chama de a maneira antiga de gerenciar. Antes da era industrial, o artesão conhecia seus clientes pelo nome. Com a expansão da indústria perdeu-se este toque pessoal, surgiram os atacadistas e os intermediários, que na verdade criaram uma barreira entre o fabricante e o consumidor final. Outrora os fabricantes costumavam ver três etapas no processo de industrialização: (a) projete o produto; (b) faça-o; e (c) tente vendê-lo.

Na nova forma de administrar, o PDCA tem como proposta

unesp

fornecer elementos objetivos (fatos, dados) para padronização nas tomadas de decisão.

Tal ciclo é composto de 4 (quatro) fases:

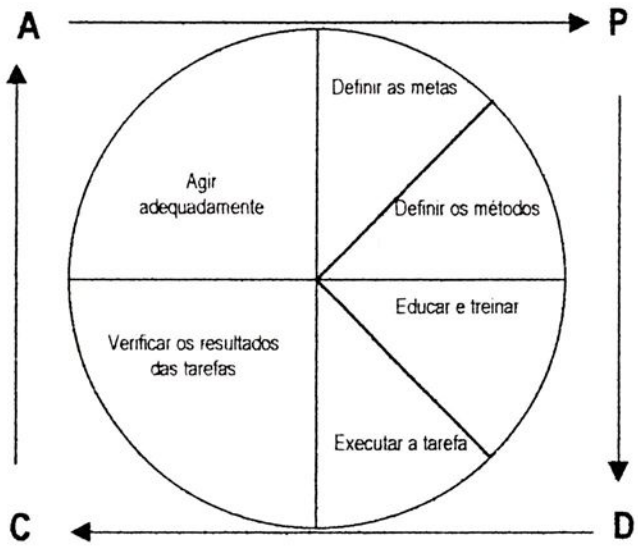

Figura n.º 1 - CICLO PDCA DE CONTROLE DA QUALIDADE

Fonte: Fundação Christiano Ottoni

P (Planejar)

É estabelecer um plano de ação com metas definidas, com métodos de transformação de insumos em produtos/serviços preestabelecidos e com a alocação dos recursos disponíveis para a consecução das metas;

D (Execução)

Compreende o treinamento das pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, com o processo, e a execução dos procedimentos estabelecidos no método;

C (Verificação)

Compreende a coleta de informações da execução, análise e comparação dos resultados obtidos com os resultados previstos;

A (Ação corretiva)

Compreende as ações para eliminação ou adequação das causas dos desvios havidos durante a execução.

A adoção do ciclo de Shewhart implica difundi-lo através da pirâmide organizacional. Assim, a alta direção, que planeja a ação da organização, verá a execução do ciclo a longo prazo. A média gerência terá um horizonte de médio prazo e finalmente os trabalhadores de nível operacional, completarão o ciclo diversas vezes em um mesmo dia. A perfeita integração dos ciclos, pelos níveis hierárquicos da organização, promove a otimização dos recursos, aumentando a produtividade.

3.2.3. O controle estatístico do processo

O controle estatístico do processo é uma solução econômica para a questão do controle de qualidade, principalmente nas indústrias de manufatura com produção seriada em larga escala. Até por volta de 1930, estas indústrias necessitavam inspecionar 100% de sua produção para atender aos requisitos de qualidade; isto agregava custos aos produtos.

unesp

Através da aplicação de técnicas probabilísticas pode-se inferir se o processo de manufatura produzirá, ou não, bens que atendam aos requisitos de qualidade. Esta técnica cristaliza-se no instrumento dos gráficos de controle. Estes gráficos determinam limites de controle para os requisitos de qualidade, que uma vez ultrapassados, devem desencadear ações de correção sobre os processos, a fim de trazê-los para dentro dos limites de controle.

O controle estatístico do processo admite um certo grau de variação na medida do requisito de qualidade. Esta variação é classificada por Deming em duas categorias. A variação que ocorre dentro dos limites de controle, é denominada de "*causa comum de variação*"; a variação que leva a medida do requisito de qualidade para fora dos limites de controle, faz-se chamada de "*causa especial de variação*".

Referido controle deve embasar todas as decisões acerca de processos significativos da organização; de manufatura, na gestão de recursos humanos, nas finanças, em vendas. Constituiu, portanto, critério determinístico e único para direcionar a decisão. A decisão através de tal controle elimina os riscos e atende a uma das características do MDA, as definições operacionais.

3.3. Os Princípios do MDA

O Método Deming de Administração se estrutura, também, nos quatorze princípios que a seguir estão dispostos, e que se constituem a base

unesp

para a transformação das instituições onde se fazem aplicados. A adoção destes princípios, acompanhada da ação correspondente é um indicativo de que a administração pretende manter a empresa em atividade, e visa a proteger os investidores e os empregados (Deming, 1990, p. 62):

1. **Crie constância de propósito para a melhora do produto e do serviço**. Em administração, há dois problemas: 1) os problemas de hoje; e 2) os problemas de amanhã, para toda empresa que deseja manter-se em atividade. Os problemas de hoje englobam a manutenção do nível de qualidade dos produtos atuais. Os problemas de amanhã referem-se primordialmente a constância de propósitos e a dedicação à melhora competitiva a fim de manter a empresa viva e proporcionar empregos a seus funcionários. A direção deve publicar uma resolução pela qual ninguém perderá o emprego por motivo de contribuição à qualidade e produtividade.

2. **Adote a nova filosofia**. Não podemos continuar tolerando os níveis comumente aceitos de erros, falhas, materiais inadequados, pessoas engajadas em um trabalho sem saberem em que consiste e que têm medo de perguntar, métodos antiquados de treinamento no serviço, chefia inadequada e ineficiente, administração sem raízes na empresa, o pula-pula de cargos na administração.

3. **Cesse a dependência da inspeção em massa**. Uma rotina de inspeção de 100% para aprimorar a qualidade eqüivale a planejar defeitos, reconhecendo que o processo não está capacitado a satisfazer as

unesp

especificações. A inspeção feita com o sentido de melhorar a qualidade ocorre tarde demais, é ineficaz e dispendiosa. A qualidade não deriva da inspeção, e sim da melhora do processo produtivo, através do controle estatístico do processo aplicado em conjunto com o ciclo de Shewhart.

4. **Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço**. O preço não tem sentido sem uma medida da qualidade do que está sendo adquirido. Sem dispor de medidas adequadas de qualidade, os negócios tendem a ser feitos com quem oferecer o orçamento mais baixo, o resultado inevitável é baixa qualidade e custo elevado. Empresas norte-americanas acham difícil entender que o preço é de menor importância, na tentativa de entabularem negócios com empresas japonesas. Mais importante que o preço, no estilo japonês de fazer negócios, é a melhora constante da qualidade, que somente pode ser alcançada mediante um relacionamento de lealdade e confiança a longo prazo, relacionamento este estranho ao estilo norte-americano de fazer negócios.

5. **Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços**. A qualidade deve existir no produto já na etapa do projeto. Depois que os planos já estão sendo executados, pode ser tarde demais. Todo produto deve ser encarado como parte de um todo, onde há uma única chance de sucesso total. Por conseqüência, haverá uma redução contínua do desperdício e uma melhora constante da qualidade em cada atividade de aquisição, transporte, engenharia, manutenção, localização de atividades, vendas, distribuição, chefia, treinamento,

unesp

contabilidade, folha de pagamento, etc..

6. **Institua o treinamento**. O treinamento tem que ser remodelado. A administração necessita de treinamento para aprender a conhecer a empresa, desde o recebimento de materiais, até o cliente. Um problema central, é a necessidade de compreender e saber avaliar a variabilidade. O sistema administrativo japonês tem, por natureza, grandes vantagens sobre a sistemática norte-americana. Um gerente japonês inicia sua carreira com um longo estágio no setor fabril, desobrigando-se de diversas tarefas na empresa. Conhece os problemas da produção. Trabalha nos setores de compras, contabilidade, distribuição e vendas.

7. **Adotar e instituir a liderança**. A função da administração não é supervisionar, e sim liderar. A administração deve trabalhar as fontes de melhoria, o que se quer obter em termos de qualidade do produto ou do serviço é traduzido para o projeto e o produto final. A transformação do estilo ocidental de administração, que se faz necessária, exige que os administradores se tornem líderes. O enfoque nos resultados (administração por objetivos, avaliação de desempenho) têm de ser abolidos e substituídos por liderança.

8. **Afaste o medo**. O medo assume muitas facetas. Um denominador comum do medo, sob qualquer forma e em qualquer empresa, é a perda resultante de desempenho reprimido e cifras arranjadas. Há uma resistência geral ao conhecimento. Os avanços de que a indústria ocidental necessita

unesp

conhecer e, no entanto, as pessoas temem o conhecimento. O orgulho talvez tenha um certo papel nesta resistência ao conhecimento. Um conhecimento novo introduzido na empresa talvez revele algumas de nossas fraquezas. Uma atitude melhor, naturalmente, é afastar o medo e receber o conhecimento novo de braços abertos, visto que pode nos ajudar a exercer um trabalho superior.

9. **Rompa as barreiras entre os diversos departamentos**. O pessoal de pesquisa, projetos, aquisição de insumos, vendas, recebimento de materiais têm de conhecer os problemas enfrentados com os diversos materiais e especificações na produção e na montagem de bens. Caso contrário, haverá perdas na produção provocadas pela necessidade de retrabalho decorrente das tentativas de empregar materiais inadequados para o fim pretendido. Todos os que trabalham na engenharia de projetos, aquisição de insumos, etc., têm clientes: a pessoa que tem que tentar fazer com o material adquirido, a coisa projetada. Equipes compostas por pessoas de projetos, engenharia, produção e vendas, poderiam contribuir para a melhoria dos projetos do futuro, e poderiam realizar importantes melhorias no produto, no serviço e na qualidade de hoje, se pudessem trabalhar sem medo de incorrerem em riscos. O trabalho em equipe é uma necessidade crucial na empresa como um todo. Infelizmente, a avaliação de desempenho, nos seus moldes tradicionais, impede o trabalho em equipe. Aquele que trabalha para ajudar outros, pode não ter tanta produção a mostrar na avaliação de desempenho, quanto se estivesse trabalhado sozinho.

unesp

10. **Eliminar slogans, exortações e metas para os trabalhadores**. O que há de errado com cartazes e com exortações? Dirigem-se às pessoas erradas. Derivam do pressuposto da administração de que os trabalhadores poderiam, caso tivessem maior zelo, atingir o índice de zero defeito, melhorar a qualidade, aprimorar a produtividade, e tudo o mais desejável. Os quadros e cartazes não levam em conta o fato de que a maior parte do problema provém do sistema. Exortações e cartazes geram frustrações e ressentimentos. Anunciam aos trabalhadores que a administração não tem consciência das barreiras que se interpõem à realização profissional deles.

11. a) **Suprima as quotas numéricas para a mão-de-obra**. A intenção de aplicar um padrão de trabalho é digna: prever custos, definir um teto de custos, projetar vendas. O efeito real, porém, é o de dobrar os custos da produção e sufocar a auto-realização das pessoas. O trabalho pago por peça é ainda mais devastador do que padrões de trabalho. O pagamento de incentivo é por peça produzida. O horista, trabalhando por peça produzida, não demora, a aprender que ganha seu salário produzindo itens defeituosos e rejeitados, quanto mais falhas produzir, maior seu pagamento no fim do dia. Onde fica sua auto-realização e o justo orgulho por um trabalho bem feito? Uma administração que se interesse em aumentar os dividendos tomará medidas imediatas e decisivas para acabar com os padrões de trabalho, coeficientes de trabalho por peça, substituindo-os por uma chefia inteligente.

unesp

11. b) **Elimine objetivos numéricos para o pessoal de administração**. Metas internas colocadas na administração de uma empresa, tornam-se, na ausência de um método, meramente uma farsa. Exemplos: reduzir os custos em 10% no próximo ano, aumentar as vendas em 15%, melhorar a produtividade em 3% no ano que vem. Quando se tem um sistema estável, não adiantará nada especificar um objetivo. Só se obtém o que o sistema é capaz de proporcionar. Um objetivo fora de alcance do sistema, jamais será atingido. Se por outro lado, o sistema não for estável, também de nada adiantará estabelecer objetivos. Não há como se saber o que o sistema poderá produzir, ele não tem capacidade definida. A administração com base em objetivos numéricos representa uma tentativa de administrar sem conhecimento sobre o que fazer, e de fato, acaba geralmente constituindo-se em administração pelo medo.

12. **Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado**. Estas barreiras devem ser removidas para os dois grupos de pessoas, os horistas e os da administração. Uma destas barreiras é constituída pela avaliação de desempenho. As barreiras que se interpõem a realização profissional podem com efeito estar constituindo um dos obstáculos mais sensíveis à redução dos custos e melhoria da qualidade. A possibilidade de realização profissional é algo mais significativo para o trabalhador do que a existência de quadras de esportes e áreas de lazer.

unesp

13. **Estimule a formação e o auto aprimoramento de todos**. Uma organização não precisa apenas de gente boa; precisa de gente que vai se aprimorando sempre através da formação adequada. No que tange ao auto-aprimoramento, é prudente lembrar que não há falta de gente boa. Existe falta de níveis mais elevados de conhecimento, e isto é verdade em qualquer campo ou especialidade.

14. **Tome a iniciativa para realizar a transformação**. A administração deverá assumir e enfrentar cada um dos 13 princípios acima. Os administradores deverão chegar a um consenso relativamente ao significado de cada um deles e a orientação a tomar. Deverão concordar em implantar a nova filosofia. A administração deverá orgulhar-se de ter adotado a nova filosofia e de suas novas responsabilidades. Terá então a coragem de romper com a tradição, mesmo que enfrente a rejeição de seus colegas.

unesp

CAPÍTULO 4

O MOVIMENTO PELA QUALIDADE TOTAL E A EDUCAÇÃO BRASILEIRA

4.1. Breve aproximação

No início deste século teve lugar a tradução dos postulados da administração científica, então em processo de implantação progressiva no mundo do trabalho, para a linguagem escolar (Enguita, 1999).

Reformadores como Bobbit, Spaulding e Cubberley, sustentavam que a escola devia servir à comunidade, identificando esta com a empresa. Bobbit afirmava mesmo que os alunos deviam ser modelados pela escola de acordo com os desejos das empresas, da mesma forma que as fábricas metalúrgicas produziam os lingotes seguindo as especificações fornecidas pelas companhias ferroviárias.

Spaulding chegou a introduzir a análise de custo-benefício e propôs avaliar os resultados das escolas de acordo com a proporção de jovens nela matriculados, os dias de freqüência no ano, a porcentagem de promoções, o tempo necessário por aluno para realizar um trabalho, etc., logrando, inclusive, estimar o custo em dólares de cada lição por matéria, para suprimir as menos rentáveis.

unesp

Cubberley se empenhou em introduzir nas escolas a figura do especialista em educação, que seria a réplica escolar do especialista em tempos e movimentos do *taylorismo* (Enguita, 1999, p.100).

No final da década de cinqüenta, James B. Conant, para dramatizar a necessidade de reforma das escolas, invocou até mesmo a defesa da democracia, assinalando que não se ensinava suficientemente matemática, linguagem, etc., e que era necessário reforçar as matérias exigidas pelo mundo empresarial (Gentili, 1999).

Em 1981, a "*National Commission for Excellence in Education*" dos EUA, no relatório enviado à administração Reagan, chamava a atenção para a urgência de programas que viessem a combater, entre outros problemas, as altas taxas de evasão; os maus resultados – quando comparados com os de outros países; a queda do nível de aprendizado; a crise da disciplina e a proliferação de matérias optativas em detrimento das tradicionais. O título daquele relatório já dizia tudo: "*A nation of risk*" ("U*ma nação em perigo*").

Aquele relatório originou, entre outras, medidas que incluiriam um maior rigor na certificação escolar e formas de avaliação mais estandardizadas. Recomendou, ademais, a implementação de programas que conduzissem à qualidade total.

unesp

Analisando as reformas da década de oitenta nos Estados Unidos, Fireston, Fuhrman & Kirst, citados por Lima & Afonso (1993), não somente reiteram as informações sobre a utilização das medidas especificadas no parágrafo precedente, como afirmam que um dos temas predominantes, sobretudo no período compreendido entre 1983 e 1988, estava relacionado com as questões do reforço do componente acadêmico dos programas e da avaliação dos alunos, passando pelo aumento dos requisitos dos cursos, pela definição de padrões e pela uniformização de currículos, testes e manuais escolares.

Em termos de Brasil, coube à Fundação Christiano Ottoni implementar, a partir de 1991, um projeto pioneiro – posteriormente denominado *Proqualidade* – junto à Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, por iniciativa do então Secretário Walfrido Silvino dos Mares Guia Neto (Barbosa, 1995).

Ainda que de passagem, importa registrar que desde a década de oitenta a referida Fundação vinha divulgando projetos de qualidade total no âmbito das empresas, os quais tinham como objetivo principal ajudá-las a enfrentar a crise econômica e a competitividade internacional.

Além daquele projeto pioneiro, um outro foi executado entre 1993/1994, visando a capacitação de um núcleo de multiplicadores em oito

unesp

cidades mineiras (Betim, Congonhas, Contagem, Divinópolis, Ibirité, Itaúna, João Monlevade e Pedro Leopoldo), incumbidos da tarefa de implantar a Administração da Qualidade Total na rede escolar de seus municípios, sempre em parceria com uma empresa local de renome e que também aplicasse o mesmo método, contando com o apoio financeiro do Banco Mundial.

Como desdobramento daqueles projetos iniciais, foi criado o Centro de Qualidade Total da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, encarregado da formação de multiplicadores em cada uma das Superintendências Regionais de Ensino daquele Estado, como parte do projeto de disseminação da qualidade total em toda a rede estadual de ensino e almejando adequá-la às prioridades estabelecidas na Conferência Mundial de Educação realizada em Jontiem, na Tailândia:

- busca permanente da autonomia da escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- fortalecimento da direção da escola, principalmente através da mudança no processo de seu preenchimento, seleção competitiva interna, seguida da escolha pela comunidade escolar entre os três primeiros colocados daquele que irá dirigir a unidade de ensino, e posterior realização de curso de treinamento gerencial para os escolhidos, com a finalidade de prepará-los para a nova função.

unesp

O fortalecimento da direção das escolas pressupõe, ainda, a revitalização dos colegiados;

- desenvolvimento e profissionalização de professores, especialistas e demais servidores da educação, como forma de garantir-lhes uma carreira no setor público baseada no aperfeiçoamento profissional e na avaliação do desempenho de suas atividades;
- avaliação de desempenho das escolas: dos resultados acadêmicos e da auto-avaliação;
- promoção da articulação do estado com os municípios, como forma de otimizar a utilização dos recursos públicos aplicados em educação.

Em nível nacional, o PEGQ – Projeto de Especialização na Gestão da Qualidade, que faz parte do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT) do Governo Federal, foi o responsável pela implantação de programas de qualidade total nas escolas.

Também no mesmo nível, o então Conselho Federal de Educação criou a Comissão de Qualidade do Ensino, incumbindo-a da realização de nove seminários nacionais destinados a permitir o debate em torno da questão.

Devemos frisar, também, a existência nos dias atuais, de

unesp

diversos procedimentos relativos à avaliação e à verificação das condições de funcionamento de instituições de ensino – com destaque os cursos de graduação e pós-graduação –, sendo que a definição dos indicadores de qualidade e desempenho e dos elementos processuais a serem atendidos pelas avaliadas são objeto de numerosos instrumentos legais, entre decretos, resoluções e portarias, elaborados pelos órgãos competentes do sistema federal de ensino.

Anote-se, também, a implantação e ampla divulgação dos resultados advindos de diversos procedimentos e indicadores, tais como:

a) Relatórios de Comissões de Especialistas, de Comissões Verificadoras e de Análise das Condições de Oferta;

b) Dados fornecidos pela auto-avaliação institucional;

c) Resultados do Exame Nacional de Cursos ("Provão") e do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM);

d) Informações do censo educacional;

e) Resultados da avaliação dos cursos de pós-graduação efetuada pela CAPES.

4.2. Deming à brasileira

Os programas e projetos de implantação da qualidade total na

unesp

educação brasileira, e particularmente as obras que versam sobre o assunto, alicerçam-se no método difundido por William Edwards Deming.

Partindo da constatação de que as definições operacionais, o ciclo de *Shewhart* e o controle estatístico do processo estruturam o denominado MDA, dele não podendo ser isolados, sob pena de descaracterização, os autores brasileiros formulam suas análises a partir dos princípios enunciados naquele método.

Dentre os vários trabalhos nacionais que cuidam do tema, valem ser assinalados: (a) "Excelência na Educação – A Escola de Qualidade Total" e "Pedagogia da Qualidade Total", ambos de autoria de Cosete Ramos, publicados em 1992 e 1994, respectivamente; (b) "Matriculando a Educação na Escola da Qualidade Total", de autoria de João Alberto N. dos Santos, publicado nos anais do I Congresso Brasileiro da Qualidade no Ensino Superior, realizado em 1994; (c) "Implantação da Qualidade Total na Educação", de autoria da equipe de instrutores/consultores da Fundação Christiano Ottoni e encabeçada por Eduardo Fernandes Barbosa, publicado em 1995; e (d) "Educação e Qualidade Total – A escola volta às aulas", de João Catarin Mezomo, publicado em 1997.

Nos itens que se seguem, procuraremos sintetizar como se enuncia a transposição, do ambiente empresarial para o da educação,

unesp

daqueles princípios norteadores dos programas de qualidade total.

4.2.1. Crie constância de propósito para a melhora do serviço

Ao enunciar tal princípio, Deming assevera que alguma qualidade já existe no âmbito das empresas, tudo devendo ser feito para melhorá-la. Afirma, também, que ninguém deve perder o seu posto de trabalho em decorrência de sua a adesão aos programas de qualidade.

A realidade, porém, muitas vezes acaba demonstrando o contrário, visto que a melhoria dos processos produtivos nem sempre impede a demissão, e muitas vezes em massa, dos trabalhadores.

No que concerne à existência de condições mínimas de qualidade no ambiente educacional, parece-nos que a postura dos autores brasileiros não é tão otimista como a daquele consultor.

E isto porque, para um deles, as escolas já não podem mais tolerar nada de inútil ou mal utilizado, devendo ser criativas para garantir segurança aos seus clientes, sua administração deve estar comprometida com a melhoria, capacitando-se para um mundo que exigirá produtos e serviços de qualidade para todos (Mezomo, 1999).

Para chegar lá, como qualquer organização, a escola deve

unesp

definir o que pretende no futuro. Precisa possuir uma noção clara de sua missão, entender as necessidades atuais e futuras de seus clientes e erigir uma visão do futuro, perseguindo esta meta ao longo do tempo.

Esta tarefa de fixar a missão não é obra de uma pessoa, mas sim da articulação da vontade de todos os que assumem a responsabilidade de educar.

Nas palavras de Santos (1994), "*as peculiaridades de personalidade dos indivíduos não devem se sobrepor a um cuidadoso planejamento e continuidade de sua execução. A iniciativa e a criatividade das pessoas deve ser incentivada e sempre canalizada para os objetivos da instituição*".

A constância de propósito deve existir desde o governo – que deve centrar seus esforços na ação de planejar o sistema educacional do país – até o profissional de menor escalão dentro de cada unidade de ensino.

Digno de observar-se, ainda, que ao lado da ilusão surge uma proposição muito clara. Consubstancia-se a primeira na assertiva de que "o mundo exigirá produtos e serviços de qualidade para todos", evidentemente destinando-os para os que puderem pagar. Já, quanto à segunda, percebemo-la presente na medida em que tenciona deixar ao governo apenas o

unesp

planejamento da atividade educacional, permitindo ao mercado, quem sabe, implementá-la.

4.2.2. Adote a nova filosofia

Enquanto Deming destaca a intolerância para com erros e falhas, os autores nacionais deixam assentado que para que a qualidade aconteça na escola, torna-se indispensável manter em funcionamento um canal de comunicação permanente com aqueles que utilizam os seus serviços (a sociedade, as empresas, as famílias e os alunos), a fim de clarificar o que almejam e, a partir daí, definir como satisfazer o nível de expectativa de tais clientes.

Desta forma, uma escola envolvida com o que se denomina "filosofia da qualidade" torna claro que trabalha em função do seu cliente mais destacado – o aluno –, sendo seu propósito maior enriquecê-lo como ser humano e cidadão, e que, para tanto, emprega os processos e desenvolve as atividades mais promissoras, interessantes e variadas, visando ao alcance desta finalidade primeira (Ramos, 1994).

De nada adiantará, porém, enunciar a adesão à filosofia da melhoria continuada de todo o processo de ensino e aprendizagem se ela não for efetivamente adotada. E adotá-la significa repetir indefinidamente o ciclo do planejamento, da ação, da avaliação e do redesenho do processo da educação.

unesp

A escola que estiver de fato decidida a adotar a nova filosofia não terá receio de comunicar publicamente sua decisão e estará pronta para receber qualquer tipo de avaliação e controle por parte de seus clientes internos e externos.

O seu êxito estará sempre vinculado à capacidade de organizar e promover ações educativas de forma competente e flexível, mudando a maneira de trabalhar sempre que as demandas da clientela assim o exigirem. Deve existir, portanto, uma relação direta entre qualidade e os processos utilizados pela escola no sentido de ajustar-se constantemente às necessidades dos seus "clientes-alunos" (Ramos, 1994).

4.2.3. Cesse a dependência da inspeção

Deming reforça o entendimento de que a qualidade não deriva da inspeção, mas da melhoria do processo produtivo, que se faz obtida através do controle estatístico do processo e da aplicação do ciclo de Shewhart.

Os autores nacionais, cuidando de estabelecer um vínculo entre a inspeção e a avaliação escolar, reafirmam que os alunos devem ser avaliados em seus conhecimentos. Pretendem, porém, que a avaliação seja estendida para a maneira como os alunos foram ensinados, envolvendo, ainda, o material e as técnicas empregados.

unesp

De acordo com Mezomo (1999), é preciso analisar a própria avaliação de maneira permanente e não apenas ao final do processo, quando o resultado desejado já não pode mais ser garantido:

> "*A avaliação deve ser preventiva e proativa e não pode se transformar num simples ato de premiação ou castigo, onde, por vezes, o inocente paga pelo pecador*" (Mezomo, 1992, p. 82).

Para que os serviços fornecidos pela escola atendam às exigências do cliente-aluno, de modo a permitir laços de parceria mais duradouros, o estudante deve transitar pelos níveis, séries ou blocos, de forma suave e continuada, sem que o seu processo de aprendizagem se defronte com barreiras intransponíveis que ocasionem rupturas bruscas, com conseqüências indesejáveis e custosas, tanto do ponto de vista individual como social.

O desperdício causado pela evasão e repetência de estudantes, em termos de recursos humanos, materiais e financeiros, além do tempo perdido e os resultados traumáticos para a vida dos mesmos, não se coadunam com os pressupostos da "filosofia da qualidade" (Ramos, 1994).

Por isso, os exames finais não se constituem em instrumentos adequados para medir a qualidade dos serviços prestados pela escola, visto ocorrerem tarde demais, quando já não se reúnem condições de ajudar o aluno a superar suas próprias dificuldades.

unesp

As evidências de qualidade devem ser buscadas a cada etapa do processo de aprendizagem (na conclusão de uma unidade de ensino, ao término de uma atividade desenvolvida, na culminância de um projeto instrucional, ao final de uma aula), quando ainda há tempo suficiente para evitar o fracasso.

O importante, para uma instituição adepta do movimento pela qualidade, é detectar, através de avaliações constantes no processo, problemas de aprendizagem dos educandos e, em seguida, efetuar o reforço pedagógico necessário, tendo em vista evitar as perdas e as repetições desnecessárias que só comprometem o esforço educativo que a escola deve e precisa empreender.

4.2.4. Não aprove orçamentos apenas com base no preço

Orçamento mais baixo, segundo Deming, não é motivo para a contratação do fornecedor. Tal postura, porém, na esfera da escola pública nacional, dadas às exigências dos procedimentos de licitação, nem sempre pode ser adotada.

Entretanto, os autores nacionais trilham outros caminhos, considerando fornecedores não apenas os que entregam materiais e equipamentos para a escola, mas também todos aqueles que "fornecem" os professores (universidades), os alunos (as famílias) e os funcionários (a sociedade) (Mezomo, 1999).

unesp

Desta forma, cabe à escola estabelecer um sólido vínculo com todos aqueles que, de alguma maneira, interferem em seu próprio desempenho pela qualidade dos recursos que fornecem. Isto traz grandes benefícios comuns aos professores, aos alunos, à comunidade e à administração escolar.

Não se trata, pois, apenas de comprar bons produtos, mas também de contratar bons professores, e admitir bons alunos e bons funcionários; tendo sempre presente que o preço não pode ser o critério único para qualquer decisão, principalmente se se considerar apenas o valor inicial da transação e não seu custo final global, que inclui manutenção, reposição e produção de qualidade. A relação custo-benefício deve sempre ser analisada em profundidade.

Especial atenção deve ser dada ao contrato dos professores que, evidentemente, são um fator básico na produção da qualidade educacional. Este contrato deve incluir seu compromisso com a educação continuada, com a utilização da nova tecnologia educacional e, sobretudo, seu pleno conhecimento dos próprios objetivos da educação e seu compromisso de alcançá-los em seu relacionamento com os alunos. Professores que não se atualizam e que mantém com seus alunos uma simples relação de poder ou dominação devem ser excluídos do sistema educacional porque não estão prestando um serviço à causa da educação.

unesp

Outra vez, segundo pensamos, a realidade nacional fala mais alto. Como excluir professores que não se atualizam, muitas vezes por não reunirem condições financeiras para tanto – em face dos irrisórios vencimentos que percebem – do sistema educacional?

4.2.5. Melhore constantemente o sistema de serviços

Para Deming o sucesso vem do projeto. Os autores nacionais, considerando que a melhoria precisa ser continuada, propõem a revisão permanente dos processos de recrutamento dos professores e da captação dos alunos, além, é claro, de referirem-se à adoção de novas técnicas de ensino e da revisão completa do próprio currículo escolar. Neste sentido, proclamam, nunca se enfatizará suficientemente a importância da criatividade e da inovação.

O movimento pela qualidade, não é algo que se instala, estabelece ou institui de uma única vez. Trata-se de uma conquista ou construção, ao longo do tempo, através de um aperfeiçoamento contínuo (Ramos, 1994).

As sugestões para melhoria, numa comunidade educacional participativa, não surgem apenas das lideranças formais (diretor, professor), podendo ser propostas pelos estudantes e pelos pais, agentes decisivos no processo de aprendizagem.

unesp

Mas, é da responsabilidade dos dirigentes formais, tanto conhecer as necessidades específicas de seus alunos, quanto propor abordagens educativas que permitam, de forma competente, promover avanços, com vistas a oferecer um ensino cada vez mais adequado à clientela para a qual trabalha.

A inovação no estabelecimento escolar volta-se, portanto, para o melhoramento dos serviços que presta, de tal forma que os clientes sejam cada vez mais bem atendidos (Barbosa, 1995).

4.2.6. Institua o treinamento

Para Deming, os administradores que não experimentaram a realidade das diversas fases do processo produtivo, costumam gerir de forma distanciada.

Os divulgadores nacionais, concentrando-se em tal enunciado, afirmam ser impossível imaginar qualquer melhoria de *perfomance* institucional sem um treinamento efetivo e continuado dos administradores, dos professores e de todo corpo funcional. Somente ele poderá garantir a todos o conhecimento e as habilidades necessárias ao pleno exercício da função.

Assim sendo, o melhor investimento que uma organização pode fazer é aplicar recursos para desenvolver os talentos existentes em seu corpo social (Ramos, 1999).

unesp

A capacitação permanente de seus recursos humanos se constitui em pilar de sustentação da escola, tendo em vista que só assim será possível a ela, como instituição, crescer, fortalecer-se e, em última análise, sobreviver.

Segundo Ramos (1994), dois subprodutos relevantes decorrem, naturalmente, dos treinamentos. O primeiro consiste em que o profissional, ao conhecer com mais profundidade o serviço e ao se tornar mais capaz de efetuá-lo, passa a ter condições de sugerir alternativas para a sua melhoria contínua. O segundo, à medida que acumula experiências de sucesso no trabalho, o profissional vai se conhecendo mais completamente, afirmando sua identidade, sabendo usar suas capacidades e definindo seus pontos fracos ou frágeis para autoprogramas de aperfeiçoamento.

De maneira consensual, os autores que abordam o princípio entendem que não é suficiente que a escola recrute recursos humanos devidamente preparados para as suas funções, em cursos específicos oferecidos pelos sistemas de educação formal, mesmo quando estes se revestem de características de alta qualidade. O avanço do conhecimento e de suas aplicações tecnológicas requer que, continuamente, as pessoas tenham oportunidades de aprender novas idéias e novas habilidades, de rever suas crenças e valores, de ampliar seus horizontes e de ensaiar novas visões de mundo.

unesp

4.2.7. Adotar e instituir a liderança

A concordância entre as idéias de Deming e a de seus divulgadores no ambiente escolar parece-nos manifesta. E isto porque, de acordo com os últimos, os administradores devem ter o perfil dos líderes, que são mais visionários, que apostam nas pessoas, que apoiam as mudanças, que administram participativamente, que encorajam o trabalho em equipe e que nunca estão satisfeitos com os resultados obtidos, acreditando que sempre é possível melhorar o sucesso.

Segundo Mezomo (1999), liderar significa:

(a) potencializar as pessoas dentro do sistema e ajudá-las a se realizarem em plenitude;

(b) abolir formas de controle que só servem para desestimular as pessoas, e que as levam a encobrir os erros com medo de represálias; e

(c) ter sempre presente os objetivos fundamentais da escola e engajar as pessoas em sua obtenção, despertando nelas o gosto pelo bem feito.

O líder busca a cooperação, preocupando-se em tornar a atividade interessante e oferecendo as melhores condições possíveis de trabalho; tudo isto numa atmosfera contagiante de energia e entusiasmo. O líder envolve ativamente o pessoal na tarefa, ouvindo e acatando suas propostas, fazendo com que participem das decisões e elogiando o esforço individual e coletivo.

unesp

Em certas circunstâncias, o líder formal é, a rigor, liderado. Há momentos em que o alavancamento de uma ação decisiva para o grupo vem de um participante, de alguém que, naquele momento, encarna os desejos e as necessidades da equipe. O líder formal, lúcido e maduro, aceita e acata esta troca de papéis, e até propugna por ela, a fim de que a liderança não seja algo estático e preso a uma hierarquia rígida (Ramos, 1994).

4.2.8. Afaste o medo

De acordo com Deming, por ser bom, o novo conhecimento deve ser recebido de braços abertos, sem resistências.

Para os autores nacionais, a implantação do movimento pela qualidade deve criar na escola um ambiente de liberdade, espontaneidade e responsabilidade solidária, onde todos possam sugerir medidas de melhoria e apontar problemas. Não se trata, pois, de simples permissão ou liberdade para que todos exprimam na escola suas idéias filosóficas, políticas ou religiosas, mas de dar oportunidade a todos de contribuírem com sugestões que visem melhorar a qualidade do processo educacional, sem medo de qualquer represália ou censuras de qualquer natureza (repreensão ou demissão).

O medo bloqueia qualquer chance de excelência, enquanto a liberdade de franqueza estimula, aproveita o potencial das pessoas, tomando-as

unesp

mais criativas, cria espírito de equipe, integra administradores, professores e alunos, e facilita as negociações e a solução dos problemas. Quando o medo se instala, corrói os relacionamentos, distorce o fluxo comunicativo entre as pessoas e, como é óbvio, prejudica qualquer organização ou empresa. Mas, sem dúvida nenhuma, "*o seu maior estrago verifica-se na escola, cuja missão volta-se para o crescimento e o pleno desenvolvimento de seres humanos*" (Mezomo, 1999, p. 86).

Alunos, professores, dirigentes e técnicos tolhidos pelo medo dificilmente irão se expor e, em conseqüência, impedirão as oportunidades de expandir suas potencialidades humanas, sociais e intelectuais. Para Ramos (1994), estas pessoas perderão as chances de chegar ao pleno desenvolvimento e a escola terá fracassado em sua função maior – educar.

O medo pode se manifestar de diferentes formas e as suas causas são as mais diversas. Quando relativo ao trabalho pode ter sua origem na falta de conhecimentos técnicos atualizados e competência profissional, o que impede a modificação de costumes e rotinas e estimula a "*fazer as mesmas coisas, do mesmo modo e com as mesmas pessoas*" (Ramos, 1994, p. 28).

4.2.9. Rompa as barreiras entre os diversos departamentos

Havendo liberdade, pela fuga do medo, não existirão mais barreiras entre administradores, professores, alunos, pais e comunidade; nem

entre grupos, serviços e departamentos. Todos estarão integrados e comprometidos com os objetivos comuns da escola, com sua missão, com seus valores e com seus princípios.

Sem barreiras, aumentará a cooperação entre os serviços e departamentos e a qualidade da educação será melhorada com a participação de todos. Derrubar barreiras significa também adotar a interdisciplinariedade que, integrando programas e disciplinas, toma a aprendizagem mais fácil e motiva os alunos para o estudo.

A tarefa de derrubar barreiras pode ser facilitada pela realização de reuniões de grupos e pela celebração de eventos relativos à vida da escola (Mezomo, 1994, p. 86).

Dependendo de sua dimensão, algumas barreiras apenas atrapalham o trabalho da escola, outras, porém, como acentua Ramos "*podem até ocasionar o 'fracasso' da instituição como agência educativa*" (1994, p. 29).

Para aquela autora, são três as diferentes barreiras que precisam ser vencidas:

(a) centralização administrativa – que ocorre quando o diretor da escola gerencia de portas fechadas, trabalhando com o acesso limitado de pessoas e dentro de horários previamente fixados;

unesp

(b) isolamento pedagógico – retratado na figura do professor que é o "dono" da sala de aula (seu santuário intocável) e o "dono" do saber e da competência na área; único ser que não precisa ouvir ninguém, muito menos o aluno; e

(c) influência de grupos informais – que aparecem no estabelecimento de ensino com o objetivo de "proteger os servidores contra a administração". A sua atuação, quando direcionada para interesses puramente corporativos, tem efeitos altamente prejudiciais para a Escola. (Ramos, 1994, p. 29-30).

Uma alternativa viável para derrubar estas barreiras que perturbam a destinação e a trajetória da escola consiste na estruturação e no funcionamento de equipes ou comitês da qualidade, com características diferenciadas, em decorrência dos objetivos para os quais forem organizados.

4.2.10. Elimine slogans, exortações e metas para os trabalhadores

A utilização de slogans e de cartazes de exortação perdeu o poder de convencimento, sendo necessária a manutenção de um diálogo aberto e construtivo entre todos os elementos envolvidos no processo educativo.

Desta forma, a comunicação ampla e geral acontecerá, naturalmente, como conseqüência do diálogo e terá, por isso, força de impressionar e convencer indivíduos.

unesp

4.2.11. Suprima quotas numéricas para a mão-de-obra

As quotas numéricas estão presentes no ambiente escolar na medida em que se espera que os professores aprovem um determinado número de alunos, ministrem um número previsto de aulas, dêem um certo número de provas e trabalhos, e lecionem um determinado programa num determinado período de tempo. Os alunos também têm cotas numéricas enquanto devem adquirir um determinado volume de conhecimento, num determinado tempo preestabelecido.

Desta forma, os diversos autores questionam-se a respeito do seguinte: de que adianta exigir cotas numéricas dos professores e alunos se os processos, por não estarem adequadamente desenhados, dificultam sua obtenção? O que adianta, por exemplo, estabelecer uma redução nas taxas de evasão ou repetência se ela não é conseguida pela melhoria da qualidade? O que adianta exigir dos professores um determinado número de horas de pesquisa, se isto não melhora em nada seu desempenho em sala de aula?

A resposta, segundo entendem, está no repensar a administração e redesenhar o processo de ensino e aprendizagem para resgatar seu sentido e sua eficácia e para garantir à escola a fidelidade à sua missão.

Enquanto censuram os critérios tradicionais de avaliação de

unesp

desempenho, nos quais se determina, de antemão, o que e quanto cada operário deve produzir em um determinado período de tempo, por entendê-los inócuos e deletérios para uma produtividade que se distingue pela qualidade, defendem a estatística como útil na avaliação dos resultados de aprendizagem, para estabelecer comparações entre as fases preliminar e posterior à aplicação de testes nos estudantes.

No que se refere à avaliação da performance docente, instrumentos e métodos estatísticos podem indicar áreas para futuros aperfeiçoamentos.

4.2.12. Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo seu trabalho bem executado

A escola precisa verificar porque seus alunos não gostam de estudar e porque muitos professores não têm grande empenho em sala de aula. Esta situação deve ser revertida. Os professores devem se dedicar com orgulho ao seu trabalho e os alunos devem descobrir a alegria de aprender (Mezomo, 1999).

As organizações que, no mundo de hoje, ainda continuam a empregar estratégias desagregadoras, calcadas no poder individual, no dividir para governar, na eliminação dos competentes que podem fazer "sombra", no

unesp

controle de pessoas, na posse individual e sonegação de informações, estão fadadas, mais cedo ou mais tarde, ao mais completo fracasso, de acordo com Ramos (1994, p. 23).

O trabalho em equipe é o caminho para se obter instituições competentes, fortes e permanentes. Neste caso, a qualidade é obtida através do esforço de todos os seus integrantes, onde cada profissional é importante, porque parte essencial e decisiva para o alcance dos resultados que a todos envaidece.

O orgulho da execução, contudo, só se legitima pela satisfação do cliente. De nada adianta ser um profissional competente ou até mesmo compromissado, se tal competência ou compromisso não resultar em um atendimento de qualidade ao estudante. Sem dúvida, é o sucesso do aluno (presente e futuro) o melhor indicador do sucesso da escola e, como decorrência, o único motivo genuíno de orgulho dos membros da comunidade educacional.

4.2.13. Estimule a formação e o auto aprimoramento de todos.

Professores e administradores devem continuar aprendendo enquanto ensinam, porque a obsolescência do conhecimento ocorre com uma velocidade crescente. Os professores que não continuarem sua própria

unesp

educação estarão dando um péssimo exemplo aos seus alunos e prestando um desserviço à educação.

A única forma de manter alguém educado é pela preparação constante, ao longo da vida. Neste espaço privilegiado se otimizam os talentos e as capacidades das pessoas, colocando-as em sintonia com os objetivos da organização.

Administradores e professores devem ser assíduos freqüentadores de cursos, seminários, jornadas, congressos e encontros que objetivem dar-lhes uma visão mais abrangente e atualizada de seu próprio trabalho. Agir de outra forma seria uma irresponsabilidade profissional e uma falta de ética no relacionamento com os alunos que acreditam estar recebendo informações confiáveis (Barbosa, 1995, p. 8).

A colaboração de profissionais ex-alunos é um esquema que, em função dos laços afetivos que se estabeleceram, pode apresentar resultados altamente positivos para a instituição escolar.

4.2.14. Tome a iniciativa para realizar a transformação

A qualidade é produzida na prática de cada dia. De nada valem os conceitos, se eles permanecerem desvinculados de um plano concreto de melhoria. E o exemplo deve vir de cima, da direção, que deve provar seu

unesp

comprometimento com a melhoria da qualidade através de ações efetivas e não simplesmente de discursos (Mezomo, 1999).

Deming, citado por Ramos (1994, p. 23), afirma *"Engaje toda a empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo o mundo"*.

Logo, segundo aquela autora, a escola de qualidade que se pretende construir tem na inovação sua mola propulsora. Inovação exige talento e talento se obtém na medida em que se apoiem a criatividade, a inteligência e a visão empreendedora dos seres humanos envolvidos no processo educativo.

A partir da consciência de que a obtenção de resultados só é possível através do esforço cooperativo das pessoas que formam a instituição, torna-se necessário comprometer toda a equipe docente, técnica e administrativa da escola, bem como seus clientes externos e internos, com os valores de excelência e relevância que devem estar presentes em todo o esforço educacional.

Os gestores precisam estar cientes do fato de que é muito mais difícil dirigir, com liderança, equipes livres, do que comandar a organização debaixo de regras e normas que tutelam os seres humanos.

unesp

Cada instituição educativa escolherá a estratégia de mudança que melhor se ajuste às suas próprias condições e realidades. Umas optarão por mudanças organizacionais mais globais, outras partirão para projetos piloto em áreas, séries, turmas determinadas, com vistas a experimentar primeiro, antes de uma expansão mais generalizada (Ramos, 1994, p. 37).

unesp

CAPÍTULO 5

QUALIDADE TOTAL: CONSIDERAÇÕES EM TORNO DO MÉTODO QUE A APLICA E DO DISCURSO QUE A JUSTIFICA

5.1. MDA: reedição da administração científica

Embora o Método Deming de Administração (MDA) tenha sido recebido pelos autores brasileiros como inovador, qualificado mesmo de diferente (Ramos, 1994, p. 11), perfilhamos do entendimento no sentido de que se trata de uma edição revisada da abordagem de administração científica, acrescida de conceitos que à época de Taylor e Fayol não existiam (cf. Machado Júnior, 1995, p. 102).

O MDA, segundo Machado Júnior (1995), muito pouco, ou mesmo nada, apresenta de novo, ele não propõe uma abordagem que seja diferente do que já é conhecido para as organizações e administração.

Em verdade, o MDA é fruto de um peculiar momento histórico-econômico, numa nação devastada pela guerra e com premente necessidade de reconstrução. Neste contexto, representa a resposta ao anseio japonês de aumentar a produção, reduzir o desperdício de insumos produtivos e reerguer o país.

unesp

Pretendendo fundar uma nova cultura nas organizações, a cultura da qualidade, faz com que ela apareça sob a forma de uma obstinada busca do máximo aproveitamento dos recursos da organização, ainda que contribuindo para o aprofundamento da exploração da força de trabalho. Considerando que o sucesso da administração oriental é (era) mitificado no ocidente, o MDA aproveitando-se deste mito apresenta-se como solução aos problemas da organização; "*em um ambiente em crise, a procura da salvação, encontrou fácil aceitação*" (Machado Júnior, 1995, p. 105).

A semelhança entre o MDA e a abordagem científica é significativa. A começar pela própria forma como se estruturam, já que Taylor, Fayol e Deming adotam princípios de administração. Ao depois, porque:

> "*Para Taylor, 'cooperação íntima e cordial entre direção e os trabalhadores', encontra seu paralelo em Deming, com os princípios 'afaste o medo' e 'remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado'. Estes princípios manifestam a preocupação dos autores com as relações entre administradores ou patrões e empregados*" (Machado Júnior, 1995, p. 107).

Enquanto Taylor ocupa-se em caracterizar as atribuições do supervisor, que lida diretamente com os níveis mais elementares da hierarquia, Deming também manifesta este mesmo interesse. Ambos preocupam-se com o adestramento da mão-de-obra fundamental, o operário.

unesp

Identifica-se, desta forma, nos dois, a atenção para com o controle e o máximo de aproveitamento do trabalhador.

Deming atribui à administração a tarefa de melhorar o sistema produtivo, através de técnicas como o controle estatístico do processo; Taylor separa as atividades de planejamento e execução das operações entre administradores e operários.

Com o trabalho de Fayol, o de Deming também apresenta muitas semelhanças. Ambos formalizam a divisão do trabalho entre coordenação e execução, atribuindo unicamente à administração (ou aos escritórios de qualidade) a responsabilidade pelo planejamento das atividades, restando ao trabalhador de baixo nível hierárquico a operação.

Pelo menos um princípio administrativo destes autores é semelhante; para Fayol, o princípio número 14 diz: "*Espírito de equipe, harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização*". Em Deming encontramos o princípio número 9: "*Rompa as barreiras entre os diversos departamentos*". Estes princípios decorrem da observação empírica dos conflitos internos das organizações. Estes autores idealizam uma organização sem conflitos, onde a harmonia esteja presente.

Levando em consideração, pois, a concordância que as práticas preconizadas pelo MDA encontram com aquelas difundidas pela administração

unesp

científica, somos instados a concluir que os estudos relativos à administração escolar já se ocupavam em implementá-las, e não há pouco tempo.

Faz-se oportuno destacar, porém, que em geral aqueles estudos promoviam descrições exploratórias da realidade, com pouca explicação dos fatos e insuficiente preocupação teórica. Essas descrições, como assevera Sander (1982), exploravam o nível processual da administração, relegando a plano secundário o nível de ação política.

Quanto à longevidade das práticas, basta que se verifique o trecho do esboço de um programa educacional extraído do "Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova" (Ribeiro, 1998, p. 110), movimento que materializou na educação a efervescência intelectual da década de 1920, para que se constate a seguinte recomendação:

> "*IX – Reorganização da administração escolar e dos serviços técnicos de ensino, em todos os departamentos, de tal maneira que todos esses serviços possam ser:*
>
> *a) executados com rapidez e eficiência, tendo em vista o máximo de resultado e o mínimo de despesa;*
>
> *b) estudados, analisados e medidos cientificamente, e, portanto, rigorosamente controlados no seu resultado; e*

unesp

c) *constantemente estimulados e revistos, renovados e aperfeiçoados por um corpo técnico de analistas e investigadores pedagógicos e sociais, por meio de pesquisas, inquéritos, estatísticas e experiências*".

A definição de administração escolar desse período se baseia nos postulados de Fayol, como se constata no conceito expendido por Querino Ribeiro (1952, p. 36), considerando-a um complexo de processos técnicos, cientificamente determináveis que, servindo a certa filosofia e certa política de educação em geral, e de escolarização em particular, desenvolvem-se antes, durante e depois das atividades básicas da escola, com o objetivo de assegurar-lhe unidade, economia e aperfeiçoamento.

Merece nota, ainda, a constatação de que as características e os princípios da administração científica foram mantidos oficialmente pelos especialistas de administração da educação que participaram do Primeiro Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, realizado em 1961 na Universidade de São Paulo. Esse Simpósio conceituou e delimitou o campo profissional da administração escolar fixando-o nos seguintes termos:

"*A administração escolar supõe uma filosofia e uma política diretoras preestabelecidas; consiste no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam na escola em divisão de trabalho; visa a unidade e economia da ação, bem como o progresso do empreendimento. O complexo de processos engloba*

atividades específicas – planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação de resultados (medidas), prestação de contas (relatório) – e se aplica a todos os setores da empresa – pessoal, material, serviços e financiamento" (Sander, 1982, p. 18).

Como podemos verificar, ao menos sob o aspecto das práticas, o MDA não é inovador como o enunciam.

5.2. A qualidade e o custo

Se o aspecto inovador das práticas não pode ser realçado, será que o entusiasmo em torno do movimento pela qualidade no âmbito da escola se faria justificável em face da ausência de dispêndios para implementá-lo?

Cremos que não. E por que?

Porque, partindo do ponto-de-vista empresarial, para que a qualidade signifique alguma coisa no mundo dos negócios, deve ser mensurável e quantificável. A qualidade como valor filosófico carente de uma expressão concreta e mensurável "*pode ser um preceito bíblico, nunca um princípio que reja as práticas produtivas, seja no Japão, nos Estados Unidos, na América Latina ou onde seja*" (Gentili, 1999).

unesp

Assim, a qualidade de uma mercadoria X – ou, de forma mais abrangente, de um processo produtivo Y – só pode considerada comparativamente a outra mercadoria X1 ou a outro processo de produção Y1. Trata-se, na verdade, de uma questão pura e simples de observação e medição.

Desta forma, a qualidade é necessária e, como tantas outras coisas necessárias, ainda que postas no ambiente educacional, não é grátis.

5.3. A qualidade do discurso

Qual seria, pois, a razão para que constatássemos nos últimos anos o aumento do discurso em torno da qualidade na educação, apesar da indiferença de alguns, do ceticismo de outros e da idéia de que não passa de um banal modismo passageiro?

Antes de buscar uma resposta, devemos realçar que o próprio conceito de qualidade, dotado de grande amplitude no ambiente empresarial, também na esfera da educação assume realidades distintas.

Em enfoque que correspondia à forma pela qual, ao menos na época florescente do Estado do Bem-estar, tendia a medir a qualidade dos serviços públicos, supondo que mais custo ou mais recursos, materiais ou

unesp

humanos, por usuário seria igual a maior qualidade, tal conceito foi identificado tão-somente com a dotação em recursos humanos e materiais dos sistemas escolares ou suas partes componentes: proporção do produto interno bruto ou do gasto público dedicado à educação, custo por aluno, número de alunos por professor, duração da formação ou nível salarial dos professores, etc..

Depois, o foco da atenção do conceito se deslocou dos recursos para a eficácia do processo: conseguir o máximo do resultado com o mínimo custo. Esta, sim, já não sendo a lógica dos serviços públicos, aproxima-se daquela vigente no âmbito da produção empresarial privada.

Em nossos dias, porém, vê-se que o referido conceito, além de incorporar o especificado no parágrafo precedente, se identifica também com os resultados obtidos pelos escolares, qualquer que seja a forma de medi-los: taxas de retenção, taxas de promoção, egressos dos cursos superiores, comparações internacionais e nacionais do rendimento escolar, etc. Esta, de acordo com Enguita (1999, p. 98), "*é a lógica da competição do mercado*".

Não restam dúvidas, assim, que o discurso sobre a qualidade faz parte de uma intensa utopização da lógica do mercado, exatamente porque:

> "*Com o esfacelamento do bloco socialista, que culminou em 1989, a messianização da irrestrita economia de mercado adquiriu pretensões de*

unesp

único discurso viável. Agudizam-se, desde então, as linguagens sobre a ausência de qualquer alternativa econômica e política que não incorpore plenamente um sim decidido ao livre jogo dos mecanismos de mercado" (Assman, 1993, p. 486).

E, embora o discurso sobre qualidade não seja recente, houve a criação de um conjunto de complexas condições novas no contexto mundial de globalização da economia, permitindo que as linguagens sobre a qualidade entrassem numa fase de nova e peculiar ressonância.

Como destaca Assmann (1999), alguns ingredientes desse novo contexto mundial costumam ser destacados pelos propagadores do movimento em torno da qualidade total, quais sejam: a redução da importância dos conflitos ideológicos e a suposição de que haveria, em nível mundial, uma forte saturação dos mercados para muitos produtos, elevando, por conseguinte, as exigências de qualidade.

Verifica-se, pois, que o tipo de análise da realidade que acompanha expressamente o discurso sobre a qualidade ou nele vem implícito, não passa de um recorte simplista diante do que acontece efetivamente no mundo de hoje.

Silenciam-se aqueles que o propagam, a respeito de alguns

unesp

aspectos da realidade mundial, tais como:

- a globalização da economia intensificou em muito a exclusão; e

- a obsessão com o crescimento econômico obedece aos interesses de acumulação do capital, e não às exigências de um desenvolvimento do qual sejam socialmente participantes as maiorias da humanidade; as estratégias de crescimento que se propugnam, se dirigem sempre apenas a alvos seletivos e clientelas especiais, embora a palavra crescimento simule um horizonte de inclusão universal (Assman, 1999, p. 479).

Examinada a questão, entendemos que não existe um critério absoluto que permita estabelecer a que atribuir ou não o termo "qualidade", exceto se considerarmos essa uma característica compartilhada por todos os produtos e processos. O que a expressão qualidade conota é que algo distingue um bem ou serviço dos demais que o mercado oferece para satisfazer as mesmas e análogas necessidades.

Quanto a aplicação do discurso da qualidade total à educação, fica evidente que os programas caracterizam-se por seu claro sentido micro-institucional. A idéia que se nos parece atravessar tais projetos é a de que, com uma série de princípios se traduz no cotidiano escolar a "filosofia da qualidade", fazendo com que a educação mude e suas práticas se transformem.

unesp

Como deixa evidenciado Ramos (1994, p. 140), a qualidade se decide no topo (direção da escola), mas se constrói de baixo para cima – através dos comitês de qualidade. Tudo se resume na boa vontade dos estudantes, professores e diretores, que devem instalar, criar e reproduzir as condições institucionais da qualidade em suas próprias escolas.

Assim, para Gentili:

> "*O diretor decide aplicar os princípios da qualidade (o Método Deming) em sua escola; os professores e os alunos aceitam e decidem aplicá-lo na prática diária, todos se encontram no Comitê de Qualidade e, magicamente, a escola se transforma. Semelhante raciocínio se completa com a hipótese de que, se todas as escolas assumirem esse 'desafio' o sistema educacional do Brasil (por contágio) assumirá a qualidade como força vitalizante.*
>
> .....
>
> *Esta experiência constitui o intento mais sistemático para transformar a escola em uma instituição produtiva à imagem e semelhança das empresas. Daí que nela se façam referência aos alunos sempre em sua condição de 'clientes-alunos' e que se transponha – sem matizes – a semântica dos negócios aos processos pedagógicos. A política e as variantes sociais desaparecem*" (Gentili, 1999, p. 146-147).

unesp

Evidencia-se, a esta altura, que o código ideológico do movimento pela qualidade total se inscreve numa determinada concepção de mercado: a de tipo neoliberal, que intenta propor um mercado praticamente irrestrito e busca submeter tudo – também a educação, a saúde, o emprego e a própria satisfação das necessidades humanas – a critérios mercadológicos.

Embora vozes isoladas, há autores nacionais de destaque que discordam do uso da expressão neoliberal. Catharino (1997, p. 18-19), no particular, reporta-se às opiniões de Nélson Werneck Sodré ("*O neoliberalismo não passa de uma farsa, o disfarce com que se apresenta uma forma de política que pretende, justamente o 'fim da história', isto é, os ricos ficarão mais ricos, os pobres ficarão mais pobres' , e tudo será como no país das maravilhas");* Darcy Ribeiro ("*Malandrice neoliberal de fato um neoconservadorismo*") e Evaristo de Moraes Filho ("*Todos os neo são sempre suspeitos em matéria social ou histórica à maneira do café requentado ou salvados de incêndio*").

Porém, como sabemos, nos países avançados o neoliberalismo constitui-se na filosofia de ação em que se baseia a luta política e ideológica da chamada "nova direita" . Esta, ao se colocar contra os sistemas de proteção social e contra as formas de regulação assumidas pelo Estado, está em busca de novos meios para o exercício do poder político, defendendo os interesses econômicos que prevalecem no contexto atual do movimento de

unesp

internacionalização dos mercados. Reduzir ou limitar o poder político do Estado, de modo a ampliar o poder político privado, pode ser entendido como a necessidade de novos pólos de decisão exigidos por uma economia globalizada.

Na acepção de Vacca, através dos interesses neoliberais em termo sociais:

> "*Almeja-se uma redistribuição mais elitista dos recursos e uma composição de classe média mais desigual. Em termos políticos tudo isto implica um direcionamento antinacional (ou pelo menos não-nacional) das classes dominantes*" (1991, p. 163).

Na trajetória dos anos oitenta, também em decorrência das derrotas de partidos identificados com a construção dos Estados de Bem-Estar e da busca, por estes mesmos partidos, de políticas mais restritivas ou francamente hostis àquelas até então implementadas, constata-se a evolução do neoliberalismo, que culminou por conduzir à imagem da supremacia inequívoca dos arranjos políticos baseados na menor restrição possível à mão invisível do mercado (Costa, 1994, p. 513).

A ofensiva por reformas institucionais, que libertassem os mercados dos freios antepostos pela política organizada, assumiu dimensões até então impensadas. Consolidou-se a imagem de que reformas imperativas, concebidas e impulsionadas pelas grandes instituições financeiras

unesp

internacionais, deveriam se desencadear por todo o mundo, seguindo os ditames da globalização do mercado, da desregulamentação, do encolhimento estatal e do reconhecimento da falência dos esquemas compensatórios.

Os lemas neoliberais são de tal forma propagados pela mídia, que tal divulgação faz com que pareçam adquirir o estatuto de evidência, de racionalidade acima de qualquer suspeita. Galbraith, como relembra Moraes (1994, p. 525), em certa ocasião destacou que os ataques contra a intervenção pública aparecem travestidos como o ponto de vista das grandes maiorias. Como estas, porém, são silenciosas ou silenciadas, alguém se incumbe de fazer barulho em seu nome. Ora, acontece que geralmente as opiniões propagadas sobre economia e negócios vêm de gente que está bem.

Toda essa propagação, via de regra, concentra-se na divulgação dos conhecidos bordões: necessidade de privatização das empresas estatais e serviços públicos, necessidade de desregulamentação, isto é, de diminuição da interferência dos poderes públicos sobre os empreendimentos privados, etc..

O liberalismo, na alegação de seus defensores contemporâneos, como também na de seus precursores (Smith, 1996, v. 1, p. 104), objetivaria maximizar a liberdade, reduzindo ao mínimo os controles de autoridades centrais personalizadas sobre as iniciativas individuais.

unesp

A educação estaria a salvo de tais ponderações?

De acordo com Hayek, um dos mais respeitados teóricos da corrente neoliberal na atualidade, não, porque:

> "*A própria magnitude do poder exercido sobre a mente humana, que um sistema de educação altamente centralizado e dominado pelo governo coloca nas mãos das autoridades, deveria fazer-nos pelo menos hesitar antes de aceitá-lo. (...) Na verdade, quanto mais conscientes estivermos do poder que a educação pode exercer sobre a mente humana, mais convencidos devemos estar do perigo de entregar esse poder a uma única autoridade. Hoje, mais do que nunca, não só é indefensável a idéia de que o governo deve administrar as escolas como também não se justifica a maioria dos argumentos antes apresentados em seu favor. (...) Hoje, como as tradições e instituições da educação universal estão firmemente implantadas e como a maioria dos problemas criados pela distância já foi resolvida pelo transporte moderno, não é mais necessário que a educação seja não só financiada mas também ministrada pelo governo*" (1993, p. 450-451).

Fazendo menção a Friedman, outro defensor de propostas educacionais dentro da perspectiva neoliberalista, Azevedo (1994) assevera que aquele autor, coerente com as idéias que defende, apregoa a

unesp

necessidade de um outro tratamento para o sistema educacional. Os poderes públicos devem dividir ou transferir suas responsabilidades administrativas com o setor privado. Trata-se, na sua acepção, do meio para que haja o estímulo à competição e ao aquecimento do mercado. Assim, a divisão e/ou transferência das responsabilidades administrativas para o poder privado é compreendida como a medida capaz de garantir o "padrão de qualidade" e a excelência na oferta dos serviços de educação.

Para quem vive há décadas sob gestões estatais ineptas, descompromissadas com problemas os mais elementares na área das políticas sociais, para quem observa a degeneração acelerada do ensino (inclusive pelo desmonte da escola pública), é difícil rejeitar a idéia de que somente a aplicação de regras de mercado visando à eficiência da educação pode propiciar ganhos inestimáveis (Costa, 1994).

Nas propostas neoliberais, e no conteúdo que elas imprimem ao movimento em torno da qualidade total, abstraem-se os condicionamentos políticos das prioridades educativas. O cotidiano das escolas é tratado como uma simples questão técnica. A qualidade, por esse prisma, restringe-se à otimização do desempenho do sistema.

Repetindo Paiva (1993), podemos dizer que "*no lugar da velha macroeconomia da educação, entrou uma microeconomia educacional que*

unesp

empurra no sentido da aplicação de regras do mercado no nível de administração escolar". Em seu nome surgem as obsessões pela eficácia, pela eficiência e pela qualidade, que apesar de não serem novas nas empresas, fazem-se passar como tais no contexto educativo.

Mas, se no campo empresarial explica-se, em parte, a busca da qualidade pela existência de um mercado cada vez mais diversificado e diferenciado, fica evidente, também, que aqueles que falam em qualidade no mercado referem-se sempre à qualidade dos "incluídos" ou "integrados" , nunca à dos "excluídos" ou "marginais".

Como acentua Gentili (1999), não existe qualidade com dualização social. Não existe qualidade possível quando se discrimina, quando as maiorias são submetidas à miséria e condenadas à marginalidade, quando se nega o direito à cidadania a mais de dois terços da população. Qualidade para poucos não é qualidade, é privilégio.

Precedendo o dispositivo constitucional que nos motivou a pensar sobre a questão da qualidade, há um outro cuja letra não pode ser esquecida, exatamente por asseverar que "*a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho*".

unesp

CONCLUSÃO

Considerados os objetivos que nortearam a elaboração do presente estudo, podemos concluir no sentido de que:

1. Buscando identificar a base da explicação da riqueza das diferentes nações, Adam Smith coloca-a no trabalho, contrapondo-se, em face de tal conclusão, ao pensamento de mercantilistas e fisiocratas, que a atribuíam ao ouro e à terra, respectivamente. Porém, segundo observou, a eficácia do trabalho decorre essencialmente de sua divisão manufatureira.

2. Embora outros houvessem empreendido uma série de experiências ligadas à organização do trabalho, coube à Taylor desenvolver, a partir da realidade da divisão manufatureira, a análise metódica das operações feitas pelos trabalhadores, a cronometragem de seus movimentos elementares e a decomposição das tarefas quanto às suas execução e administração, entregando a última aos indivíduos que revelassem aptidões especiais para tanto.

3. Após realizar estudos que de certa forma complementam aqueles efetuados por Taylor, Fayol registra que a administração é uma atividade comum aos empreendimentos humanos, exigindo, em maior ou menor intensidade, planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

unesp

4. A preocupação com a qualidade no decorrer do processo produtivo, de uma forma ou de outra, sempre esteve presente no cotidiano das empresas, variando da inspeção do produto até à divulgação do que hoje se denomina administração pela qualidade. Referido movimento preconiza a necessidade de se colocar o cliente como centro da atenção do processo produtivo.

5. William Edwards Deming é considerado a maior autoridade em termos de movimento pela implantação da qualidade total, dada a sua experiência no processo de reconstrução das empresas japonesas no pós-guerra. Através de uma metologia que compreende as definições operacionais, o ciclo de Shewhart e o controle estatístico do processo, tenciona ver geridas todas as organizações que se dispuserem a implementar tal movimento.

6. Divulgando quatorze princípios que deveriam informar a transformação das organizações que aderissem ao movimento pela qualidade, Deming influenciou as obras dos autores brasileiros que pretendem fazer a transposição daquele para o âmbito da educação, por entendê-lo inovador.

7. O exame das práticas administrativas preconizadas pelo Método Deming de Administração revela, no entanto, o seu caráter não tão inovador, dado remeterem aos postulados difundidos por Taylor e Fayol, implementados na esfera educacional brasileira desde longo período.

unesp

8. A qualidade, necessária também no ambiente da educação, não é gratuita, tendo, assim como na esfera empresarial, um custo.

9. O discurso em torno da qualidade, busca disseminar a necessidade de eficácia e eficiência nas práticas das organizações que a implantem, procurando realçar com tal retórica que atingi-las não é possível à esfera estatal. Revela-se, desta forma, muito próximo daquele posicionamento outrora difundido por Adam Smith (liberalismo) e que hoje, acrescido do prefixo neo, recoloca no mercado a razão primeira e última "da eficiência, da justiça e da riqueza" (Moraes, 1994).

10. Como o mercado não considera todos os homens clientes em potencial, trabalhando com números que revelam a existência e continuidade de "incluídos" e "excluídos", torna-se inconcebível aceitar as suas práticas para a educação, que antes de pautar-se por "padrões de qualidade", é no Brasil um direito constitucionalmente assegurado.

unesp

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K., BRADFORD, L. ***Serviços com qualidade: a vantagem competitiva***. 2.ª ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. 4.ª ed. São Paulo: Difel, 1981.

ALVES, R. **Qualidade total e educação**. *Educação & Sociedade*, v. 46, p. 503-507, 1993.

ASSMAN, H. **Pedagogia da qualidade em debate**. *Educação & Sociedade*, v. 46, p. 476-502, 1993.

AZEVEDO, J. M. L. **A temática da qualidade e a política educacional no Brasil**. *Educação & Sociedade*, v. 49, p. 449-467, 1994.

BARBOSA, E. F. et al. ***Implantação da qualidade total na educação***. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni – UFMG, 1995.

BARROS, A.B.B. ***O trabalho, o capital e seus conflitos***. 2ª ed. São Paulo: Editora Forense, 1957.

BASTOS, C.R., MARTINS, I.G. ***Comentários à constituição do Brasil***. São Paulo: Editora Saraiva, 1998.

BAUER, L. A. F. **Controle total da qualidade**. *O Estado de S. Paulo*, 31 de Dezembro, p.22, 1987.

BRAVERMAN, H. ***Trabalho e capital monopolista***. 3.ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CAMPÓS, V. F. ***TQC – controle da qualidade total***. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 1992.

CARDOSO, O., **Qualidade total na educação ou vazio da profundidade?** *Comunicação & Sociedade*, v. 20, p. 150-165, 1993.

CATHARINO, J.M. ***Neoliberalismo e seqüela***. São Paulo: Editora LTr, 1997.

unesp

CERQUEIRA NETO, E.P. ***Preconceitos da qualidade em um ambiente de mitos e paradigmas***. Rio de Janeiro: Imagem Editora, 1992.

CHAFFEE, E.R., SHERR, L.A. ***Quality transforming post secundary educacional***. Washington DC: The George Washington University, 1992.

CHIAVENATO, I. ***Introdução à teoria geral da administração***. 8ª ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

COSTA, M. **Crise do estado e crise da educação: influência neoliberal e reforma educacional**. *Educação & Sociedade*, v. 49, p. 501-523, 1994.

DEMING, W. E. ***Qualidade: a revolução da administração***. Rio de Janeiro: Editora Marques - Saraiva, 1990.

DENTON, K. D. ***Qualidade em serviços***. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

DRUCKER, P.F. **Donald E. Petersen, chairman of Ford and champion of its people**. *Training & Development Journal*, Agosto, 20-26, 1988.

ENGUITA, M. F. **O discurso da qualidade e a qualidade do discurso**. In: GENTILI P.A.A., SILVA, T.T. *Neoliberalismo, qualidade total e educação*: visões críticas. 7.ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

FÁVERO, O. (organizador). ***A educação nas constituintes brasileiras - 1823-1988***. Campinas: Editora Autores Associados, 1996.

FÉLIX, M.F.C. ***Administração escolar: um problema educativo ou empresarial***. 4.ª ed. São Paulo: Cortez Editora e Editora Autores Associados, 1989.

FERREIRA, A.B.H. ***Dicionário Aurélio eletrônico***. Versão 2.0. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1996.

FINGER, A. P. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. In: SEMINÁRIO ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA E QUALIDADE, *Anais...* Florianópolis: IEPES, 1993.

GANDOUR, R. **Como identificar problemas com a qualidade**. *Folha de S. Paulo*, 7 de Junho, p. 2-7, 1993.

GARVIN, D.A. ***Gerenciando a qualidade: uma visão estratégica e competitiva***. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

GENTILI P.A.A., **O discurso da qualidade como nova retórica conservadora no campo educacional**. In: __ e SILVA T.T., *Neoliberalismo, qualidade total e educação*: visões críticas. 7.ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

GHIRALDELLI JÚNIOR, P. ***História da educação***. 2.ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 1990.

HAYEK, F. ***Os fundamentos da liberdade***. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1983.

HOROVITZ, J. ***Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente***. São Paulo: Livraria Nobel, 1993.

HUGON, P. ***História das doutrinas econômicas***. 4.ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1952.

JURAN, J.M. ***Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos***. 2.ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.

KNOLL, S.C.C. ***Qualidade enquanto instrumento catalisador de mudanças organizacionais: possibilidades e limitações***. São Paulo, 1996. 145 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica.

LIMA, L. C., AFONSO, A. J. **A emergência de políticas de racionalização, e avaliação e de controle da qualidade na reforma educativa em Portugal**. *Educação & Sociedade*, v. 44, p. 33-49, 1993.

LOBOS, J. ***Qualidade através das pessoas***. São Paulo: Hamburgo, 1991.

LODI, J.B. ***História da administração***. 3.ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987.

LOURENÇO FILHO, M.B. ***Introdução ao estudo da escola nova***. 12.ª ed. São Paulo: Edições Melhoramentos/MEC, 1978.

MACHADO JUNIOR. J.A. ***O método Deming de administração: uma interpretação e análise***. São Paulo, 1995. 113 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18

MALIK, A.M. **Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura das organizações de saúde**. *Revista de administração de empresas* , v. 32, p. 32-41, 1992.

MAXIMIANO, A.C.A., ***Introdução à administração***. 4.ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MEZOMO, J.C., ***Educação e qualidade total: a escola volta às aulas***. 2.ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

MIURA, E. A. ***A importância do treinamento na qualidade em serviços: um estudo de caso em um banco de varejo do Paraná***. São Paulo, 1998. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica.

MOLLER, C. ***O lado humano da qualidade***. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

MORAES, R. C. C. **O liberalismo clássico, o mercado e a intervenção estatal**. *Educação & Sociedade*, v. 57, p. 709-725, 1996.

OLIVEIRA, M.A. ***Mitos e realidades da qualidade no Brasil***. São Paulo: Livraria Nobel, 1994.

PAIVA, V.P., ***Educação popular e educação de adultos***. São Paulo: Edições Loyola, 1987.

PARO, V. H. ***Administração escolar – introdução crítica***. 6.ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 1993.

PILETTI N., PILETTI C., ***História da educação***. 7.ª ed. São Paulo: Editora Ática, 1997.

PREVIDELLO, A., DUTRA, I. ***Economia contemporânea***. Bauru: São João, 1977.QUERINO, J.R. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. *Boletim da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras*, v. 158, p. 28-40, 1952.

RAMOS, C. ***Excelência na educação: a escola de qualidade total***. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.

REIS, M. **Qualidade total: um paradigma para a educação brasileira?** *Impulso*, v. 7, p. 53-63, 1994

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18

RIBEIRO, M.L.S. ***História da educação brasileira: a organização escolar***. 15ª ed. Campinas: Editora Autores Associados, 1998.

ROMANELLI, O.O., ***História da educação no Brasil***. 8.ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1978.

SANDER, B. ***Administração da educação no Brasil – evolução do conhecimento***. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

SANTOS, J.A.N. ***Matriculando a escola na qualidade total***. In: I CONGRESSO BRASILEIRO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR, *Anais...* São Paulo: IBRAQS, 1994.

SENADO FEDERAL, ***Constituição do Brasil e constituições estrangeiras***. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 1987.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – SENAI, ***Sistema da qualidade – SENAI/SC – NBR ISO 9002***. Florianópolis: SENAI/SC, 1996.

SHOLTES, P. R. ***Times da qualidade***. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1990.

SILVA, B. Taylor e Fayol. ***Cadernos de administração pública***, s/n.º Rio de Janeiro: FGV, 1960.

SMITH, A. ***A riqueza das nações – investigação sobre sua natureza e suas causas***. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SOUZA, J. V. A. **Educação, modernidade, modernização e modernismo: crenças e descrenças no mundo moderno**. *Educação & Sociedade*, v. 57, p. 729-764, 1996.

TAGUCHI, G. **The service imperative**. *Personnel Journal*, Março, p. 66, 1990.

TAYLOR, F.W. ***Princípios de administração científica***. 2.ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

TOBIAS, J.A. ***História da educação brasileira***. São Paulo: Editora Juriscredi, 1972.

TOWSEND, P., GEBHARDT, J. ***Compromissos com a qualidade***. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18

VACCA, G. **Estado e mercado, público e privado**. *Lua Nova*, n.º 24, p. 151-164, 1991.

XAVIER, A. C. **Reflexões sobre a qualidade da educação e a gestão da qualidade total nas escolas**. *Estado & Educação*. Campinas: CEDES/Papirus, 1992.

unesp

CANARIM JÚNIOR, N. A educação e a qualidade total: análises e interpretações. Marília, 1999. 121 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Campus de Marília, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho".

RESUMO

O estudo pretende discutir o movimento da qualidade – qualidade total, amplamente difundido no ambiente das empresas, e a sua transposição para a educação. Aborda o caminho percorrido entre a verificação da qualidade do produto através da inspeção e a enunciada administração pela qualidade total. Identifica William Edwards Deming como o principal fundador do movimento e mostra como se estrutura a metodologia por ele desenvolvida. Ressalta a influência que o trabalho daquele consultor exerce sobre os autores brasileiros que versam sobre o assunto na educação. Questiona o caráter inovador das práticas difundidas pelo movimento, os custos que a implantação de programas de qualidade acarretariam e a concepção que nortearia o discurso em torno do movimento. As análises efetuadas permitem concluir que: 1) as práticas não são tão inovadoras quanto parecem, visto repetirem abordagens presentes na administração clássica; 2) a qualidade, embora necessária, não é gratuita; e 3) a concepção neoliberal, que intenta propor um mercado praticamente irrestrito e busca submeter tudo a critérios de eficácia, eficiência e qualidade, dá norte ao discurso difundido pelo movimento.

Palavras-chave: Educação; qualidade; qualidade total.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18

CANARIM JÚNIOR, N. The education and the total quality: analyses and interpretations. Marília, 1999. 121 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Campus de Marília, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho".

ABSTRACT

The study intends to discuss the movement of the quality - total quality, thoroughly diffused in the atmosphere of the companies, and its conversion for the education. It approaches the road traveled among the verification of the quality of the product through the inspection and enunciated it administration for the total quality. It identifies William Edwards Deming as the main founder of the movement and it shows as the methodology is structured by him developed. It stands out the influence that consultant's work exercises on the Brazilian authors that turn on the subject in the education. It questions the innovative character of the practices diffused by the movement, the costs that to implant quality programs would bring and the conception that would give base to the speech around the movement. The made analyses allow to end that: 1) the practices are not as innovative as they seem, sees they be in the scientific administration; 2) the quality, although necessary, it is not free; and 3) the neoliberal conception, that attempts to propose a market practically unrestricted and it looks for to submit everything to approaches effectiveness, efficiency and quality, it gives north to the speech diffused by the movement.

Keywords: Education; quality; total quality.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18