

Gestão da Qualidade em Ambientes Acadêmicos: estratégias para a melhoria contínua

Elaine Maria dos Santos (UNICENTRO-PR/USP-SC) elaine-maria@uol.com.br

Luiz César Ribeiro Carpinetti (USP-SC) carpinet@sc.usp.br

José Dutra de Oliveira Neto (USP) dutra@usp.br

Danilo Hisano Barbosa (USP-SC) hisano@sc.usp.br

Vicente Tonilo Zander (UTFPR) vicente_2006@pg.cefetpr.br

Resumo: *O presente estudo tem como objetivo propor requisitos para implementação da gestão da qualidade em processos educacionais, sob a ótica da ISO 9000. Trata-se de uma pesquisa básica; qualitativa; exploratória e bibliográfica-documental. Notou-se que as abordagens gerenciais de gestão da qualidade enfocam elementos como a capacidade inovadora, visão sistêmica, ação compartilhada (...) e dentro deste contexto, espera-se que as instituições acadêmicas busquem superar seus modelos tradicionais de gestão, sem colocar em risco os fins da educação. É importante ressaltar que qualquer modelo de gestão sob a ótica da ISO não é único, sendo passível de ajustes e adaptações. No entanto, o primeiro passo para a busca deste “modelo ideal” com vistas à melhoria contínua é implementar um sistema de gestão que seja fundamentado nos princípios da qualidade e embasado pelos critérios de excelência, os quais são encontrados em normas de qualidade como a ISO 9000. Desta forma, cabe ao gestor acadêmico despertar-se para esta necessidade de mudança e buscar um modelo de gestão aplicável à instituição acadêmica na qual administra, de forma a propiciar melhores resultados.*

Palavras-chave: *Gestão da qualidade; Ambientes acadêmicos; Melhoria contínua.*

1. Introdução

O ambiente educacional está passando por desafiantes mudanças que provocam intensa renovação nos modelos de gestão das organizações educacionais, evidenciando a necessidade de inovação de processos que garantem padrões elevados de qualidade.

Na concepção de Pass (1999), a educação vive um momento de grandes transformações graças à riqueza de possibilidades e alternativas oriundas de diversas fontes e fornecedores que lhes permitem inovar tanto em relação às tecnologias quanto em estratégias pedagógicas.

No entanto, para atingir um estágio de qualidade aliado às práticas adequadas de gestão, será necessário um enorme desafio no sentido de desfazer e/ou amenizar a estrutura conservadora da instituição “escola”, tradicionalmente disseminada no Brasil.

Neste cenário, observa-se que as estruturas funcionais estratificadas na relação do poder de comando vão sendo substituídas pelo trabalho em equipe, pela descentralização administrativa com auto-responsabilidade, apostando na capacidade de soluções criativas e direcionadas à melhoria contínua como condição de sobrevivência para todos os tipos de organizações (SENGE, 1999).

Desta forma, é importante e necessário que a escola perceba o seu trabalho como uma prestação de serviços à sociedade de forma transparente e passível de avaliação de suas práticas para o reconhecimento público.

No Brasil, várias pesquisas mostram que instituições de ensino (públicas e privadas) estão buscando novas estruturas administrativas, novo modo de ação, pressionadas pelo meio onde estão inseridas (MELO, 2006); (MOURA CASTRO, 2001). Esta nova concepção leva a escola a adotar e se espelhar nos modelos de gestão empresarial, os quais contemplam qualidade, competitividade e os requisitos de satisfação aos clientes como elementos significativos nos processos decisórios.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo propor requisitos para implementação da gestão da qualidade de processos educacionais, sob a ótica da aplicação da ISO 9000.

É importante ressaltar, no entanto, que o estudo não tem pretensão de investigar qualidade na esfera do conhecimento nem da ação pedagógica, restringindo apenas aos processos de gestão.

Trata-se de uma pesquisa básica, qualitativa; em relação aos objetivos é considerada uma pesquisa exploratória, e de acordo com os procedimentos técnicos é vista como uma pesquisa bibliográfica e documental.

2. A Qualidade da Educação e a Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade, inicialmente esteve associado à conformidade de padrões e atributos, depois vinculou-se à adequação de preço; hoje, porém ampliou-se e está sendo usado, inclusive, associado aos outros conceitos, como qualidade social (GARIBA JUNIOR, 2005).

De acordo com Paladini (2000), o conceito corrente da qualidade traduz valores que os consumidores associam com os produtos ou serviços. Sendo assim, é necessário considerar a qualidade como um "conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço".

A qualidade e a avaliação do ensino encontram-se referenciadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394, de 23/12/1996), e na Constituição Federal de 1998, que estabelecem que o ensino seja ministrado com base, dentre outros, no princípio de garantia do padrão de qualidade (MEC, 1996).

Tendo em vista esta Lei juntamente com outros pressupostos legais de cunho avaliativos da esfera federal, percebe-se a preocupação do MEC com a construção de um sistema de qualidade para o ensino. E isso certamente pressiona as instituições acadêmicas para o cumprimento das exigências impostas pelas normas legais, de forma a realizar avaliações e garantir qualidade com a incorporação de processos modernos de gestão e de uma infra-estrutura adequada.

Observa-se que qualidade, enquanto conceito é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade, onde a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas.

Segundo Laszlo (1998), a gestão da qualidade envolve ações de planejamento, controle e aprimoramento, a partir do estabelecimento de políticas e objetivos definidos pela direção. Requer organização e flexibilidade para poder servir como base de avaliação e aprimoramento contínuos dos processos e produtos/serviços envolvidos.

No tocante ao sistema educacional, Xavier (1995), lista algumas características essenciais para que a gestão da qualidade possa ocorrer:

- Comprometimento político dos dirigentes;
- A busca por alianças e parcerias (públicas e privadas);
- O fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e
- A racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Para que a efetiva implantação desse modelo gerencial ocorra, torna-se imprescindível a presença dos processos de educação e treinamento. Não existe qualidade ou gestão da qualidade sem esses dois componentes vitais, porque permitem a aquisição de habilidades específicas necessárias ao novo paradigma gerencial (XAVIER, 1995).

De acordo com Roman (1999) as instituições de ensino que pretendem atingir a excelência em seus serviços por meio de um sistema de gestão da qualidade devem reunir as seguintes características:

- Foco centrado em seu principal cliente — o aluno;
- Forte liderança dos dirigentes;
- Visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada;
- Plano político-pedagógico oriundo da visão estratégica e definida pelo consenso da equipe de trabalho;
- Clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- Forte espírito de equipe;
- Equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições;
- Equipe de trabalho capacitada e treinada para melhor desempenhar suas atividades;
- Planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos; e
- Preocupação constante com inovações e mudanças.

Em meio às diversas características inerentes a qualidade nas instituições de ensino e embasada pela literatura é possível inferir que o tema “Sistema de Gestão Qualidade” é visto com muita preocupação, receio e medo de que a escola venha importá-lo sob o enfoque mercantilista que muitas vezes é aplicado no ambiente empresarial (CORTELLA, 2001; DEMO, 1994).

Verifica-se que muitas instituições acadêmicas não estão preparadas para atuar de forma a atender os requisitos da qualidade, neste sentido Morosini (2001) corrobora relatando que em muitas instituições de ensino a qualidade vem amarrada com avaliação, com padrões, com coleta exaustiva de dados etc.. definindo assim, os bons serviços prestados e a garantia de êxito institucional. Este relato mostra que em vários casos a gestão da qualidade é encarada como uma obrigação (oriunda da expectativa da sociedade) e não como uma motivação necessária para um melhor desempenho.

A qualidade mesmo vista como uma obrigação por muitas instituições de ensino, é uma realidade que não tem volta, pois nunca se falou tanto em avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições acadêmicas e nunca se questionou tanto a qualidade e os valores cobrados por esses serviços. Tem-se acentuado a necessidade de se repensar as instituições de ensino, preparando-as para as transformações que estão ocorrendo no ambiente em que operam (Xavier, 1997 *apud* Tachizawa e Andrade 1999).

As transformações no ambiente acadêmico vêm aliadas a uma busca pela melhoria contínua da organização, pois há sempre a preocupação de superar as expectativas de todos os interessados e envolvidos com a instituição, oferecendo-lhe um produto publicamente

reconhecido como sendo de qualidade. Para isso é necessário ter planejamento e estratégias de melhoria contínua, e um “guia” de orientação para tais atividades pode encontrado nas normas ISO 9000.

3. Norma ISO 9000:2000

A sigla ISO representa a International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização Técnica), com sede na Suíça. Tem como finalidade fixar normas técnicas essenciais no âmbito internacional, para proteção às empresas, produtos, serviços e consumidores nas relações comerciais; regras que valem para países ricos ou pobres (MARANHÃO, 2001).

Em 1987 a ISO oficializou a série 9000, reconhecida e adotada em todos os continentes:

- 1987: ISO/9000 - Surgimento da Série, início de sua aplicação;
- 1990: ABNT. NBR - Nacionalização das Normas no Brasil;
- 1994: ISO 9000 1a. Revisão;
- 2000: ISO 9000 2ª Revisão.

No Brasil, dois órgãos tratam da normalização técnica: INMETRO – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (vinculado ao Governo Federal) e ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) (entidade privada), responsável pela operacionalização da normalização técnica.

As normas da série ISO 9000:2000 indicam a necessidade de considerar as expectativas, não só do cliente, mas de todos os envolvidos no processo de negócio (RODRIGUES, 2004). Essa série é composta pelas seguintes normas:

- ISO 9000: Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário → Estabelece os fundamentos e o vocabulário da qualidade.
- ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos → Especifica os requisitos do sistema.
- ISO 9004: Sistema de Gestão da Qualidade - Diretrizes para melhorias de desempenho → Guia para o sistema de gestão da qualidade, inclui melhorias contínuas.

Vale ressaltar que a formulação das normas incorpora a necessidade de que a alta direção empresarial ou a gerência acadêmica adote, em suas práticas de gestão, oito princípios na busca da melhoria do desempenho (CHAN, 1999):

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento de pessoas;
- Abordagem de processo;
- Abordagem sistêmica;
- Melhoria contínua;
- Abordagem factual para tomada de decisão;
- Estabelecimento de parcerias.

Sabe-se que estes princípios também guiam vários prêmios da qualidade, permitindo que as instituições estruturam, planejem e desenvolvam seus esforços na busca pela qualidade.

O ciclo de vida da qualidade é representado por um conjunto de ferramentas estratégicas e dinâmicas que reconhecem que a qualidade está continuamente em mutação,

não podendo ser representada de maneira linear ou sequencial. O ciclo de vida da qualidade pode representar diferentes aspectos da qualidade inclusive com novas iniciativas como a ISO 9000 (LEONARD & McADAM, 2003).

Ao tratar os requisitos da norma, observa-se a ênfase dada a abordagem por processo, o que permite uma maior flexibilidade para as organizações gerenciarem seu sistema de qualidade, com isso Carpinetti (2006) corrobora ressaltando que os requisitos da ISO 9001:2000 podem ser relacionados às etapas de planejamento (P), execução (D), verificação (C) e análise (A) de um grande ciclo PDCA de gestão da qualidade, conforme Figura 1.

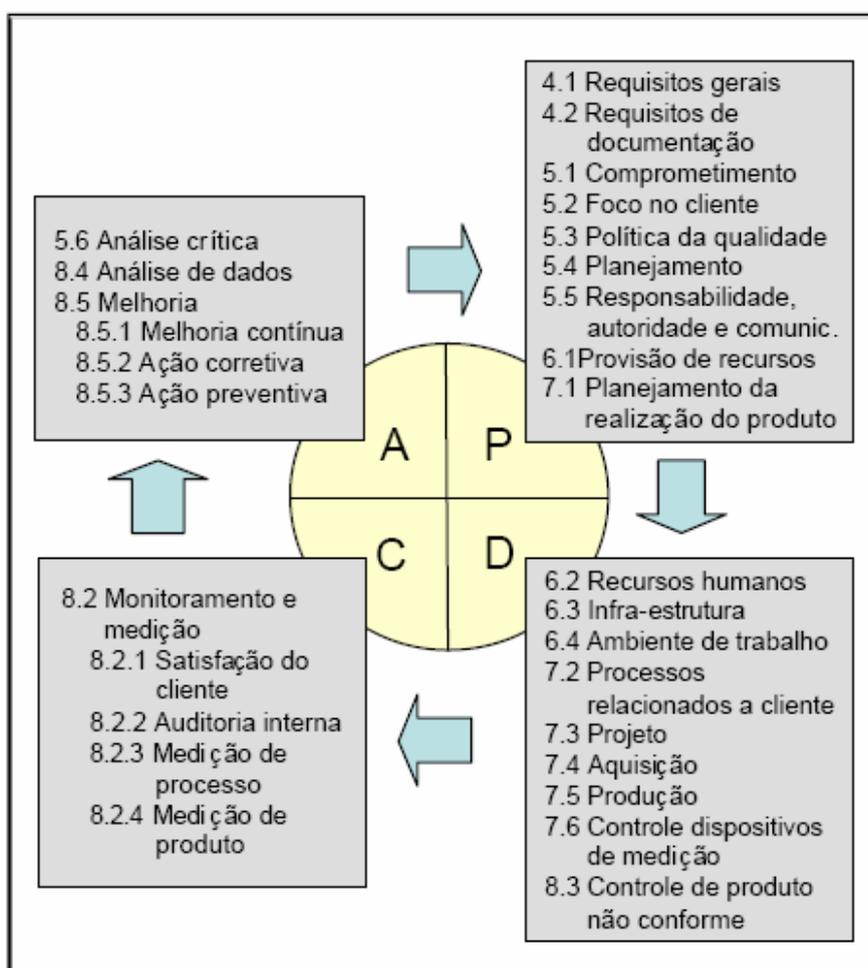


Figura 1 - Ciclo PDCA de Gestão da Qualidade
 Fonte: Carpinetti (2006 p. 26)

Neste sentido, a norma é um guia que pode ser adaptado às peculiaridades de cada organização, no entanto, muitas vezes será necessária a utilização de outras ferramentas de gestão, para que seja atingido o objetivo proposto da mudança.

4. Melhoria Contínua

A melhoria contínua iniciou sua história junto às empresas japonesas, originada pela filosofia do Total Quality Management (TQM) (IQA, 2006).

Junto à melhoria contínua estão aliadas várias ferramentas e/ou metodologias que garantem um bom desempenho, desta forma, Imai (1994) relata que a melhoria contínua está estampada no *Kaizen*, que é uma estratégia que significa o contínuo melhoramento mediante a participação de todas as pessoas da empresa, gerentes e operários.

Para White (1998), a melhoria contínua da qualidade é “uma abordagem global ao desenvolvimento dos negócios que estabelece um programa integrado, por meio do qual uma companhia pode obter melhorias incrementais contínuas em suas medidas – chave de desempenho, priorizando uma melhor liderança de pessoal e o melhor gerenciamento dos processos dos negócios”.

Já o IQA (2003) esclarece que a melhoria contínua não está somente ligada a ferramentas e técnicas. Não é apenas movimentar, organizar e treinar pessoas, mas conseguir resultados para estimular mudanças e aprimoramentos no desempenho da organização.

Neste contexto de aprimoramentos e valorização das pessoas, Cole (2001), ressalta que o aprendizado e o caráter investigativo em processos são as principais características da melhoria contínua. Ainda segundo o autor são vários os benefícios obtidos se os conceitos da melhoria contínua forem bem implementados:

- a melhoria contínua possui um grande potencial de mobilizar funcionários em prol da organização;
- possibilita a efetivação de diversas pequenas melhorias, em vários setores da organização, de forma simultânea;
- a ocorrência de melhorias gera a possibilidade de substanciais mudanças na organização;
- encoraja o efeito aprendizado, ou seja, aperfeiçoar continuamente a rotina de trabalho;
- os resultados obtidos, por meio da melhoria contínua, são compartilhadas por grupos de diferentes áreas da mesma organização; e
- fomentação do conhecimento implícito, para agregar valor aos processos.

Diante destes benefícios pode-se observar a amplitude da melhoria contínua como forma de atingir a qualidade dos processos além de melhorar o desempenho das atividades. É importante que a instituição tenha uma maneira eficaz de mensurar o desempenho para que possa avaliar os resultados e identificar qual(is) setores necessidade de atenção especial. Este procedimento deve ser realizado continuamente.

5. Sistema de gestão da qualidade de processos educacionais: análise e proposições

Com base na literatura pesquisada, nos critérios de excelência dos prêmios da qualidade nacional e os internacionais, juntamente com o modelo europeu de gestão da qualidade na educação (Figura 1), e o Education Criteria for Performance Excellence do Malcolm Baldrige Award foi possível propor alguns requisitos que são relevantes para uma boa gestão da qualidade dos processos educacionais, considerando as peculiaridades dos ambientes acadêmicos.

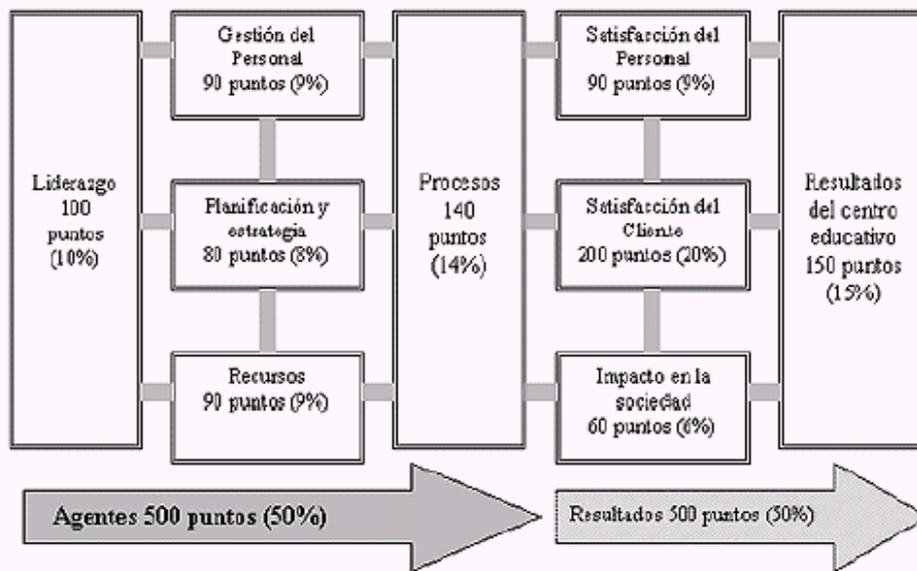


Figura 2 - Modelo Europeu de Gestão da Qualidade na Educação
 Fonte: Ministério de Educação e Cultura da Espanha.

Uma organização que visa a excelência de gestão em processos educacionais deve dispor de elementos que são essenciais à sua prática gerencial, tais como:

- Planejamento Estratégico: clara definição dos objetivos, metas e valores alicerçando planos de ação;
- Visão Sistêmica: capacidade de planejar, identificar, interpretar e gerenciar os processos de modo inter-relacionado;
- Liderança e Constância de Propósitos: inter-relação entre a autonomia e a responsabilidade das pessoas que administram, no sentido de viabilizarem a consecução dos objetivos e metas da organização;
- Foco no Cliente e no Mercado: busca interagir a instituição com o seu cliente interno e externo, mercado e sociedade, articulando seus cursos e projetos de forma a atender os anseios dos interessados, focando no seu campo de atuação;
- Melhoria Contínua e Gestão do Conhecimento: busca constante pela excelência, utilizando para isso, as ferramentas de gestão adequadas, além de acompanhar os mecanismos utilizados pela instituição para aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos;
- Gestão de Pessoas: cria e mantém um ambiente de trabalho agradável, favorecido por um clima organizacional que conduza a um bom desempenho institucional e crescimento pessoal;
- Abordagem por Processos: identifica a relação e a importância dos processos para a realização das tarefas dos colaboradores, respeitando as necessidades únicas e específicas de cada organização acadêmica;
- Análise de Desempenho e Orientação para Resultados: verificação constante dos resultados de desempenho institucional;
- Inovação: organização inovadora, aberta, dinâmica;

Muitas são as reflexões acerca de quais requisitos são adequados na implementação da gestão da qualidade de processos educacionais, sendo que de um modo geral, é a capacidade institucional que é a geradora de transformações, aliadas aos sistemas de gestão e avaliação institucional.

6. Considerações Finais

A educação é o início gerador do processo de gestão pela qualidade e deve também agir como facilitadora da implantação desse processo, para a melhoria eficiente, efetiva e eficaz de seus próprios objetivos.

Observa-se que através da educação é possível uma mudança de paradigmas, onde as pessoas terão condições de visualizar um futuro de crescimento eficiente e eficaz, que possibilitará a obtenção da satisfação e a melhoria da qualidade de vida dos clientes internos e externos.

Notou-se que as abordagens gerenciais de gestão da qualidade enfocam elementos como a capacidade inovadora, visão sistêmica, ação compartilhada (...) e dentro deste contexto, espera-se que as instituições acadêmicas busquem superar seus modelos tradicionais de gestão, sem colocar em risco os fins da educação.

É importante ressaltar que qualquer modelo de gestão sob a ótica da ISO não é único, sendo passível de ajustes e adaptações conforme necessidades e conveniências individuais de cada instituição. No entanto, o primeiro passo para a busca deste “modelo ideal” é implementar um sistema de gestão que seja fundamentado nos princípios da qualidade para que consiga padronização de procedimentos e posteriormente, adote a filosofia da melhoria contínua.

Sabe-se que esta atitude não é tarefa fácil, mas a partir do momento que a mesma for realizada, a instituição terá condições de objetivar um modelo de gestão embasado nos critérios de excelência, os quais podem ser encontrados em normas de qualidade, como a ISO 9000.

Desta forma, cabe ao gestor acadêmico despertar-se para esta necessidade de mudança e posteriormente, adequar um modelo de gestão à instituição acadêmica que administra de forma a gerar os melhores resultados.

7. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2000 - Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.** Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2000 - Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004:2000. Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho.** Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

CARPINETTI, L.C.R. **Sistema da Qualidade ISO 9001:2000 - Princípios e Requisitos.** Disponível em: <http://athenas.prod.eesc.usp.br/~teleduc/cursos/aplic/index.php?cod_curso=13> Acesso em: 21jul. 2006.

CHAN, K.C.C. Improving quality management on the basis of ISO 9000. **The TQM Magazine.** v. 11, Issue 2, 1999.

COLE, R. E. **From continuous improvement to continuous innovation.** Quality Management Journal. Universidade de Berkeley - California, out. 2001. Disponível em: <www.asq.org/pub/qmi/past/vol8/issue4/index.html>. Acesso em: 20 de jul. 2006.

- CORTELLA, M. S. **A escola e o Conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos**. 4. ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.
- DEMO, P. **Educação e Qualidade**. Campinas, S.P.: Papyrus, 1994.
- GARIBA JÚNIOR, M. **Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta benchmarking**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.
- IMAI, M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 5 ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1994.
- INSTITUTE OF QUALITY ASSURANCE. **Continual Improvement**: on line. Disponível em: <www.quality.iga.org/information/d2-7.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2006.
- LASZLO, G. ISO 9000 or TQM: Which approach to adopt – A Canadian study. *The TQM Magazine*, v. 10, Issue, 10, 1998.
- LEONARD, D. & McADAM, R. Quality's six life cycle stages. **Quality Progress**. ABI/Inform Global, v. 32, n. 8, p. 50, Aug. 2003.
- MARANHÃO, M. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed, 2001.
- MELO, M.B.C. **A difícil relação entre as exigências legais e de qualidade e os padrões de financiamento do ensino superior particular**. Disponível em: <http://222.abmes.org.br/abmes/pulicas/revista/estud27/cap-02.htm>. Acesso em: 18 jun. 2006.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília, 1996.
- MOROSINI, M. C. Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. **Interface - Comunic, Saúde, Educ**, v.5, n.9, p.89-102, 2001.
- MOURA CASTRO, C. **Provão: como entender o que dizem os números**: série documental: textos para discussão. Brasília. INEP/MEC, 2001.
- PASS, L. C. **A integração da abordagem colaborativa à tecnologia internet para a aprendizagem industrial e organizacional no PPGEP**. Florianópolis, UFSC. PPGEP – 1999, Dissertação de Mestrado. Disponível em: <www.eps.ufsc.br/disserta99/leslie/cap1.html>. Acesso em 18 de jun. 2006.
- RODRIGUES, M.V.C. **Ações para a Qualidade: GEIC, Gestão Integrada para a Qualidade – Padrão Seis Sigma – Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- ROMAN, L.F.M. **Gestão pela qualidade total na educação: estudo exploratório – “ETEP”**. Taubaté. Universidade de Taubaté. MBA em Gerência Empresarial, 1999.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller. Ed. 15ª edição, 1999.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- XAVIER, A.C.R. **Uma agenda para a melhoria da gestão da qualidade na educação brasileira**. Brasília: IPEA, 1995.
- WHITE, A. **Melhoria contínua da qualidade**. Rio de Janeiro: Record, 1998.