



GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NA EDUCAÇÃO: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Gilsiléa de Sousa Campos

gilsileacampos@yahoo.com.br

(LATEC/UFF)

Resumo: Ao se observar as mudanças nas empresas nos últimos 100 anos é possível identificar uma total remodelagem na relação das instituições com seus clientes. Já no setor de educação é possível observar que a relação das instituições de educação com pais e alunos encontra pouco espaço para inovação, o que demonstra um comportamento mais conservador. Dentro desta perspectiva, este estudo busca avaliar como a Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management) se apresenta como uma oportunidade para instituições de educação atenderem melhor às necessidades de seus clientes e fornecedores. Para isso, é necessário identificar o que é qualidade do ponto de vista do cliente, uma vez que o conceito varia de acordo com as características culturais e as necessidades de cada indivíduo. Posteriormente, são elencados os valores, ferramentas e técnicas para aplicar e manter a metodologia. A abordagem realizada neste estudo aborda não só as vantagens atribuídas ao método, mas também identifica possíveis desafios a serem vencidos na sua aplicação. Este estudo visa delinear as vantagens e dificuldades potenciais o TQM para permitir que gestores detenham informações suficientes sobre a metodologia para que possam escolher esta ou outras metodologias de gestão que se adequem às suas necessidades.

Palavras-chaves: TQM, Qualidade, Educação, Gestão da Qualidade Total

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo explorar como a Gestão da Qualidade Total (GQT, ou *Total Quality Management*, ou TQM) pode ser aplicada dentro da área de educação. Ao longo do estudo serão delimitados os conceitos de TQM e de qualidade para posteriormente identificar as oportunidades e desafios para a introdução e manutenção do método dentro da área de educação.

Identificar o que é qualidade para os clientes e fornecedores de um processo é ponto central dentro do TQM, pois é necessário que esta informação esteja clara para que as necessidades do público atendido sejam satisfeitas.

Assim como o conceito de qualidade, a própria definição da Qualidade Total encontra variações na literatura consultada. De forma geral, é possível apontar que a metodologia tem o objetivo de buscar a qualidade não apenas na entrega de um produto ou serviço, mas também na relação com fornecedores e com o público interno da instituição.

Segundo Xavier (1991), qualquer esforço para melhorar a qualidade da educação também deve passar por sua gestão, o que indica a necessidade de também abordar a preparação dos gestores na busca por uma educação de melhor qualidade.

Também será delineado o que será encarado como qualidade em educação neste artigo, uma vez que a área de educação é ampla. Este trabalho não tem o intuito de nortear práticas educacionais, uma vez que este meio é regido por uma legislação específica e já conta com o conhecimento especializado dos profissionais da área de pedagogia. A qualidade referida por este trabalho está na gestão da educação e de seus serviços.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 – CONCEITO DE QUALIDADE E TQM

O termo “qualidade” pode ser interpretado de diferentes formas, pois uma vez que o conceito de qualidade está associado a satisfação de uma necessidade, indivíduos diferentes terão necessidades diferentes e, conseqüentemente, diferentes percepções de qualidade.

De modo a normalizar o entendimento do conceito, este estudo vai abordar a definição de qualidade, principalmente em função de sua importância dentro do TQM.

Segundo Xavier (1991), é possível encarar a qualidade sob duas óticas distintas. A primeira pode ser considerada como “uma característica, propriedade ou estado que torna um produto ou um serviço plenamente aceitável”. Neste tipo de abordagem, é possível observar, porém não descrever, a qualidade, pois ela não possui métricas. Já a segunda funciona com a definição de critérios quantificáveis de qualidade. Para estabelecer se há qualidade em um produto ou serviço, basta verificar se como o grau de conformidade alcançado se compara em relação à métrica definida.

De acordo com Sallis(1993), a dificuldade em se estabelecer uma definição para o termo vem do seu dinamismo, o que dificulta a sua compreensão.

A pergunta a se fazer é “este bem ou serviço faz aquilo que é esperado dele”? No meio industrial, o setor de Controle de Qualidade é responsável por manter a consistência do bem a ser produzido.

Através desta definição, produtos populares ou de luxo podem ser ambos produtos de qualidade. Um produto terá qualidade enquanto atender de forma consistente às especificações anunciadas por seu fabricante. Este conceito de qualidade é chamado de “Qualidade de Fato”, e é a definição de qualidade utilizada pelos padrões ISO.

Assim como o conceito de qualidade, também é possível atribuir diferentes definições para o conceito de TQM. Segundo a *International Organization for Standardization* (ISO), o TQM pode ser descrito em sua norma ISO 8402 de 1994:

Uma abordagem de gestão de uma organização centrada na qualidade, baseada na participação de todos os seus membros e com o objetivo de sucesso a longo prazo através da satisfação do cliente que beneficie todos os membros da organização e sociedade. (DALE, 2002)

Já de acordo com Todorut (2013), o TQM pode ser entendido como o gerenciamento dos processos, práticas, sistemas e metodologias de uma organização que afetam a qualidade do produto ou serviço.

Ambas as descrições demonstram a proposta holística do método, onde é proposto um planejamento da qualidade que englobe não apenas o cliente, mas também o relacionamento com fornecedores e o a equipe interna de trabalho.

O TQM, segundo Lindahl (1995), pode ser definido como “a busca sem fim por fornecedores de bens e serviços para melhorar a qualidade ao reduzir o número de defeitos e responder às necessidades de seus clientes”.

Os fundamentos que levaram ao desenvolvimento do TQM, de acordo com Winn e Green(1998), foram descritos pela primeira vez no fim dos anos 50 por W. Edwards Deming. Suas ideias não encontraram receptividade dentro do ambiente industrial dos Estados Unidos, mas foram absorvidos pelo Japão em seu processo de recuperação após a Segunda Guerra Mundial.

Sallis (2002) relata que inicialmente as ideias foram aplicadas no setor de manufaturamento, mas posteriormente passaram também a entrar em prática na indústria de serviços, setor bancário e de finanças. Segundo o autor o TQM só encontrou aceitação nos ambientes administrativos americanos durante a década de 80. Dois exemplos de empresas que adotaram este tipo de abordagem na época foram a Motorola, AT&T e a FedEx.

WINN e GREEN (1998) apontam que como o TQM foi concebido para uma abordagem industrial, torna-se necessário adaptar suas orientações para permitir a sua aplicação no ambiente de serviços. Em uma abordagem industrial serão considerados como clientes não apenas aqueles que adquirem o produto, mas também os fornecedores e empresas terceirizadas dentro do processo – pois todos geram demandas que precisam ser atendidas.

Ao realizar a conversão para o ambiente educacional é possível listar diversos clientes: os alunos, seus pais, os funcionários da instituição, órgão reguladores, etc.

Dentro da filosofia do TQM, o conceito de qualidade não vai ser definido pelo serviço que a instituição espera oferecer, mas sim pelas expectativas de seu cliente:

Organizações que sigam o caminho do TQM encaram a qualidade como sendo definida por seus clientes. Eles tomam a decisão final sobre a qualidade e sem eles a instituição não existira. A instituição que adota o TQM como filosofia deve utilizar todos os meios à sua disposição para explorar as necessidades de seus clientes. (Sallis, 1998)

Para Todorut (2013), o TQM é uma prática “inevitável” dentro de uma metodologia que vise a qualidade. Dentro da área de educação, a sua implementação pode moldar as instituições para atender às necessidades de diferentes públicos, como estudantes, pais, mercado e a sociedade como um todo. Ainda assim, é necessário lembrar que a forma pela qual as organizações abordam o TQM e suas expectativas variam amplamente.

Desta forma, o TQM pode ser considerado como a fundação sobre a qual outras abordagens de melhoria podem ser aplicadas. A liberdade oferecida pela metodologia permite que as ferramentas e métodos utilizados em uma instituição sejam respeitados, tendo apenas o seu foco redirecionado para visar atender às necessidades de todos os seus clientes e fornecedores.

Lindahl (1995) aponta que o ponto chave neste processo é identificar as necessidades dos clientes, pois são justamente estas expectativas que definirão as necessidades que precisam ser atendidas.

Também é necessário adotar métricas para avaliar se as necessidades estão sendo atendidas de forma satisfatória.

Lindahl (1995) aponta que a forma mais usual de se aplicar o TQM é realizar um passo-a-passo para que sejam identificadas as necessidades e definidas as ações:

1. determinar a missão
2. identificar o cliente
3. determinar as necessidades do cliente
4. determinar as atividades necessárias para atender a necessidade do cliente
5. identificar o fornecedor
6. definir necessidades do fornecedor
7. obter um acordo entre a equipe do projeto e o fornecedor
8. estabelecer um consenso entre a equipe

Esta abordagem permite racionalizar o processo do TQM, uma vez que é necessário ter plena consciência de quem são os clientes e os fornecedores em cada etapa do processo. Responder a estas perguntas também vai permitir listar as necessidades de clientes e fornecedores, bem como permitir a elaboração de ferramentas para medir se estas necessidades estão sendo atendidas.

2.2 – TQM NA EDUCAÇÃO

Uma vez que a definição de qualidade coloca que o cliente é o responsável por definir a qualidade, como é possível encarar este pressuposto no ambiente da educação.

Xavier (1991) aponta que o setor de educação tem diversos “clientes”: alunos, pais, empresários e sociedade em geral. Uma vez que o conceito de qualidade é percebido pelo cliente, como proceder para atender à públicos com necessidades tão distintas?

Além disso, segundo o autor, as necessidades expressas pelos alunos atendem algum tipo de critério que seja socialmente adequado, ou seja é possível verificar se o desejo do aluno está de acordo com o que a sociedade espera dele?

Apesar da dificuldade em se atender aos diversos públicos, Xavier (1991) aponta que “pode-se afirmar que num dado momento histórico é sempre possível definir, dentro de um determinado contexto social, a quantidade e a qualidade mínimas de educação que a sociedade julga como aceitável”.

Para alcançar um patamar de qualidade aceitável entre os diferentes públicos que projetam suas expectativas sobre o andamento e resultados da educação, Xavier (1991) aponta que

“não se pode falar em educação de qualidade, sistema educacional de qualidade ou sistema de ensino de qualidade se, ao nível de cada sistema, os aspectos mencionados na definição de qualidade não forem considerados; qualidade ampola, que tem a ver com uma boa especificação do que se quer; custo adequado e atendimento compatível, tudo isso com o objetivo de satisfazer clientes internos e externo ao longo do processo educacional”;

Uma dificuldade apontada por Xavier (1991) no meio da educação é que a “matéria-prima” dos processos de educação - o aluno - é heterogênea. Cada indivíduo traz uma bagagem de cultura, costumes, dificuldades, aptidões e exigências próprias para o meio escolar, o que representa uma dificuldade sobre a previsibilidade do bem de saída - alunos preparados.

Ainda que os conceitos deste estudo possam ser aplicados na gestão da educação em diferentes níveis (do básico até o superior), é possível consultar a Lei de Diretrizes e Bases, de 1996, para verificar que o Estado também teve a preocupação em delimitar quais são os públicos atendidos pela escola, e quais são as responsabilidades do gestor para com estes públicos. O texto da lei atribui as seguintes responsabilidades às escolas:

[...] elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e das horas-aula estabelecidas legalmente; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar pais ou responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

No teto é possível verificar como públicos as “famílias”, “comunidade”, “sociedade”, “pais” e “responsáveis”. A execução da proposta pedagógica demonstra que a passagem do conhecimento delimitado do estado também configura a existência de um cliente adicional da escola: o próprio Estado, uma vez que ele possui expectativas sobre o conteúdo a ser transmitido. Esta percepção é reforçada por exames periódicos realizados pelas secretarias e ministério da Educação, que visam certificar que suas exigências estão sendo cumpridas. Logo, esta demanda também deve fazer parte das preocupações de um gestor de educação.

Segundo Xavier (1991), o TQM pode ser entendido como "um conjunto estrategicamente organizado de princípios e métodos, que visa à mobilização e à cooperação de todos os membros de uma unidade de produção, com o intuito de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços"

Segundo o autor, há cinco pontos fundamentais que devem ser considerados na área de educação:

- conformidade
- prevenção
- excelência
- responsabilidade
- mediação

Por conformidade entende-se que o serviço prestado deve estar de acordo com uma especificação definida previamente. Este parâmetro deve ser elaborado com base em estudos sobre pesquisas de satisfação com alunos, professores e pais.

Entende-se como prevenção quaisquer medidas que evitam que erros no processo sejam cometidos. Dentro do ambiente educacional, pode-se entender como "erro" o baixo rendimento de alunos. Como exemplo, o oferecimento de aulas de reforço poderia ser entendido como uma medida de prevenção.

O conceito de excelência compreende o atendimento das exigências de qualidade em todas as etapas de um processo, de modo que o produto ou serviço seja livre de defeitos.

Sem medição das ações e resultados a identificação de problemas é prejudicada, o que dificulta a tomada de ações para a correção de erros.

Já a responsabilidade é relativa aos outros princípios, sendo compartilhada nas esferas coletiva e individual. É importante que todos os envolvidos no ambiente da instituição estejam conscientes de sua responsabilidade para o funcionamento do processo.

Segundo Xavier (1991), para que um programa de TQM seja implantado é necessário que:

- os dirigentes da instituição deem apoio à ideia;
- a infraestrutura seja suficiente para atender à demanda;
- obter adesão da gerência de nível intermediário;
- implementar programas de formação em todos os níveis da força de trabalho.

O autor também aponta possíveis dificuldades, o que demanda atenção do gestor sobre os seguintes pontos:

- passividade da direção
- mudança de objetivos
- busca de resultados imediatos
- mudanças na administração

Hellsten e Klefsjo (2000) propõem que o TQM seja aplicado com base em três pilares: valores, ferramentas e técnicas.

A Figura 1 demonstra algumas possibilidades de valores, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas:

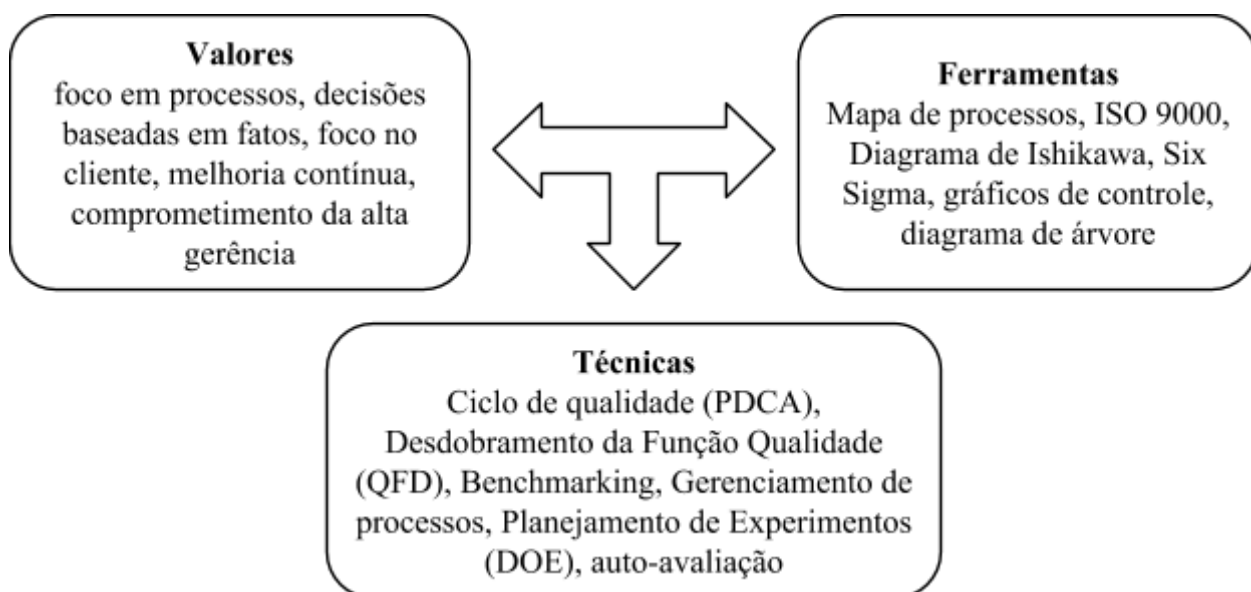


Figura 1 - O TQM visto como um sistema de gerenciamento em constante evolução, sendo constituído por valores, técnicas e ferramentas (Hellsten e Klefsjo, 2000)

Dentro desta proposta, uma instituição interessada em aplicar o TQM dentro de seus processos deve elencar os elementos disponíveis em cada um destes pilares. Desta forma é possível visualizar quais são as opções disponíveis, bem como identificar pilares que estejam com poucas opções de ação.

É importante apontar que os valores, métodos e ferramentas apresentados neste trabalho não necessariamente se encaixam para outras situações. A filosofia do TQM permite a utilização de outras formas de trabalho, desde que seus processos levem em consideração os diferentes elementos atingidos pelo TQM.

Dale (1999) delimita e aponta que não há um conjunto de ferramentas e técnicas definidos para a introdução e desenvolvimento do TQM, tampouco a ordem para a sua implementação.

Dentro do processo educacional é possível encontrar diversos cenários da relação cliente-fornecedor. É possível identificar a instituição de ensino como um todo como sendo uma fornecedora de um bem, pessoas com formação, e a sociedade como sendo o cliente, ao receber estes indivíduos. No ambiente interno é possível encarar o professor como fornecedor e o cliente como sendo os alunos. É importante notar de que a intenção do TQM é atender a todos estes públicos, incluindo ainda a relação da instituição com a sociedade.

Lindahl (1995) aponta que, na área de educação, um receio recorrente dos alunos é não prestar atenção suficiente nos pontos mais relevantes dos textos recomendados para leitura. Por justamente

não possuírem o conhecimento da disciplina, os estudantes correm o risco de prestar atenção demais em pontos ou detalhes que não serão relevantes para a disciplina. Para sanar esta necessidade, o autor aponta que seria possível solicitar que o instrutor forneça questões de estudo junto dos textos, de modo a provocar o aluno a buscar as informações relacionadas ao curso dentro do conteúdo.

Outra questão levantada pelos alunos, em turmas onde os estudantes já possuem experiência de trabalho, a falta de espaço para demonstrar estas experiências pode levar a frustrações.

É possível apontar que abordagens realizadas com turmas com culturas e realidades diferentes podem responder de formas variadas às iniciativas do corpo administrativo da instituição. Isto acontece porque as diferenças nos perfis levam a diferentes percepções de qualidade fornecer outras opiniões, mas este fato está associado à diversidade da percepção de qualidade, uma vez que ela varia entre os indivíduos.

Torodut (2013) aponta que para introduzir os princípios básicos do TQM em uma universidade depende da existência de uma cultura de qualidade adequada em todo o corpo de funcionários da instituição. Universidades conceituadas obtêm respeito não apenas pelo seu resultado acadêmico, mas também por sua cultura institucional.

A cultura de uma universidade representa seu ambiente genético, as regras não escritas, porém obrigatórias.

Para vencer o desafio de superar uma cultura conservadora e implementar novas formas de gerenciamento é necessário

- a implementação de novas formas de pensar;
- implementar novo gerenciamento estratégico;
- implementar o gerenciamento da qualidade.

A implementação de novas formas de pensamento leva à aceitação de mudanças como sendo fenômenos naturais de uma permanente adaptação ao ambiente social e econômico.

Todorut (2013) estima que o tempo de mudança de uma cultura para permitir a inserção do TQM sem resistências pode demorar um período de 3 até 5 anos.

3 - CONCLUSÃO

Dentro da bibliografia consultada foi possível observar que a realização de pesquisas periódicas com os clientes são uma das principais ferramentas para se implementar o TQM dentro de uma instituição de ensino. Colher as opiniões dos clientes permite verificar a efetividade das abordagens adotadas, o que permite uma melhora constante no próprio processo de identificação de necessidades e definição de estratégias.

De acordo com Trentin (2012), uma organização que busca a gestão da qualidade possui a preocupação em acompanhar os desdobramentos e resultados de suas ações. Nas organizações com esta preocupação, é necessário desenvolver “os instrumentos e mecanismos para o acompanhamento, com registro, organização e sistematização dos dados”.

Entre as oportunidades para instituições de educação interessadas em aplicar os conceitos de TQM em seus processos, é possível apontar que:

- Na relação com o aluno, o TQM permite adaptar o sistema de ensino para as necessidades do cliente.
- O TQM pode ser aplicado em diferentes níveis. Profissionais interessados na metodologia podem aplicá-la em seus ambientes. Desta forma, o TQM pode fazer parte de uma metodologia

verticalizada da instituição de ensino, como pode também partir da iniciativa de instrutores e dos próprios alunos.

- Torodut aponta que o TQM eleva e consolida a motivação e criatividade da equipe de trabalho, o que cria um potencial maior para inovação
- O TQM permite um melhor controle dos processos, dando maior flexibilidade
- O TQM alcança serviço de alta qualidade, o respeito para prazos de entrega, dentro de preços competitivos, o que permite consolidar a posição da instituição dentro do mercado.
- Segundo Lindahl (1995), estudantes que utilizaram esta metodologia relatam “sentir que suas opiniões importavam, e que tinham uma grande medida de o controle sobre o serviço que estava sendo prestado”.

Para colocar a metodologia em prática e permitir a sua manutenção também há um conjunto de desafios a serem avaliados pelas instituições interessadas em aplicar o TQM. A pesquisa permitiu identificar que os seguintes elementos se apresentam como desafios na implantação de um programa de TQM:

- Para Todorut (2013), o TQM demanda inovação, flexibilidade e potencial financeiro para sua implementação;
- A falta de comprometimento da gerência da instituição pode prejudicar a implementação da metodologia;
- Para Todorut (2013), é necessário entender que nem todas os desejos dos públicos atendidos são necessidades apropriadas, pois podem surgir do seu desconhecimento do processo como um todo;
- Realizar a medição da satisfação e necessidades do cliente com frequência exagerada pode demandar tempo demais e tirar o foco da atividade em si;

Xavier(1991) aponta ainda que gestores interessados em aplicar um programa de TQM devem considerar a definição de qualidade para oferecer um serviço em nível de excelência com custo adequado e atendimento compatível às necessidades dos clientes externos e externos.

REFERÊNCIAS

- DALE, B. G. **Managing quality** Oxford, Blackwell Publishers, 1999
- KARAHAN, Mehmet; METE, Mehmet **Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency** 2nd World Conference On Business, Economics And Management (WCBEM2013)
- LINDAHL, F.W. **PRACTICE WHAT YOU TEACH - TQM IN THE CLASSROOM** Journal of Accounting Education, Vol. 13, No. 3, p. 379-391, 1995
- HELLSTEN, H., KLEFSJO, B. **TQM as management system consisting of values, techniques, and tools** The TQM Magazine, vol.12, nº4, p. 238-244, 2000
- SALLIS, Edward **Total Quality Management in Education** Kogan Page, 3rd edition, 2002
- TODORUT, A. M. **The need of Total Quality Management in higher education** 2nd World Conference on Educational Technology Researches (WCETR2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences v.83, p.1105 – 1110, 2013
- WINN, R.C;GREEN, R.S **Applying Total Quality Management to the Educational Process** Int. J. Engng Ed. Vol. 14, No. 1, p. 24 a 29, 1998 Disponível em <http://www.ijee.ie/articles/Vol14-1/ijee959.pdf>
- XAVIER, A. C. R. **Gestão da Qualidade Total nas Escolas, um Novo Modelo Gerencial para a Educação** Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas, Brasília, 1991 disponível em http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3257