

QUALIDADE NO ENSINO: UM ESTUDO ENVOLVENDO A GESTÃO DA QUALIDADE E A QUALIDADE NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

TEACHING QUALITY: A STUDY INVOLVING QUALITY MANAGEMENT AND TEACHING/LEARNING PROCESS QUALITY

Marisa Lívya Brançam de FREITAS*

RESUMO: As instituições de ensino superior se vêm cada vez mais envolvidas no processo de qualidade no ensino, subsídios de respostas à sociedade, demonstrando-lhe seus propósitos e finalidade e que, portanto, lhes garantem sobrevivência. Nesse contexto, este estudo buscou analisar dois dos fatores que se articulam no processo: a questão da gestão da qualidade total e a qualidade no processo ensino-aprendizagem. Faz-se necessário salientar que a área educacional alimenta-se das contribuições de pesquisas da área empresarial. Para os autores pesquisados neste trabalho, a qualidade, tanto no ensino como nas organizações empresariais decorrem da busca e implantação de novos processos, cujos resultados satisfazem melhor os objetivos delineados, exigindo o envolvimento de todos os aspectos operacionais da instituição e, também, a integração das ações das pessoas.

UNITERMOS: Qualidade no Ensino, Gestão da Qualidade Total, Processo ensino-aprendizagem.

ABSTRACT: College degree teaching institutions are more and more involved in the process of teaching quality, subsidy of responses to society,

*Mestre pela UNIMAR, Marília, SP – Brasil. Professora de Estatística e Métodos e Técnicas de Pesquisa da Faculdade de Ciências Humanas da Unimar, Marília, SP – Brasil.

showing their aims and objectives, therefore, allowing them to survive. In this context, this study has tried to analyze two factors that are linked in the process – total quality management and teaching/learning process quality. It has to be underlined that Education is fed by business research contribution. According to the authors who were investigated in this paper, quality both in teaching and business organizations originate from survey of new process establishment whose results fits better the objectives wanted. That demands the involvement both of operational aspects of the institution as well as people actions integration.

UNITERMS: teaching quality, total quality management, teaching/learning process.

Em determinados momentos, a qualidade é a mola geradora de mudanças, é pioneirismo e inovação tecnológica. Em outros, qualidade é fazer a coisa certa na primeira vez; é o cumprimento de normas e padrões preestabelecidos; é parceria, equilíbrio operacional, sintonia organizacional, equipe; é comportamento, formação, cultura e tradição. Segundo Gil (1993), se, de um lado, o estudo da qualidade nas organizações é abrangente, multidisciplinar e impõe uma taxinomia universal da aplicação desse conceito, de outro é a busca e a implantação de novos processos, cujos resultados satisfaçam melhor os objetivos delineados.

Para Demo (1998), a qualidade pressupõe duas vertentes. A primeira, a partir da etimologia latina, *qualitas*, essência, ou seja, a parte essencial das coisas ou o que é mais importante e determinante. E a segunda, a ‘perfeição’ historicamente possível do ser humano ou da história. Para o autor, a qualidade na educação distingue-se em lado formal e político, embora na prática esses apareçam juntos. A qualidade formal refere-se à perfeição dos meios, dos instrumentos, dos processos e do manejo instrumental do conhecimento. E a qualidade política refere-se à ética do conhecimento, da história, das intervenções. Sob tais perspectivas, um sujeito histórico competente é aquele que maneja o conhecimento como instrumento para intervir melhor na história, tornando-o bem comum, meta central do processo educativo.

O conceito de qualidade de ensino está intimamente ligado à atuação do professor em sala de aula, conforme a idéia de qualidade aceita na maioria das atividades de serviços, ou seja, aquela determinada pela percepção do usuário. Moreira (1997) sinaliza que a avaliação do professor em sala de aula é insuficiente e que, em muitos programas de avaliação de qualidade, este é o único aspecto considerado. A qualidade de ensino deve ser aferida em três pontos: adequação ambiental do ensino, instrumental ao ensino e no ponto de entrega.

A **adequação ambiental do ensino** refere-se à sua modernidade, às soluções dadas aos problemas sociais, econômicos e políticos da sociedade; à rapidez com que absorve e divulga novos conhecimentos e teorias e à intensidade de acompanhamento do que há de mais moderno, em relação ao mundo. A **adequação instrumental** refere-se às técnicas e instrumentos de ensino disponíveis aos professores, que adaptam seu uso às peculiaridades e objetivos de cada disciplina. E, **no ponto de entrega**, ou seja, a qualidade em sala de aula, refere-se ao uso eficaz dos recursos instrucionais pelos alunos e professores. Neste sentido, os professores, organizadores e supervisores da aprendizagem ora utilizam mais um recurso instrucional, ora utilizam eficazmente os seus próprios conhecimentos e recursos.

Segundo Drügg & Ortiz (1994), conceituar a qualidade torna-se tarefa difícil, pois ela não é um conceito, é uma filosofia que faz incorporar nas pessoas e nas organizações uma postura de melhoria contínua. Assim, a expressão Qualidade Total vai além do significado em si: reflete mudança, na maneira de pensar e de agir, mudança esta que só se faz mudando.

De acordo com a literatura especializada, os primeiros conceitos de qualidade surgiram nos Estados Unidos, mas foi no Japão que aconteceu a revolução da Qualidade Total. Esse país, após a Segunda Guerra Mundial, totalmente em 'cinzas', recebeu apoio dos Estados Unidos através de pessoal técnico enviado para suporte às empresas e à economia japonesa. Entre eles, seguiu W. Edwards Deming,

engenheiro considerado na atualidade um dos ‘gurus’ da Qualidade, inicialmente ministrando palestras com a tarefa de mostrar a importância de se fazer o controle estatístico dos processos nas empresas. As idéias apresentadas por Deming, embora singelas, foram de grande alcance - predominância do cliente, importância da mentalidade preventiva e necessidade do envolvimento da alta administração - tornaram-se alicerces do enfoque da qualidade.

A população trabalhadora, disciplinada e muito respeitosa das lideranças, engajou-se na filosofia de Deming, aderindo às ferramentas da Qualidade como base para a melhoria dos processos e, em poucos anos, a qualidade dos produtos japoneses já ameaçava fabricantes tradicionais. O sucesso e os elevados índices de produtividade e qualidade continuam sendo motivo de estudos nas empresas que buscam compreender suas razões e tentam aplicar tais práticas às próprias realidades.

No ano de 1982, Deming cita os quatorze princípios da Qualidade que podem ser aplicados tanto nas indústrias de serviços quanto nas de transformação e igualmente em qualquer divisão de uma empresa: filosofia da Qualidade, constância de propósitos, avaliação no processo, transações de longo prazo, melhoria constante, treinamento em serviço, liderança, afastamento do medo, eliminação de barreiras, comunicação produtiva, abandono de cotas numéricas, orgulho da execução, educação e aperfeiçoamento, ação para transformação.

Esses princípios têm como objetivo introduzir na empresa uma série de mudanças positivas, promovendo novas atitudes, valores e objetivos, que fazem com que a organização busque a satisfação do cliente. Neste sentido, a qualidade exige o envolvimento de todos os aspectos operacionais da empresa, desde a integração das ações das pessoas e máquinas até as informações e todos os outros recursos envolvidos.

Ramos (1997) analisa os quatorze princípios e sua aplicabilidade na instituição educacional e considera esta uma organização humana que, apesar da natureza diferenciada e de missão específica, apresenta elementos encontrados em qualquer organização. A instituição

educacional, ao despertar para o desafio da qualidade, precisa assumir suas responsabilidades e a liderança da mudança. Para isso, deve envolver a comunidade escolar na nova 'doutrina', organizar e promover ações educativas com competência e flexibilidade, alterando sua maneira de trabalhar, em função das exigências da clientela.

Adotando a filosofia da Qualidade, a escola passa a centrar suas atenções no seu cliente preferencial, o aluno, com o propósito de enriquecê-lo como ser humano e cidadão, através de atividades pertinentes, buscando respostas ágeis e adequadas aos anseios e necessidades desses, estabelecendo assim uma relação direta entre qualidade e seus processos pedagógicos. Para que ocorram mudanças na Qualidade de Ensino, a partir de Ramos (1997), com base nos princípios de Deming, a instituição educacional deve apresentar as seguintes condições:

- definir claramente sua missão;
- comunicar à comunidade 'o que' faz e 'para que' serve a instituição educacional e definir 'o que' pretende e 'como fazer' para chegar lá, no futuro;
- criar condições necessárias às mudanças relevantes aos anseios de seus clientes externos, a sociedade, e clientes internos, os alunos;
- utilizar estratégias que lhe possibilitem alcançar os propósitos e caminhar de forma competente para o futuro, trabalhar com coerência e não se desviar de seus objetivos diante das dificuldades que possam surgir, ou seja, permanecer constante nos seus propósitos;
- dar soluções aos problemas de aprendizagem dos educandos detectados no processo, a partir de avaliações constantes, através de práticas pedagógicas diversificadas, adequadas e inovadoras de reforço;
- promover a satisfação dos clientes externos, pais e sociedade, através do sucesso contínuo e renovado de seus alunos;
- zelar pela qualidade e pela manutenção dos equipamentos tecnológicos de caráter instrumental, audiovisual, impressos e, enfim, de todos os suportes tecnológicos;

- estar comprometida com a implantação de uma cultura de melhoria constante, buscando ultrapassar os limites, oferecendo mais do que determinam as expectativas dos clientes;

- questionar continuamente se pode melhorar, levantar as opiniões e envolver seus clientes na discussão e decisão de ‘o que’ e ‘como’ melhorar, produzir mais com melhores resultados, equacionar e obter recursos relevantes para promover as mudanças;

- capacitar os recursos humanos da instituição educacional, diretores, professores e funcionários em geral, pilares de sustentação da mesma rumo à qualidade, tornando-os mais competentes, dedicados e compromissados com os resultados que se propõe alcançar;

- reconhecer o valor e a importância da capacitação, criar oportunidades de crescimento, valorizar os profissionais treinados, usando-os como multiplicadores e potencializadores, dentro do ambiente institucional;

- liderar, mobilizar esforços, estimular criatividade e responsabilidades, motivar, democratizar informações, compartilhar objetivos e transformar grupos em verdadeiras equipes, através do diretor, como líder da comunidade escolar, e do professor, como líder dos alunos, em função dos objetivos educacionais da Instituição;

- afastar ‘os medos’ de toda a comunidade escolar, provocados pela mudança de procedimentos e atividades rumo à Qualidade, criando um ambiente educacional de liberdade e autonomia;

- formar equipes da Qualidade, com características próprias decorrentes dos objetivos pelos quais forem organizadas, para eliminar as barreiras que comprometem o êxito da Instituição;

- ter uma comunicação eficaz, transparente e democrática, estimulando a participação e o diálogo de todos os envolvidos;

- encorajar o emprego de métodos estatísticos na avaliação dos resultados de aprendizagem, estabelecendo comparações entre o ‘antes’ e o ‘depois’, sem pressionar seu corpo docente a obter valores numéricos e, ainda, nos projetos das equipes, examinando os avanços;

- avaliar a *performance* docente, instrumentos e métodos estatísticos com a finalidade de aperfeiçoamento;
- envolver a comunidade educacional na tarefa educativa;
- ser uma organização humana em que todos somam esforços para um propósito educativo comum;
- investir na educação continuada de seu pessoal, em particular do corpo docente;
- promover e realizar seminários e cursos avançados;
- engajar todos na discussão e no planejamento de como agir para melhorar;
- escolher a estratégia de mudança que melhor se ajuste às suas próprias realidades.

Segundo Ramos (1999), o paradigma da Qualidade Total sugere uma visão holística, globalizadora e integrada ao modelo centrado em princípios, idéias e práticas. Neste sentido, a Qualidade orienta-se para as pessoas, processos, ferramentas e equipes. Qualidade humana de todos os profissionais que diretamente ou indiretamente atuam no processo educacional. Qualidade funcional das atividades técnicas, pedagógicas e administrativas, nos processos da instituição. Qualidade técnica dos instrumentos e das metodologias utilizadas para coletar, refletir e solucionar os problemas educacionais. Qualidade dos grupos ou equipes que solidariamente efetivam o trabalho.

1 Gestão da Qualidade Total

A gestão da Qualidade Total, segundo Miranda (1995), configura-se como a busca da melhoria contínua dos produtos, serviços e desempenho da organização, em todos os setores, acompanhada de gradativa redução de custos e de desperdícios, diminuição dos prazos de projeto, produção e atendimento, tendo em vista a satisfação do consumidor final. Acrescente-se, ainda, que, em todas as organizações bem sucedidas nesse esforço, a base está no sucesso do trabalho em equipe.

O enfoque da Qualidade Total cria um novo modelo, cuja meta não é conviver com erros, mas eliminá-los a ponto de se evitar ocorrência futura, através de práticas integradas envolvendo intensa discussão, troca de opiniões e interação entre setores de forma franca e cordial. Nesse sentido, evita-se que os problemas apareçam, pois a qualidade centra-se em processos dinâmicos de melhoria progressiva, direcionando esforços para a otimização do processo.

De acordo com Paladini (1997), a gestão da qualidade é a área na qual se observam os reflexos das mudanças de conceitos, posturas e comportamentos, nas organizações. Adotar um modelo de gestão da qualidade é ação de suma importância que precede a implantação da Qualidade Total, pois, sendo dinâmica, envolve pessoas e exige delas movimento, o que acaba acarretando a elevação do moral dos funcionários, em um ambiente de entusiasmo e motivação.

Como é fundamental que as pessoas saibam desempenhar corretamente suas atividades e queiram realmente fazê-lo, há necessidade do envolvimento dos recursos humanos da empresa através de procedimentos formais, como o treinamento, e informais – planejados e bem estruturados - como os processos motivacionais.

Para Miranda (1995), o primeiro e principal passo de um sistema de gestão de qualidade é orientar-se para a qualidade. Em seguida, emparelhado a esse pilar fundamental, surgem outros – informação, planejamento, organização, comunicação, motivação e liderança – articulados e em contínuo apoio, de maneira que venham romper as barreiras que possam se antepor entre a teoria e a prática, na gestão da Qualidade Total.

A orientação para a qualidade, ou excelência, segundo Miranda (1995), é o compromisso assumido pela empresa, em todos os níveis, de fazer da Qualidade Total o foco das atenções, ao perseguir a perfeição no desempenho de todas as suas funções e processos, incluindo seus conceitos de visão e missão, crenças, filosofia e posicionamento estratégico.

Essa orientação está definida em um documento que descreve a decisão da uma empresa, no sentido de aperfeiçoar continuamente

seus produtos, serviços e ações, com vistas à maximização da satisfação de seus clientes, ancorada no comprometimento de todos os seus recursos humanos na busca de meios, conhecimentos e habilidades para alcançar os objetivos propostos.

Segundo Miranda (1995), a informação é o sistema de coleta de dados e seu processamento, em todas as áreas, capaz de alimentar o processo decisório e gerencial ao longo dos processos que se seguem. O planejamento é o desenvolvimento da decisão e orientação estratégica, em termos de objetivos operacionais (que descrevem os caminhos, recursos e prazos para que os fins sejam atingidos) e prevê, também, orçamento, instrumentos e procedimentos de controle.

A organização ou mobilização de recursos – naturais, humanos, físico-financeiros – para a qualidade, deverá ser orientada, como já visto, pelo planejamento, para que possa atingir níveis de eficiência e eficácia. A comunicação dar-se-á através da troca de informações e coordenação interpessoal e interdepartamental, para assegurar a perfeita compreensão dos processos que envolvem relacionamentos de diferentes departamentos e indivíduos. A motivação será feita através do provimento de ações pertinentes à movimentação dos processos de conscientização, envolvimento e comprometimento necessários em todos os níveis, e a liderança, através do monitoramento e controle dos processos e da capacitação permanente de todas as pessoas envolvidas. Estes conceitos, aplicados à gestão da Qualidade Total, fornecem um modelo abrangente para a análise da qualidade da gestão empresarial, com vistas à identificação de oportunidades para melhoria de suas funções gerenciais e à avaliação de suas dimensões e desenvolvimento de propostas.

O modelo de gestão, proposto por Tachizawa & Rezende (2000), tem como ponto de partida o enfoque sistêmico da organização, o qual permite, a partir da análise do meio ambiente, delinear o cenário provável, a longo prazo, que a instituição alcançará através dos objetivos e das respectivas estratégias. Esse enfoque possibilita à organização responder de forma eficaz à nova realidade – de concorrência intransigente e de expectativas dos clientes em mudança,

inconstantes – e encarar a instituição como um macrosistema aberto a se relacionar com o meio ambiente. Pode ser compreendido como um processo que busca converter recursos em produtos e serviços consoantes com o modelo de gestão, missão, credos e valores da instituição.

Na totalidade, toda organização detém um mecanismo de controle que reage ao *feedback* interno e externo, permitindo que a mesma se equilibre frente ao mercado. Analisando organizações bem-sucedidas, torna-se possível constatar que a filosofia – princípios, crenças e valores - influi mais sobre as realizações do que os recursos econômicos e tecnológicos. Isso lhes permite orientar e coordenar esforços e talentos individuais e de equipe para as metas e objetivos maiores da organização.

Para Tachizawa & Rezende (2000, p.128), o modelo de gestão pode ser compreendido como “o conjunto de decisões exercidas, sob princípios de qualidade preestabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades no âmbito das instituições de ensino”. Para eles, a filosofia da qualidade que embasa o modelo de gestão deve ser observada como um processo contínuo, através da adesão dos participantes de todos os níveis, de cima para baixo e, para ser operacionalizada, deve contar com ferramentas e técnicas pertinentes à definição da missão, estratégias corporativas, configuração organizacional, recursos humanos, processos sistêmicos e sistemas da informação.

A gestão da Qualidade Total, de acordo com Ramos (1999, p.7), “é um sistema específico de administração, centrado no atendimento das necessidades, interesses e expectativas dos clientes”. Ao optar por essa gestão, uma escola, por exemplo, voltará seus olhos para dentro de si mesma, identificando deficiências e problemas que a impossibilitam de atingir a excelência. Essa gestão, novo modelo gerencial, adota estratégias de melhoria progressiva das atividades e processos que se revertem no aperfeiçoamento permanente da instituição.

Segundo Ramos (1999), para se operacionalizar o modelo de qualidade na instituição de ensino é preciso preparar, planejar, organizar e monitorar. O projeto de educação para a qualidade deve centrar-se, então, em dois eixos principais: sensibilização humana, através de seminários e debates que visem à apresentação dos aspectos teóricos e as experiências reais de gestão da qualidade e à preparação técnica, através de treinamentos em serviço e cursos específicos, dentro ou fora da instituição, abrangendo temas como a qualidade individual (como a base da Qualidade Total), gerenciamento de processos, ferramentas da qualidade, equipes da qualidade, dinâmica de grupo, 5S, motivação, liderança e comunicação, relações interpessoais, conflitos e negociação, ensino de qualidade e atendimento de clientes.

Para que um planejamento tenha sucesso deverá acontecer o desdobramento das diretrizes, do geral ao particular, iniciando-se com a orientação estratégica de longo prazo, através do programa de qualidade, passando pelos planos de ação da instituição educacional, planos de ação setorial, planos de ação especial, até a orientação operacional através dos planos de trabalho individuais.

Nas diretrizes de médio prazo, encontra-se o plano de ação da instituição de ensino, no qual se estabelecem objetivos, metas e prioridades; estratégias e projetos específicos; recursos humanos, materiais e financeiros; prazos e responsabilidades; esquema de acompanhamento e controle; procedimentos de medida e indicadores da qualidade.

Nas diretrizes de curto prazo, temos os planos de ação setorial, semestrais, em que se definem as prioridades, os resultados que se pretendem alcançar, os projetos para efetivar a solução de problemas e a melhoria progressiva de processos de trabalho. Há, ainda, os planos de ação especial, que tratam de problemas especiais e prioritários e para os quais se formalizam comitês da qualidade, grupos responsáveis pela sua elaboração, acompanhamento e controle, por período determinado. E, finalmente, os planos de trabalho individuais, elaborados por cada profissional da organização, que especificará o

que pretende realizar, traduzindo seu compromisso e garantindo a incorporação da qualidade na sua rotina de trabalho.

Segundo Tachizawa & Rezende (2000), o sistema moderno de gestão necessita tanto de medição, quanto de informação e análise, ou seja, as bases para o planejamento, a análise crítica do desempenho e melhorias nos processos. A medição deverá decorrer da estratégia da instituição de ensino, envolvendo os principais processos e resultados. As informações são fundamentais para a avaliação e melhoria no desempenho e devem estar relacionadas com o cliente, produtos, operações, mercado, referenciais de excelência – *Benchmarking* -, fornecedores, funcionários e aspectos de custos e finanças. A análise apóia a avaliação e a tomada de decisões, a partir das informações coletadas, e serve para revelar tendências, projeções e relações de causa e efeito que nem sempre são evidentes.

Para os autores, os indicadores de gestão são determinados por algumas características descritivas e abrangem três níveis: indicadores de negócio, de desempenho global e de qualidade e desempenho. Os **indicadores de negócio**, para eles, visam a avaliar a instituição como prestadora de serviços frente aos clientes atuais e aos potenciais, através da medição dos parâmetros estratégicos e, principalmente, na relação com o mercado. Os **indicadores de desempenho global** destinam-se a avaliar o desempenho organizacional como um todo, por parte do corpo gerencial da instituição. Os **indicadores de qualidade e de desempenho** – ou indicadores setoriais – visam a avaliar a qualidade e o desempenho de cada processo.

Os indicadores de qualidade devem ser construídos a partir dos objetivos e interesses dos seus clientes e merecem análise constante com vistas a sua substituição ou abandono. Neste sentido, conforme Almenara (1998, p.257), a seleção e a avaliação dos materiais e meios de ensino, graças à transcendência e diversidade, devem refletir sobre a sua “adequação aos objetivos que planejadamente perseguimos, às características dos estudantes e, finalmente, ao projeto no qual nos movimentaremos”. Portanto, cabe ao professor duas funções básicas: a avaliação para a seleção e a avaliação para

a adaptação destes materiais e meios às características dos destinatários, seus alunos, e ao contexto educacional no qual será inserido.

2 Qualidade no Processo Ensino-Aprendizagem

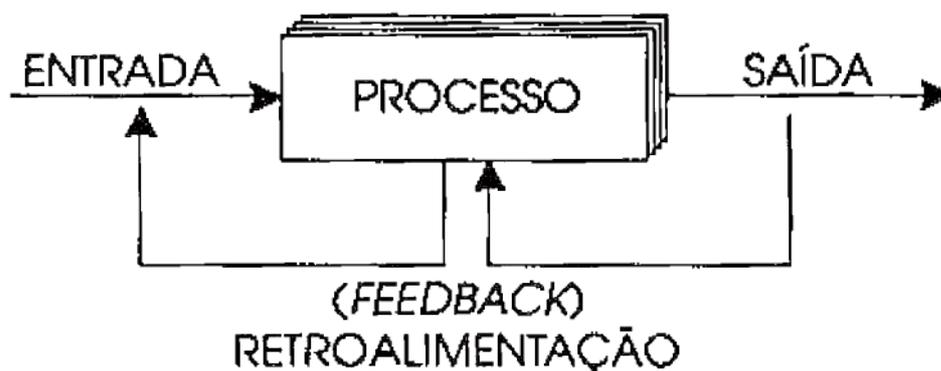
Segundo Werkena (1995), um processo pode ser definido como uma combinação dos elementos, a saber, equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo, e tem como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço. Assim, é marcante visualizar a empresa como um processo coexistindo com vários outros processos menores que compõem o fluxo de produção dos bens ou de fornecimento de serviços.

De acordo com Ramos (1999, p.70-71), o processo “é a transformação das entradas em saídas, sendo que, nesta operação, algum tipo de valor é agregado, para produzir determinado produto, oferecer certo serviço, fornecer uma informação ou, ainda, alcançar uma meta específica”. A autora visualiza, ainda, o conceito do processo como um “conjunto de operações (ou tarefas), interligadas, interdependentes e seqüenciais, voltadas para o alcance de um determinado resultado, onde cada tarefa se constitui em uma etapa da atividade”.

Para Ramos (1999), conforme se observa na Figura 1, entrada, processo e saída requerem um quarto elemento, o *feedback*, que fornecerá informações sobre o desempenho da atividade ou operação realizada, possibilitando, através da retroalimentação, o delineamento do processo para alcançar os objetivos preestabelecidos, auxiliando a tomada de decisões voltadas para o aprimoramento das atividades. Neste sentido, verifica-se também a necessidade de o próprio docente fazer uma análise de seu desempenho e de sua prática pedagógica, assim como do desenvolvimento escolar do aluno. Com esta prática, o professor poderá obter informações que lhe possibilitem repensar

suas atividades de ensino, de forma que estas venham a facilitar a aprendizagem.

Figura 1 : PROCESSO



Fonte: Ramos, 1999, p.73.

A atividade de ensino-aprendizagem merece atenção especial, pois é o alcance da missão institucional. Nessa atividade, os elementos que se identificam de entrada (ou *inputs*) e alimentam o processo são, entre outros, o currículo adotado, as exigências dos clientes – alunos, pais, empresas e sociedade -, experiências dos profissionais de área, competência docente, equipamentos e materiais instrucionais, salas de aula ou laboratório, conhecimentos – teóricos, práticos e didáticos.

Uma série de fatores se combinam em função de um serviço ou produto, durante a aula. Estes fatores podem ser instrumentais (as máquinas), materiais (materiais/objetos), humanos (professor/aluno), metodológicos (técnica de ensino) e ambientais (sala de aula). Espera-se obter como saída (ou *output*) alunos mais educados (com conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes), portanto mais satisfeitos, participantes e felizes.

O processo ensino-aprendizagem, segundo Ramos (1999), é de suma importância e, se existirem problemas em relação a este, o serviço educativo prestado acaba sendo afetado, o que repercute de forma grave na imagem da instituição frente à comunidade em que está inserida e acarreta profundas consequências na sobrevivência e no futuro do País. Analisa que professores incompetentes tornam o ensino deficiente, formam alunos pouco educados, os quais se transformam em profissionais mal preparados, inadequados para as empresas, comprometendo a Nação.

Para que o processo ensino-aprendizagem concorra para a qualidade do ensino, deve-se buscar o controle de fatores que interferem nesse processo, corrigir os efeitos indesejáveis, evitar a instabilidade na atividade e também garantir a qualidade em cada fase da operação, para que culmine no sucesso (ou aprovação do aluno). Em outras palavras, deve-se coletar informações – *feedback* – durante todo o processo de ensino-aprendizagem, de maneira sistêmica e constante; detectar ‘como’ vai o ensino e ‘se’ os alunos estão aprendendo, para implementar ações corretivas – reforço pedagógico – a fim de evitar desvios e impedir o fracasso (ou reprovação do aluno).

A melhoria progressiva da instituição educacional, para Ramos (1999), passa pelo aprimoramento permanente do processo ensino-aprendizagem, determinante para que a instituição alcance os desejáveis resultados educacionais, atinja sua missão e analise o que os clientes esperam dele, sendo a chave para o sucesso da mesma na busca da excelência.

Melhorar continuamente a forma como se realiza a atividade, aperfeiçoar as operações do dia-a-dia, planejar, executar, controlar e avaliar os resultados fazem parte do papel gerencial do professor. Isso exige dele uma nova postura frente ao processo ensino-aprendizagem. De acordo com Ramos (1999), compete ao professor, como gestor do processo de ensino, centrar esforços na estruturação e reestruturação da sala de aula, administrar seus alunos sem coação ou medo e facilitar – como pessoa-fonte, orientador – a aprendizagem,

de modo que os alunos comecem a assumir as responsabilidades pela sua própria educação.

A autora apresenta uma metodologia que, a seu ver, permite o gerenciamento das diversas atividades organizacionais e, entre essas, das atividades do processo ensino-aprendizagem, com vistas à melhoria permanente da tarefa docente, apresentando nove etapas de gerenciamento de processo:

- **Descrição do contexto:** deve responder ‘o que’ é a atividade, o assunto, o resultado esperado, os limites (entradas e saídas) da operação, de que maneira o processo interage com outros e os atores engajados na atividade.

- **Definição do escopo:** deve responder ‘para que’ serve o processo, permitindo transparecer sua razão de ser e o que visa a alcançar.

- **Determinação dos requisitos:** deve relacionar ‘quais’ são os requisitos do cliente – exigências de saída – e os requisitos para o fornecedor – exigências de entrada.

- **Análise da situação:** deve responder ‘como está’ funcionando a atividade.

- **Identificação dos problemas:** deve responder ‘quais’ são os problemas que acarretam a instabilidade do processo e o impedem de atender significativamente aos clientes.

- **Levantamento de soluções:** deve trabalhar a questão ‘onde’ e ‘como’ o processo pode ser melhorado.

- **Elaboração de projeto:** deve responder ‘como’ organizar o trabalho de melhoria, buscando nova forma de funcionamento.

- **Implementação da mudança:** deve redesenhar a atividade e testá-la; acompanhar, controlar e avaliar a experiência implantada e partir para a implementação definitiva, perante resultados positivos obtidos.

- **Monitoramento dos resultados:** deve verificar se a atividade está funcionando conforme os padrões estabelecidos –

exigências dos clientes – e identificar desvios e suas causas, além de executar ações de correção.

A metodologia de gerenciamento de processo, adequadamente aplicada, permite, de acordo com Ramos (1999, p.116), “controlar os fatores humanos, técnicos e administrativos que podem afetar o desempenho de uma atividade e, além disso, prevenir, reduzir ou eliminar as deficiências de qualidade”. As vantagens que surgem em ver a qualidade centrada nos processos podem ser explicitadas: verificar que, na maioria, os problemas que acometem uma organização decorrem da forma como as atividades são realizadas; enfatizar em ‘como’ o trabalho é realizado e ‘como’ pode ser melhorado; despreocupar-se em apontar culpados e, sim, buscar as ‘causas’ de desvios indesejáveis e, também, desenvolver linguagem e compreensão comuns sobre o trabalho, reunindo as pessoas ao redor da meta comum, criar e aprimorar o serviço que lhes compete prestar.

CONCLUSÃO

Na época corrente, realimentadas por uma concorrência acirrada, as necessidades reais das pessoas se alteram frente aos costumes e à renovação tecnológica. Para Castro (1997), a trajetória para a excelência é o questionamento permanente que move as ações nas organizações, garantindo mercado e descobrindo novas oportunidades de negócios, orientando-as para modelos mais flexíveis que favoreçam contínuas readaptações dos seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

Verificou-se, portanto, a necessidade do estabelecimento de dois componentes para a garantia da qualidade no ensino. No primeiro, o monitoramento da qualidade, estabelecido através de dados coletados e analisados, propicia vencer as dificuldades e favorecer o aperfeiçoamento de seus processos técnicos, administrativos e pedagógicos. Um segundo componente refere-se à avaliação do

esforço da instituição em resolver problemas prioritários e cumprimento dos objetivos propostos, medindo constantemente a satisfação dos clientes internos e externos, detectando a necessidade de implementação de novas ações corretivas de ajuste.

O compromisso com a qualidade no ensino exige, portanto, congruência entre o discurso e a ação. Estimula a instituição educacional a infiltrar melhoria em tudo que faz e orienta na busca da excelência de tudo e de todos. Observa-se que esta garantirá a qualidade de seu ensino, na mesma proporção em que seu corpo social estabeleça uma visão compartilhada de excelência na educação, onde todos tenham um papel definido a desempenhar e cada elemento assuma o compromisso de trabalhar, de forma responsável e solidária, para o bem comum.

Conclui-se que o modelo de gestão a ser seguido deve orientar-se a partir das características e condições de cada organização. As propostas dos autores, referências deste estudo, concordam que o planejamento das ações devem ter como base as informações, que, mensuradas e analisadas, venham promover melhorias nos processos. A trajetória e as estratégias devem respeitar as realidades diferenciadas e a instituição educacional deve empenhar-se na construção de um modelo próprio, espelhado numa filosofia comum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMENARA, Julio C. Avaliar para melhorar: meios e materiais de ensino. In: SANCHO, Juana M. (org.). *Para uma tecnologia educacional*. Porto Alegre: ArtMed, 1998. p. 257-284.

CASTRO, José M. Qualidade total em educação: perspectivas e controvérsias. In: MOREIRA, Daniel A. (org.) *Didática do ensino superior: técnicas e tendências*. São Paulo: Pioneira, 1997. p.165-180.

DEMO, Pedro. *Questões para teleducação*. Petrópolis: Vozes, 1998.

DRÜGG, K.I., ORTIZ, D.D. *O desafio da educação: a qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antonio L. *Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1993.

MIRANDA, Roberto L. *Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

MOREIRA, Daniel A. (org.) *Didática do ensino superior: técnicas e tendências*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PALADINI, Edson P. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1997.

RAMOS, Cosete. *Excelência na educação: a escola de qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

_____. *Pedagogia da Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

TACHIZAWA, T.,REZENDE, W. *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios*. São Paulo: Makron Books, 2000.

WERKENA, Maria C.C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995. v.1.

