

Gerenciamento por Sistemas ou Gerenciamento Participativo da Qualidade da Educação Brasileira

Vicente Falconi Campos*

A Gerência da Qualidade Total é hoje reconhecida como um estágio evoluído do desenvolvimento da tecnologia de gerenciamento. Na abordagem da Qualidade Total a qualidade de um “produto” (“a educação, dentro da abordagem sistemática, pode ser considerada como um produto”) é conseguida pelo gerenciamento do sistema que “produz” este produto para um ou mais “clientes”. A missão de um sistema é obter a satisfação de seus clientes.

Um sistema, nesta abordagem, é gerenciado tendo como premissas:

- (a) a especificação do “produto” deve ser feita para a total satisfação dos clientes do sistema num processo denominado “*desdobramento da qualidade*”;
- (b) a produção deve ser conduzida de tal forma a garantir que o produto saia perfeitamente de acordo com as especificações (na verdade deve superá-las) num processo denominado “*desdobramento da função qualidade*”;
- (c) os resultados do sistema devem ser medidos numericamente de tal forma que, a partir destas indicações, seja possível atuar no sistema buscando as causas fundamentais dos resultados indesejáveis (problemas) num processo chamado “*ação corretiva*”.

Conceito de sistema – “Sistema é a composição de uma série de itens (“hardware”, “software” e elemento humano) que são selecionados e alinhados para operar relacionando-se mutuamente para cumprir uma dada missão”. Por exemplo: existe um sistema nacional de educação, sistemas estaduais de educação, sistemas municipais de educação; mas existe também o sistema de lecionar cálculo numa Universidade qualquer, um sistema de fazer alimentos num grupo escolar, um sistema de limpar as salas de aula de uma escola de 2º grau etc. O ponto importante a ser salientado é que cada sistema tem seus próprios clientes, seus produtos e pessoas responsáveis por ele e que devem gerenciá-lo praticando

* Da Universidade Federal de Minas Gerais (196 UFMG)

as três funções mencionadas acima: desdobramento da qualidade, desdobramento da função qualidade e ações corretivas.

Se a abordagem da *qualidade da educação* for assim pensada, fica evidenciado que cada sistema deveria ter a sua própria qualidade em função de seu produto e do seu cliente. Assim, é válido perguntar:

- “qual a qualidade do currículo para os cursos de engenharia civil?”
- “qual a qualidade do engenheiro civil formado pela UFMG?”
- “qual a qualidade do ensino de cálculo da engenharia civil da UFMG?”
- “qual a qualidade da sala de aula (limpeza, iluminação, ventilação, projeção etc.) onde é lecionado cálculo para o curso de engenharia civil da UFMG?”

Cada pergunta, e evidentemente existiriam várias outras, se refere a um sistema diferente, com clientes diferentes, com produtos diferentes, com responsáveis diferentes. No entanto, falar em qualidade da educação é falar de tudo isto.

Portanto, ao se discutir a qualidade da educação brasileira é necessário antes de tudo:

- (a) definir o sistema que está sendo discutido;
- (b) definir os clientes deste sistema (sociedade, empresas, indivíduo, país, professor, servente, vigia etc.);
- (c) definir os produtos deste sistema;
- (d) conduzir o desdobramento da qualidade e o desdobramento da função qualidade;
- (e) gerenciar o sistema,
 - e.1) definindo as características de controle,
 - e.2) acompanhando as características de controle e
 - e.3) praticando a ação corretiva.

Gerenciamento de sistemas – O modelo de gerenciamento de sistemas através dos seus resultados é o PDCA (Plan, Do, Check, Action), onde:

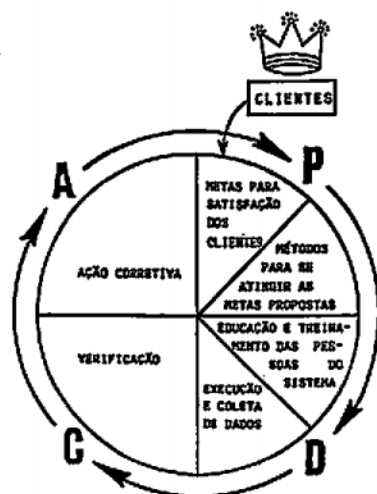


Figura 1 – Método gerencial para o aperfeiçoamento contínuo de sistemas em função dos seus clientes

- Plan** – Planejamento do produto que inclui o desdobramento da qualidade e o desdobramento da função qualidade.
- Do** – Execução das ações do sistema e coleta de dados para gerenciamento.
- Check** – Verificação das *características de controle* do produto do sistema. Características de controle são números que medem a qualidade total do produto de cada sistema e constam de:
- qualidade* – características exigidas pelo cliente do sistema;
 - custo* – custo do produto do sistema;
 - prazo* – prazo de entrega do produto;
 - quantidade* – quantidade de produto produzido;
 - moral* – nível médio de satisfação com o trabalho das pessoas que trabalham no sistema;
 - segurança* – itens que afetam a segurança dos usuários do produto.
- Action** – (a) Quando os resultados acompanhados na etapa de verificação (Check) desviarem do padrão, deve-se eliminar os sintomas e também buscar as causas do resultado indesejável, eliminando-as.
 (b) Quando os resultados acompanhados na etapa “Check” estiverem dentro dos padrões, mas estes padrões forem inaceitáveis, é então decidido melhorar o sistema rodando o PDCA, como mostra a Figura 2.

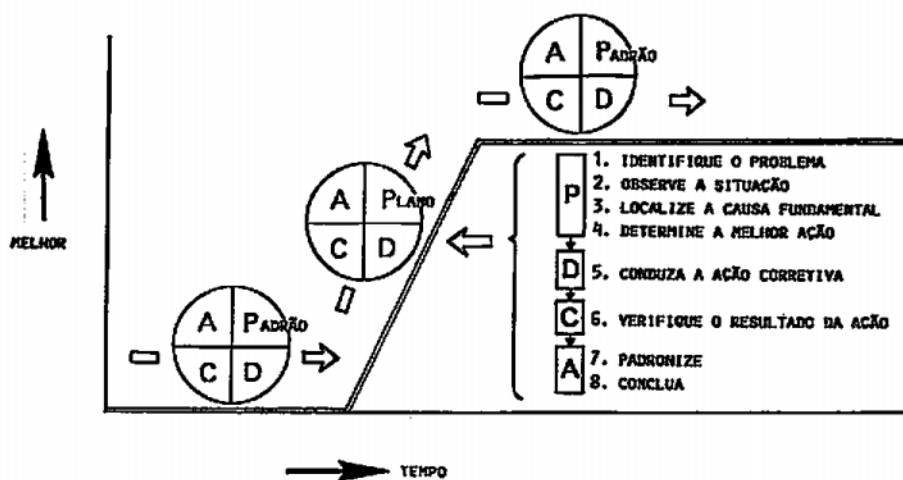


Figura 2

Conclusões

- Propõe-se que a abordagem da qualidade da educação seja *gerencial*.
- As pessoas, de cima para baixo na hierarquia dos sistemas, devem ser educadas (mente) e treinadas (habilidade) a gerenciar a qualidade total.
- A qualidade, nos níveis desejados, só pode ser obtida num processo descentralizado e democrático, com envolvimento de todas as partes, cada uma se responsabilizando pelos resultados de seu sistema, ou seja, cada uma gerenciando seu próprio sistema para satisfação total do seu cliente.