

FACULDADE LABORO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

ANA CLAUDIA DE ALMEIDA ARAÚJO OLIVEIRA
RAYANNE PEREIRA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE PARA ATINGIR A EXCELÊNCIA
DO SERVIÇO PÚBLICO EDUCACIONAL**

São Luís
2016

**ANA CLAUDIA DE ALMEIDA ARAÚJO OLIVEIRA
RAYANNE PEREIRA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE PARA ATINGIR A EXCELÊNCIA
DO SERVIÇO PÚBLICO EDUCACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de MBA em Gestão de Pessoas da
Faculdade Laboro para obtenção do título de
Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^a. Ms. Ludmilla Barros Leite
Rodrigues

São Luís
2016

Oliveira, Ana Claudia de Almeida Araújo

A importância da gestão da qualidade para atingir a excelência do serviço público educacional / Ana Cláudia de Almeida Araújo Oliveira; Rayanne Pereira Silva -. São Luís, 2016.

Impresso por computador (fotocópia)
53 f.

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Faculdade LABORO como requisito para obtenção de Título de Especialista em Gestão de Pessoas. -. 2016.

Orientadora: Prof^a Ms. Ludmilla Barros Leite Rodrigues

1. Gestão da Qualidade. 2. Excelência no Serviço Público. 3. Educação.
I. Título.

CDU: 658.56

**ANA CLAUDIA DE ALMEIDA ARAÚJO OLIVEIRA
RAYANNE PEREIRA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE PARA ATINGIR A EXCELÊNCIA
DO SERVIÇO PÚBLICO EDUCACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de MBA em Gestão de Pessoas da
Faculdade Laboro para obtenção do título de
Especialista em Gestão de Pessoas.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Ludmilla Barros Leite Rodrigues (Orientadora)
Mestre em Ortodontia
Faculdade Laboro

(Examinador)
Faculdade Laboro

(Examinador)
Faculdade Laboro

AGRADECIMENTOS

Primeiramente nossos agradecimentos estão voltados a Deus, por entender que ele sempre foi o refúgio dos nossos momentos de incertezas, por acreditar que a fé sempre foi um instrumento usada por nós como fonte de paciência e sabedoria para transformamos as lições dadas em sala de aula em conteúdo prático para nosso trabalho acadêmico.

Agradecemos aos nossos familiares que são a base de nossas vidas e são os principais, dentre tantos motivos, pelos quais tanto insistimos em evoluir como pessoas e como profissionais. Em especial aos nossos pais, filho, marido namorado e irmãos que deram todo suporte para concluirmos mais essa etapa de nossas vidas.

Agradecemos também aos nossos facilitadores, que durante toda a jornada do curso agregaram muito conhecimento, nos trazendo indagações, informações e técnicas importantes que serão somadoras ao nosso perfil profissional e pessoal.

Agradecemos a nossa Orientadora Ludmilla Leite por estar sempre disposta a nos ajudar, dividindo seu conhecimento conosco e colaborando com nosso trabalho.

Nossa eterna gratidão as amizades construídas, a esses amigos queridos registramos nossa gratidão ao amor e arrimo nos dado durante essa fase única de nossas vidas.

*“Ensinar não é transferir conhecimento,
mas criar as possibilidades para a sua
própria produção ou a sua construção.”*

Paulo Freire

RESUMO

Esta pesquisa aborda o desenvolvimento histórico da qualidade, dando ênfase a seus princípios e correlacionando sua abordagem com os serviços públicos educacionais. Evidencia-se a partir da revisão de literatura de temas como qualidade, serviço público e educação. Demonstra a importância da gestão da qualidade para lidar com desafios existentes na criação de um sistema educacional público, que ofereça um serviço eficaz, eficiente e que satisfaça as necessidades da sociedade. Apresenta-se como recurso para as organizações, com o regulamento de princípios da qualidade do serviço público que servem de garantia para melhorar a estrutura educacional. Busca despertar para as gestões públicas educacionais um aprofundamento do conhecimento de tudo que permeia a qualidade, com a finalidade de se perseguir a excelência na prestação de serviços. Salienta-se através da reflexão de autores precursores e na apresentação de sistemas brasileiros já existentes, enfatizando ações que ajudam a melhorar os resultados na educação das gerações atuais e futuras.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Excelência no serviço público. Educação. Princípios da qualidade.

ABSTRACT

This research deals with the historical development of quality, emphasizing its principles and correlating their approach to educational public services. It is evident from the issues such as quality literature review, public service and education. Demonstrates the importance of quality management to deal with existing challenges in creating a public education system that offers an effective, efficient and satisfying the needs of society. It presents itself as a resource for organizations with the quality principles of regulation of the public service, serving as guarantee to improve the educational structure. awakening search for public educational efforts deepening the knowledge of everything that permeates the quality, in order to pursue excellence in service delivery. Protrudes through reflection precursors authors and presentation of existing Brazilian systems, emphasizing actions that help improve outcomes in education of current and future generations.

Keywords: Quality management. Excellence in public service. Education. Quality principles.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclos da qualidade.....	15
Figura 2 - Fluxograma	22
Figura 3 - Histograma	23
Figura 4 - Folha de verificação	24
Figura 5 - Diagrama de Ishikawa.....	25
Figura 6 - Diagrama de Pareto	26
Figura 7 - Diagrama de dispersão	26
Figura 8 - Cartas de controle	27
Figura 9 - PDCA: método de gerenciamento de processos.....	28
Quadro 1 - Trilogia de Juran.....	30
Figura 10 - Expectativa e Percepção dos serviços pelos clientes	32
Quadro 2 - Sistema de qualidade educacional.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	QUALIDADE	13
2.1	História e evolução	13
2.2	Conceitos essenciais de qualidade	16
3	GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	19
3.1	Dimensões e enfoques da qualidade total	19
3.1.1	Dimensões	19
3.1.2	Enfoques	21
3.2	Algumas ferramentas da qualidade	21
3.2.1	Fluxograma	22
3.2.2	Histograma	23
3.2.3	Folhas de verificação	23
3.2.4	Diagrama de Ishikawa	24
3.2.5	Diagrama de Pareto.....	25
3.2.6	Diagrama de dispersão.....	26
3.2.7	Cartas de controle.....	27
3.3	Ciclo PDCA	28
4	GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE	29
4.1	Trilogia da qualidade	29
5	SERVIÇOS	31
5.1	Peculiaridades dos serviços	32
5.2	Qualidade no serviço público	33
5.3	Programa da Qualidade no Serviço Público – PBQP	35
5.3	Princípios da qualidade no serviço público	36
5.3.1	Satisfação do cliente.....	36
5.3.2	Envolvimento de todos.....	36
5.3.3	Gestão participativa	37
5.3.4	Gerência de processos	38
5.3.5	Valorização das pessoas	38
5.3.6	Constância de propósitos	38
5.3.7	Melhoria contínua	39

5.3.8	Gestão proativa	39
6	QUALIDADE NA EDUCAÇÃO.....	41
6.1	Educação.....	41
6.2	Qualidade como conceito para educação	42
6.3	Gestão da qualidade na educação pública.....	43
6.4	ISO 9001:2000 em organizações educacionais.....	46
7	METODOLOGIA.....	47
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Diferente de antigamente onde a qualidade era vista de forma irrelevante, tinha seu sentido mais voltado à inspeção do produto e era utilizada de forma superficial como um dos mecanismos das indústrias para gerenciar. Hoje o significado de qualidade está associado a uma visão mais holística e preocupada com as pessoas, interferindo de forma positiva nas atitudes dos indivíduos frente ao consumo de produtos e serviços, o termo transformou comportamentos, e atualmente influencia no modo de pensar de clientes. Após muito ser estudada, qualidade representa de forma geral um modelo de gestão para as organizações, isto é, gestão da qualidade tem o objetivo de promover a eficiência e eficácia e é atualmente um trunfo das empresas que vislumbram o sucesso.

No âmbito das empresas privadas a qualidade sempre foi muito presente. Era extensamente utilizada como recurso para satisfazer os clientes externos, em seguida passou visar a qualidade total como instrumento para beneficiar os profissionais imersos nos processos das organizações, entendendo que a satisfação do cliente interno gerava para essas empresas mais produtividade e ainda por cima representava para o público em geral, uma imagem de uma instituição que valoriza seus funcionários, que tem a responsabilidade, o respeito a todos membros da organização e os incluem como elementos fundamentais para o alinhamento de metas e conclusão dos objetivos. A qualidade começou a ser vista como uma necessidade a partir do acirramento das empresas, a concorrência foi um dos fatores determinantes para melhorar a qualidade de serviços e produtos, com o crescimento de empresas e a variedade de serviços, o gosto pessoal se tornou mais exigente e as empresas que permaneciam estagnadas, que não ofereciam diferenças nos seus produtos, que não perseguiram a excelência de seus serviços foram sendo descartadas. Já para o serviço público, apesar da qualidade ter andado a passos lentos, hoje ela pode ser percebida em algumas poucas organizações do país, nesse sentido para se exigir mais qualidade órgãos públicos, os clientes, ou seja, aquele cidadão ou aqueles cidadãos que vivem em sociedade são os que devem estar atentos para a cobrança da transparência, do respeito mútuo, de melhores condições nos serviços ofertados, de atendimento, de agilidade para as soluções de problemas. O desfecho para essas questões deve primeiramente estar ajustado com a real necessidade do público que a procura.

É comum associarmos aos órgãos públicos, à omissão, a ociosidade, a falta de interesse, a ineficiência e a desmotivação e principalmente a má prestação de serviços. Aos servidores muitas vezes sobra o rótulo de maus condutores frente aos anseios da população, embora a busca por aperfeiçoamento da qualidade esteja presente há bastante tempo, é possível detectar inúmeras deficiências nas instituições públicas e uma carência no atendimento e nos demais serviços oferecidos, o que reforça sob essas organizações uma péssima visão da população.

Ainda assim, existem instituições público-educacionais que apesar de todas as adversidades, a falta de apoio da administração pública, conseguem cumprir relativamente os seus papéis de integradores sociais e geradores de conhecimento, funcionando com certa qualidade, driblando as dificuldades que embarreiram a construção de uma sociedade melhor, através da educação de cidadãos melhores. Nesse fundamento atribui-se a melhora e até a excelência no serviço público educacional á uma estrutura que admite a gestão da qualidade como fator importante para gerenciar organizações. Considera-se a contribuição que os princípios, as ferramentas e as estratégias da qualidade trazem para o serviço público, servindo de método de aperfeiçoamento de todas as partes da gestão. Diante dessa conjuntura, alguns questionamentos foram lançados para deliberar esta pesquisa: Como a gestão da qualidade pode ser utilizada para contribuir na excelência do serviço público educacional? Como as ferramentas e princípios da qualidade fomentam o serviço educacional público?

Esta monografia surgiu com a necessidade de organizar dados que ajudem a demonstrar a importância da gestão da qualidade para melhorar os serviços públicos educacionais, tornando o assunto mais familiarizado. Por reconhecer que tudo que engloba a qualidade total serve de base para a caminhada do sucesso de organizações sejam elas privadas ou públicas, por averiguar e entender que é fundamental inserir na construção do cenário público que oferece educação, princípios da gestão da qualidade, adotar ferramentas e formalizar os conceitos de qualidade. Além de tudo por julgar a gestão da qualidade como mecanismo fundamental para o desenvolvimento do país. Assim a elaboração desta obra tem destaque, pois apresenta pensamentos de importantes e diferentes autores que ajudaram a elucidar os questionamentos surgidos ao longo deste trabalho.

Tem como objetivo principal demonstrar a importância da gestão da qualidade no alcance da excelência de serviços educacionais, prestados por órgãos públicos (escolas).

Os objetivos mais específicos vislumbram possibilitar a compreensão do surgimento e desenvolvimento da qualidade; apresentar alguns conceitos iniciais até os mais evoluídos; apontar ferramentas e demonstrar os princípios para um serviço público de qualidade; demonstrar os desafios atuais da gestão da qualidade na área educacional.

O trabalho em princípio foi formulado com base numa introdução estruturada que apresenta hipótese, problematização, justificativos e objetivos.

No segundo capítulo, exibe-se o histórico da qualidade, sua evolução e os seus principais conceitos, demonstrando as explicações pelo ponto de vista de autores distintos.

No terceiro capítulo são abordados pontos da gestão da qualidade, como as dimensões, os enfoques, as ferramentas e o método “ciclo PDCA”, ilustrando cada conceito através de imagens e referências literárias.

O quarto capítulo aborda a Gestão estratégica da qualidade, assim como a trilogia da qualidade (Juran), e suas particularidades.

O quinto capítulo apresenta conceitos de serviços, abordando o que deve ser feito na gestão dos serviços públicos para promover a qualidade, além de apontar o programa de qualidade do serviço público: o Programa da Qualidade do Setor Público (PQSP) e os seus princípios.

Por fim o último capítulo aborda a qualidade como conceito para educação, na forma gestão, e a aplicação do International Organization for Standardization (ISO) 9001 em organizações educacionais, com isso externam-se ao longo do trabalho todos os benefícios que podem ser trazidos por meio da implantação da gestão da qualidade no serviço público educacional.

2 QUALIDADE

2.1 História e evolução

O termo qualidade é percebido pelas pessoas no mundo há bastante tempo, antes mesmo da Revolução Industrial que foi um acontecimento de grande relevância para a história da humanidade no que diz respeito a novos estudos e percepções. Existiam na Idade Média as chamadas Guildas, que eram associações de profissionais responsáveis por exigir qualidade dos associados. Naquele tempo a qualidade era praticada com certo destaque por meio dos artesãos e de suas equipes, que utilizavam no seu processo a prática da inspeção e utilizavam como parâmetro principal a verificação após a produção de seus produtos se estes correspondiam ao que era determinado.

Garvin (2002, p. 16), nos esclarecia que:

Como conceito, conhece-se a qualidade há milênios. No entanto, só recentemente ela surgiu como função da gerência. Originalmente tal função era relativa e voltada para inspeção, hoje as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico.

Como tal esclarecimento é possível observar que no início, a qualidade era um procedimento exclusivamente direcionado a inspeção, ainda que de forma natural e sem formalidade, pois o critério era adotado pelo próprio artesão. Em tempos de guerra esse método de inspeção ocorreu mais profundamente, principalmente nas etapas de produtividade, onde foram detectados inúmeras adversidades que necessitavam pontualmente ser sanadas. Nessa era houve ainda ampla inserção de trabalhadores e dos ditos fiscalizadores, pois as atividades ligadas à inspeção se tornaram mais formais e começaram a ser vinculadas ao controle de qualidade. A introdução desses inspetores que eram profissionais mais especializados surgiu para assegurar a qualidade do que estivesse sendo produzido, atualmente os programas direcionados e atividades do segmento da qualidade são considerados fundamentais para qualquer organização, sendo considerada como tarefa gerencial peculiar e independente, deixando de ser apenas um diferencial competitivo, para se tornar um fator primordial, que é responsável por todo um bom planejamento e uma boa execução, meios pelos quais levam a ascensão de uma empresa.

Após a 2ª grande Guerra, as técnicas de controle da qualidade e processo foram rebuscadas e só no começo do século XX é que a qualidade foi fortemente enquadrada na perspectiva das indústrias, passando a ser exercida de fato como ferramenta nas etapas de fabricação, a fim de controlar de forma geral a produção bem como os produtos fabricados, separando os que possuíam defeitos dos que não possuíam, a inspeção tornou-se um departamento especializado (DRUCKER, 1995).

Nessa esfera despontam os japoneses, com estratégias particulares e contrárias as da estratégia americana. Os americanos empregavam as técnicas desenvolvidas pelo método de inspeção dos produtos em seu processo finalizado, adotando práticas distintas de controle de qualidade, o que acabava encarecendo o produto em seu estado final, já os Japoneses atribuíam valores aos produtos ou mercadorias, levando em consideração todo seu processo de criação e até anteriormente a esse processo, o que levava a eliminação do desperdício e tudo que pudesse interferir na qualidade, como fatores ambientais e até mesmo as pessoas (PALADINI, 2004).

O avanço da qualidade ocorreu de forma gradativa com o suceder dos anos, sobretudo em detrimento da evolução tecnológica, das exigências, e da diversidade de produtos e serviços ofertados. No momento atual em que vivemos a qualidade mantém centralizado seus empenhos nos serviços bem prestados e nas necessidades dos clientes cada vez mais exigentes. Isso está presente basicamente por encargo das diversas mudanças sucedidas nas empresas, mudanças essas no âmbito político, social, etc. As organizações estão constantemente aspirando por programas de melhoria e atividades orientadas à qualidade total, seja de seus produtos ou serviços, para que tudo esteja canalizado na reparação e na busca do entendimento do que deve ser feito para atender todas as necessidades do público que se deseja atingir, aumentando assim a capacidade das empresas de se colocarem no mercado (FERNANDES, 1996).

Segundo Barros (1992 apud ARAUJO, 2007, p. 228), “a qualidade ocupou o centro da atenção gerencial ao prover soluções para as organizações, quando a oferta se tornou maior que a demanda e quando os clientes se tornaram mais bem informados e exigentes”.

Se a qualidade antes era abordada apenas como um fator de diferencial competitivo, hoje ela passou a ser uma referência usada como artifício pelas

empresas para determinar sua estabilidade no mercado. Como salienta Garvin (2002, p. 156):

Essa mudança foi fundamental para o atendimento da qualidade. Por isso será realizado um estudo específico sobre a qualidade percebendo que esse é um tópico que deve ser compreendido a partir de uma visão sistêmica e total do negócio, e não a partir de uma área funcional da empresa.

A figura 1 demonstra e elenca as particularidades das etapas evolutivas da qualidade. De acordo com Garvin (2002), são muitas as categorias que representam as diversas etapas da qualidade, mas ele as classificou em quatro áreas que possibilita uma visualização mais clara da sua evolução, se dividindo respectivamente em: Inspeção; Controle estatístico da qualidade; Garantia da qualidade; e, Gestão estratégica da qualidade.

A figura 1 ainda exhibe uma percepção da qualidade em fases distintas que apareceram conforme o decorrer dos anos de forma progressiva e espontânea. Dando início com o procedimento que consistia na verificação simples de produtos, e se estendeu aos procedimentos mais elaborados de gestão, buscando incessantemente a satisfação dos clientes.

Figura 1 - Ciclos da qualidade

Identificação das Características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	<i>Inspeção</i>	<i>Controle Estatístico da Qualidade</i>	<i>Garantia da Qualidade</i>	<i>Gestão Estratégica da Qualidade</i>
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (2002, p. 44)

A responsabilidade com o tema qualidade tomou um curso mais extenso, principalmente se tomarmos como base a figura exposta acima, o assunto passou a

ser uma preocupação, ou seja, o olhar sobre a qualidade voltou-se para toda a organização, tornando o propósito real das instituições fazendo parte diretamente do planejamento estratégico dessas empresas, buscando inclusive o envolvimento da alta administração, esse processo passou a ter a nomenclatura de Gestão da Qualidade Total, um novo modelo, mais definido e melhor aperfeiçoado. Esse é um conceito moderno, recente, que contribui como uma parcela significativa e positiva no que se refere à conduta das organizações que vislumbram o desenvolvimento qualidade.

2.2 Conceitos essenciais de qualidade

A definição de qualidade recebeu inúmeras contribuições de entendimentos ao longo do tempo, onde todas as ponderações que transpõem o seu significado, são fundamentados no conceito principal que é o de excelência. Assim se um serviço ou produto condiz com todos os preceitos estabelecidos, ou seja, de acordo com um modelo-padrão, ele tem qualidade. Podemos comprovar esse esclarecimento com Kotler (2000, p. 79), em que para o autor, “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”.

De acordo com Campos (1992, p. 2) “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

O objetivo da qualidade deve estar em buscar captar as exigências mais intrínsecas do cliente, sejam as mais regulares, até as mais imprevisíveis. Os produtos ou serviços disponibilizados aos clientes devem por direito corresponder todas as expectativas depositadas em seu entorno, além de permanecer cumprindo sem danos durante o tempo de validade estabelecido, a fim de atestar sua efetividade e garantir sua confiabilidade.

Segundo Gaither e Frazier (2007, p. 489), “a qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau que o produto ou serviço atende as suas expectativas.”

Com isso é possível entender que o processo até o alcance da excelência necessita da reunião de esforços de todos os componentes, envolvendo-os de forma a estabelecer critérios para o cumprimento de todos os itens. Para o alcance de

resultados favoráveis, a organização deve estar clara com suas obrigações e estar posicionada no mercado com interesses que estejam alinhados aos dos consumidores em qualquer ramo que se proponha consolidar, seu alvo deve se o de oferecer produtos ou serviços que o cliente deseja, na tentativa de suprir ou superar essas necessidades, o indicador de qualidade por vezes é medido pela experimentação das pessoas. Cerqueira Neto (1993, p. 17) reforça com o seguinte posicionamento:

Qualidade é o que as pessoas pensam que é, ou tiveram experiência de ser percebida como alta baixa ou negativa, descreve seu valor em utilidade e utilização, também comumente entendido como excelência, o que é melhor que um padrão mínimo nos negócios expressa através de padrões específicos contra os quais desempenho e conformidade podem ser medidas também uma expressão das pessoas que contribuem para produzir.

Paladini (2009, p. 30) corrobora que a “qualidade nasce no processo produtivo; por isso, ela pode ser identificada como a capacidade de fabricação das organizações.” Segundo os princípios do autor, pode se estabelecer como definição para a qualidade a inclinação em executar os métodos com competência. Ele dizia ainda que existem copiosos esclarecimentos para designar qualidade, que partem desde uma elaboração e produção com eficiência, até a associar a qualidade ao valor, onde se determina como bom ou ruim um produto ou serviço que possui preço elevado ou inferior.

A qualidade começou a ser notoriamente a finalidade das organizações no século 20. Alguns autores da época se tornaram referência e nos dias atuais seus estudos servem de instrução para gestores do mundo inteiro. Nomes célebres, nos quais podemos destacar: Deming, Crosby, Juran, Ishikawa, entre outros.

Deming (1990, p. 126), dizia que “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. Ele acreditava na qualidade como sendo a regularidade dos métodos empregados, a sua filosofia está embasada em critérios estatísticos, além na melhoria em sequência, indicando que somente o cliente, tinha autonomia para dizer se um produto tinha qualidade ou não.

Crosby (1994), ao conceituá-la define: “qualidade é conformidade com os requisitos”. Desse jeito, se um serviço ou produto corresponde a todos os requisitos de acordo com seu modelo-padrão, ele é um produto de qualidade. Se há uma padronização, onde os produtos e serviços possuem características claras e

segmentadas no envolvimento de corresponder os desejos estabelecidos pelo consumidor, estes são referências de qualidade.

Rangel (1995, p. 15), diz que “qualidade é adequação ao uso”, ou seja, um produto ou serviço terá sua qualidade em variação, tudo dependerá da sua aplicação, as diferenças na qualidade vão ser equivalentes ao que se desejar em alguns elementos ou atributos.

Hoje podemos afirmar que qualidade é um conceito que está em constante movimento, isso ocorre porque tal definição se adapta as condições atuais de cada mercado, e da exigência pessoal. Por possuir uma dinamicidade, a Gestão da qualidade deve definir suas políticas de execução, atentando para as várias mudanças que ocorrem no mercado atual.

3 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A Gestão da Qualidade Total tem a incumbência de esclarecer a importância da gerência, sendo imprescindível sua competência na gestão de pessoas, assumindo o compromisso de investidora contínua, em recursos de melhoria. A Gestão da Qualidade possibilita ainda o desenvolvimento em áreas específicas de uma organização, focando na evolução dos processos em cada parte que compõe o grupo, o que por consequência vem colaborar com a totalidade da organização.

Paladini (2009, p. 37) dizia que: “Cabe à Gestão da Qualidade priorizar a qualidade no processo produtivo, com equipamentos mais confiáveis, pessoal operacional mais bem qualificado, fornecedores devidamente certificados, métodos de trabalho otimizados”.

A busca da qualidade é o tema do momento, mobilizando esforços de todos os setores nas empresas.

No entanto, “para obter um sucesso contínuo, a empresa tem de ser ‘expert’ na busca de resultados (qualidade de produtos/serviços), na manutenção de um clima interno motivador e na abertura para a inovação e a flexibilidade” (PALADINI, 2004, p. 21).

A gestão da qualidade total valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir (LONGO, 1996, p. 15).

3.1 Dimensões e enfoques da qualidade total

3.1.1 Dimensões

Uma das formas mais seguras para se definir se uma empresa tem qualidade é através de sua política de qualidade, que podem definir através de abordagens baseadas na satisfação do usuário, qualidade do produto, produção, e seu valor final.

O conceito de qualidade também podem ser definidos através de princípios básicos, como demonstrados a seguir (GARVIN, 2002):

- a) Conformidade

Refere-se ao grau em que o programa e seus atributos operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos.

b) Confiabilidade

Retrata a probabilidade de mau funcionamento de um produto. A confiabilidade também refere-se a funções importantes para manter um produto valorizado e firmado no mercado como: A garantia da qualidade de um produto, um atendimento dentro dos padrões de qualidade, cumprimento de metas e respeitar os prazos estabelecidos pela organização, o cumprimento de critérios básicos a empresa passará confiabilidade aos seus clientes, gerando maior oportunidade de conquistar novos mercados.

c) Atendimento

Refere-se a rapidez, á polidez, á facilidade de conserto ou substituição. O atendimento também é um momento mágico, onde fazer a diferença vai elevar a empresa rumo ao sucesso. Alguns critérios são fundamentais para um bom atendimento como: Entender o cliente, sentir prazer em servir, ter motivação e o atendimento precisa ter simpatia e empatia.

d) Desempenho

Indicadores provenientes das características, medindo a satisfação ou insatisfação dos clientes, o funcionamento dos produtos e desempenho dos processos. É algo que sobreleva o produto para atender as necessidades e expectativas do cliente.

e) Durabilidade

Consiste na vida útil do produto, considerando suas dimensões econômicas e técnicas, ou seja, é o tempo de vida do produto, a capacidade de conservação. Características são as partes, as descrições específicos de um produto ou serviço, que o torna diferente e único.

f) Estética

Refere-se ao julgamento pessoal e as reações da preferencias individuais.

g) Qualidade Percebida

Opinião parcial do usuário referente ao produto. Determinando assim, como a imagem da organização perante o mercado será aceita positivamente e construindo a imagem da empresa como uma referencia de qualidade e demonstrando como foi construída ao longo do tempo.

3.1.2 Enfoques

A busca por Qualidade tem objetivos específicos, e devem ser desenvolvidos por meio de método buscando sempre a valorização e satisfação do cliente, produtos, fabricação, etc. Seguindo esse conceito e levando em primeiro lugar a satisfação e bem estar do cliente, a empresa terá clientes fidelizados e será valorizada e reconhecida no mercado. A empresa que valoriza seus funcionários, e trata o cliente como fonte principal de suas atividades, ela estará preparada a excelência (CROSBY, 2011).

As várias definições de qualidade. Segundo Garvin (2002, p. 48) “existem cinco abordagens principais para a definição de qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor”.

a) Enfoque Transcendental

Segundo Tuchman (1980, p. 38), “[...] uma condição de excelência que implica ótima qualidade, distinta de uma qualidade...Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o malfeito fraudulento.”

Nessa ótica a qualidade aborda o que é vital, o que pode ser reconhecido, mediante a análise vivenciada.

b) Enfoque Baseado no Usuário

Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos (EDWARDS, 1968).

c) Enfoque Baseado no Produto

Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado (ABBOTT, 1955).

d) Enfoque Baseado na Produção

Qualidade quer dizer conformidade com as exigências (CROSBY, 1967).

e) Enfoque Baseado no Valor

Qualidade é o grau de excelência em um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável (BROH, 1982).

3.2 Algumas ferramentas da qualidade

As ferramentas da qualidade são utilizadas em processos de gestão e foram sendo melhoradas nas suas estruturas, com base em estudos e práticas no

decorrer de sua implantação, tem como principal objetivo a manutenção e melhora dos processos. São divididos em partes de aplicação com ferramentas diferentes e com nomenclatura diferenciada. Alguns especialistas e usuários agruparam a utilização de algumas dessas ferramentas, como, por exemplo, ferramenta de controle ou de planejamento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000).

Vieira e Hanashiro (1990, p. 45) citam um conceito amplo e contingencial:

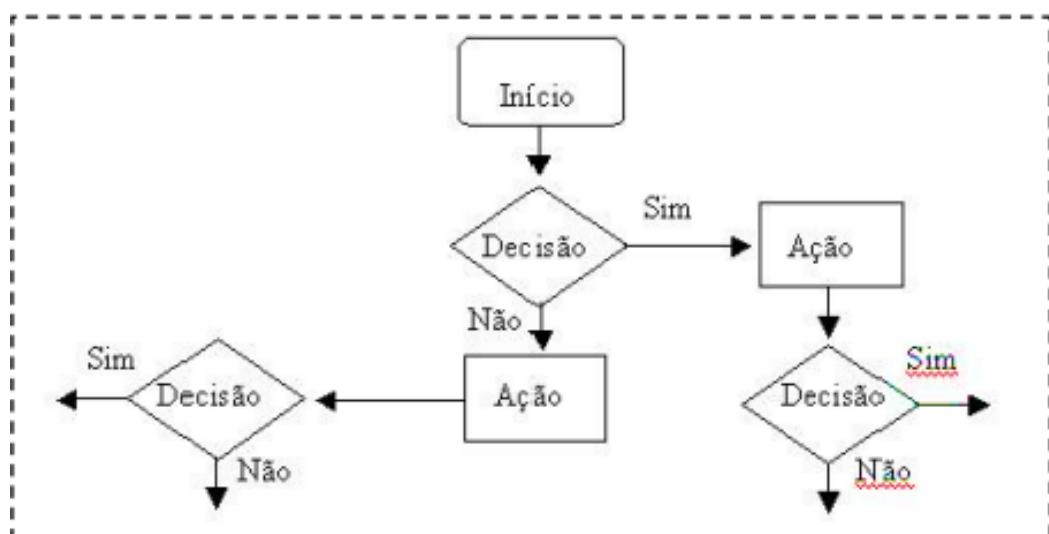
A melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza a nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

A seguir serão vistos esses métodos, mostrando explicações e imagens que representam com exatidão a estrutura dessas ferramentas.

3.2.1 Fluxograma

O fluxograma é uma representação gráfica que facilita a visualização dos etapas de um processo de maneira clara e objetiva com junção com atividades e decisões. O fluxograma tem a finalidade de melhorar as maneiras praticadas e de mostrar o seguimento normativo de uma atividade, possibilitando circunstâncias de uma análise minuciosa, e melhorando as despesas (PALADINI, 2004) (figura 2).

Figura 2 - Fluxograma



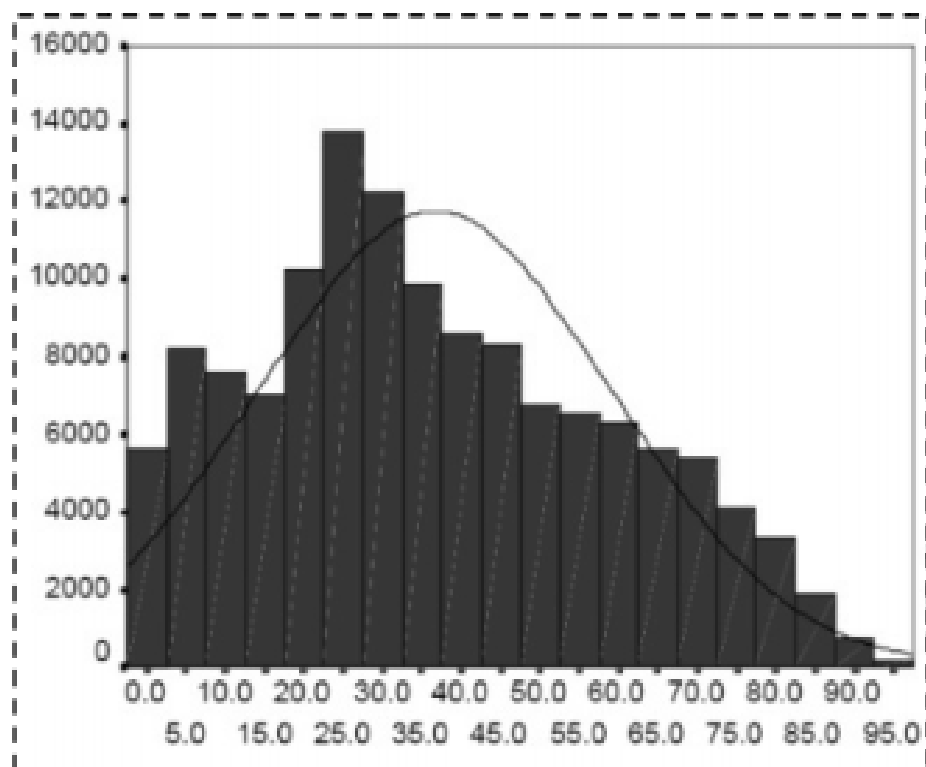
Fonte: Vieira (1999)

3.2.2 Histograma

É um gráfico de barras que mostra a organização de elementos ou informações por categorias. Representando uma distribuição de frequência ligada estatisticamente na forma de classe, observando assim, a tendência central dos valores e sua variabilidade (TEYLON, 1995).

O histograma (figura 3) utiliza a mensuração estatística, ou seja, usam o ato de medir dados, como altura, tempo, idade, para dispor os dados coletados de acordo com a quantidade de vezes que aparecem.

Figura 3 – Histograma



Fonte: Campos (1992)

3.2.3 Folhas de verificação

A folha de verificação é uma ferramenta empregada para medir a frequência com que certos eventos ocorrem, num certo intervalo de tempo.

A folha de verificação (figura 4) pode ser observada tanto na horizontal ou na vertical isso quando se deseja verificar o impacto do período de tempo considerado (PALADINI, 1997).

Figura 4 - Folha de verificação

Característica	Lote 1	Lote 2	Lote 3	Lote 4	Lote 5	Lote 6	Lote 7	Lote 8	Lote 9	Lote 10
Manchas			x	x			x		x	
Rugosidade			x	x					x	
Quebra durante a extração						x				x
Falhas de Injeção		x			x				x	
Problemas de Soldagem	x			x					x	

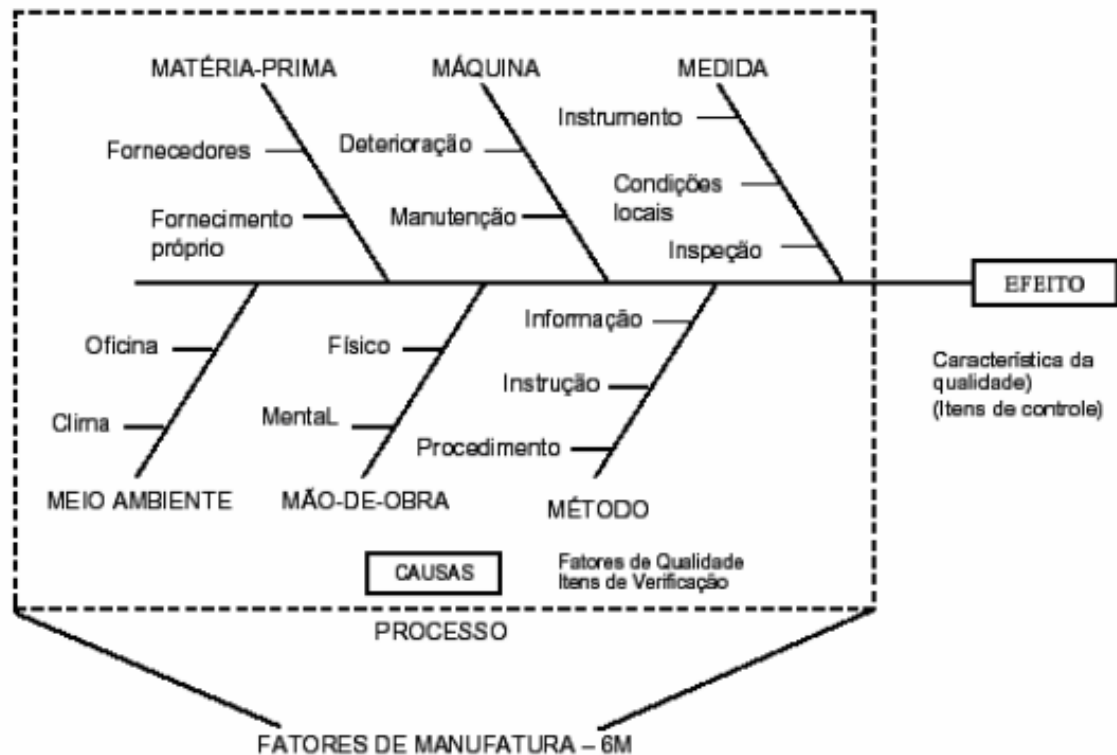
Fonte: Rodrigues (2010)

3.2.4 Diagrama de Ishikawa

Diagrama de causa e efeito, também conhecidos como diagrama de Ishikawa ou diagrama de espinha de peixe, esse método ganhou tal nome por conta do seu criador Kaoru Ishikawa. É uma forma gráfica que ajuda a verificação das possíveis causas que levam um determinado efeito.

As causas são unidas por categorias e semelhanças antecipadamente estabelecidas ou detectada durante o processo de organização. Podendo ter uma vantagem de agir de maneira mais específica e direcionada na descrição das possíveis causas (figura 5) (PALADINI, 1997).

Figura 5 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Paladini (2009)

O diagrama de Ishikawa também conhecido como causa e efeito, ou diagrama espinha de peixe, é uma ferramenta que mostra as possíveis causas que podem levar a um preciso efeito. Também utilizado para uma elaboração de ações corretivas, orientando de forma precisa e ordenada. Para a utilização do diagrama é necessário detectar o problema e confirmar a existência para ser analisadas a melhor forma e estabelecer o que se busca atingir (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000).

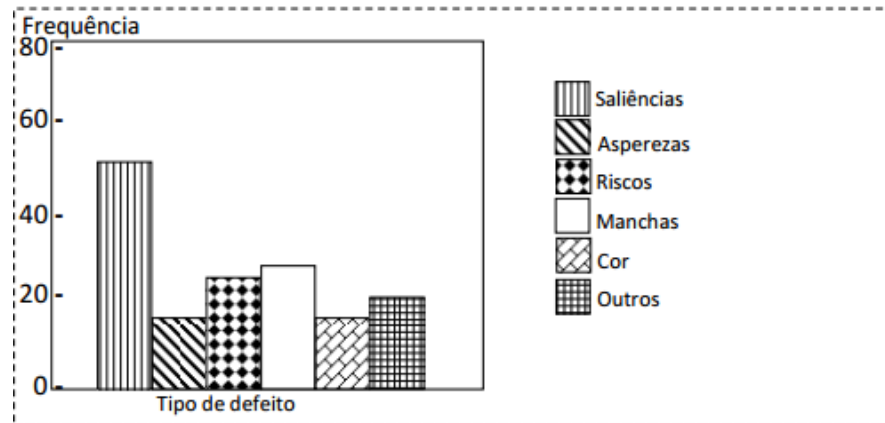
3.2.5 Diagrama de Pareto

É um gráfico construído a partir de uma técnica de busca de informações, que pode ser utilizado quando o problema for prioridade ou causas relacionada a determinado assunto.

Esse diagrama é um gráfico de barras que dispõe a quantidade de vezes das ocorrências. Colocando em prioridade, os problemas maiores e urgentes, que

podem causar grandes prejuízos. Simplifica a visualização, partindo de uma medida do maior para o menor dos problemas (figura 6) (PALADINI, 1997).

Figura 6 - Diagrama de Pareto



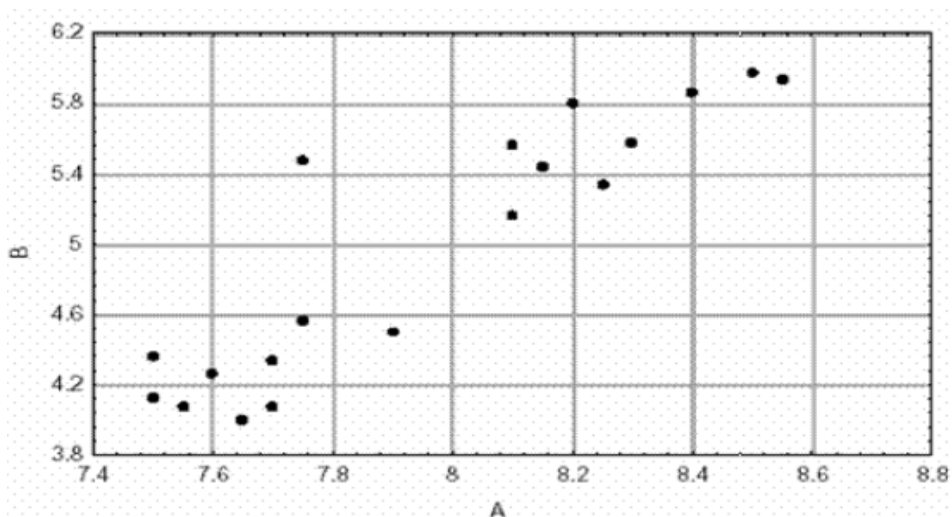
Fonte: Vieira (1999, p. 16)

3.2.6 Diagrama de dispersão

O diagrama auxilia na visualização da modificação sofrida por uma variável quando a outra se altera. Um exemplo é o embate do acréscimo de fertilizantes sobre a produtividade (MARANHÃO, 2000).

Funciona como uma espécie de ferramenta de controle (figura 7).

Figura 7 - Diagrama de dispersão



Fonte: Rodrigues (2010)

3.2.7 Cartas de controle

Carta de controle é um tipo de gráfico de controle que é utilizado para orientar a variabilidade de um processo, descobrindo suas causas mais básicas e aleatórias ou específicas (figura 8).

As causas mais prováveis estão relacionadas ao funcionamento do sistema (projeto x equipamentos), sendo que a causa especial mostra ocorrências fora dos padrões de controle.

De uma maneira geral, situações incomuns devem ser tratadas pela ação gerencial, e ficando as especiais para os operadores (PALADINI, 1997).

Figura 8 - Cartas de controle

Cartas	Definição	Objetivos
Carta de Controle das Médias das Amplitudes ($\bar{x} - R$)	Valores médios. Suas faixas e limites de controle. Usada para valores contínuos, tais como comprimento, largura ou concentração	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar se as características dos processos se aproximam dos limites extremos de controle. - Determinar se um processo está sob ou fora de controle. - Identificar tendências ascendentes ou descendentes nas características dos processos. - Separar as variações decorrentes de causas comuns e as decorrentes de causas especiais.
Carta de Controle np	Números discretos de unidades não conformes em amostras de mesmo tamanho.	
Carta de Controle e	Número discretos de não conformidades em amostras de mesmo tamanho.	
Carta de Controle p	Número discreto de não conformidades por unidades, as amostras podem ser de tamanho variável.	
Carta de Controle u	Número discreto de não conformidades por unidade, as amostras podem ser de tamanho variável.	

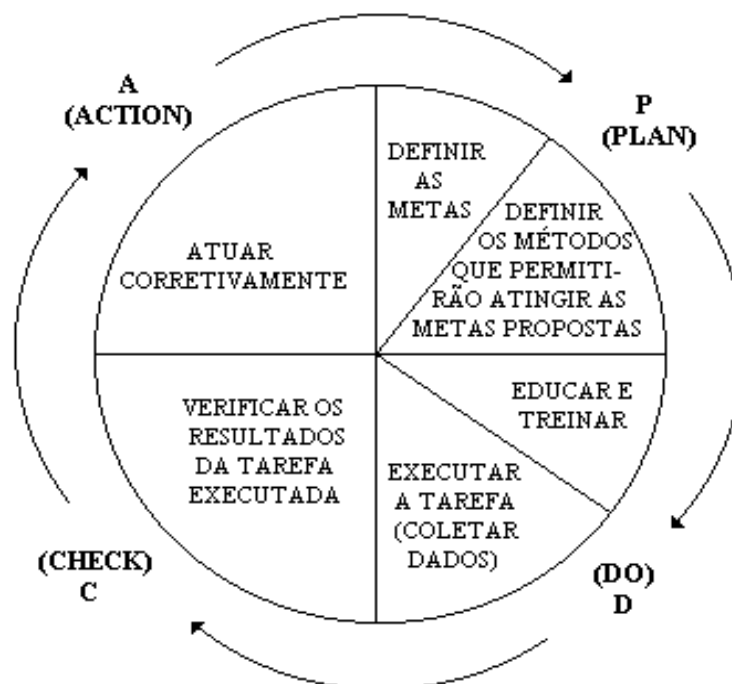
Fonte: Mayer (2004, p. 31)

3.3 Ciclo PDCA

É um método gerencial, utilizado para implantação de melhorias em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Utilizando de forma constante e ininterrompida, proporcionando a melhora adequada e sistemática na organização, transformando em um padrão de práticas.

O ciclo *plan, do, check e act* (PDCA) - planejar, executar, verificar e agir - também conhecido como ciclo de *Shewhart*, ou como ciclo de Deming, o seu responsável pelo seu desenvolvimento e reconhecimento (figura 9) (CROSBY, 2011).

Figura 9 – PDCA: método de gerenciamento de processos



Fonte: Campos (1992, p. 195)

4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

Por volta de 1950 os princípios da gestão pela qualidade total, foram entendidos pela maioria das empresas, passando assim, a ser colocada em pauta nas reuniões estratégicas do negócio, e o mercado começou a valorizar que a tinha.

O Planejamento estratégico tem o intuito de planejar, organizar de forma visionária e ampla, possíveis defeitos e preparar decisões antes mesmo dos erros surgirem, evitando assim despesas e frustrações (CROSBY, 2011).

A legislação de defesa do consumidor, modificou definitivamente o sentido da qualidade, firmando em todos lados do negócio.

De acordo com Juran e Gryna (1992), o planejamento é essencial para estabelecer os objetivos e metas de uma organização, criando um espaço de melhor visão, do que realmente é preciso ser alcançado. Para ele a garantia de que a equipe está agindo conforme os planejamentos, é feito por um controle, e a melhoria mostrou o posicionamento da empresa com a sua realidade, ou seja, é a constância nos aprimoramentos dos vários setores da organização

O sentido da abordagem estratégica da qualidade foi resumido de maneira básica em um relatório da Sociedade Americana de Controle de Qualidade (HAGAN, 1984).

Atualmente a qualidade passou a fazer parte do dialeto das organizações, independente do ramo de atividade e amplitude de atuação pública ou privada.

4.1 Trilogia da qualidade

Segundo Juran e Gryna (1992), o gerenciamento de qualidade pode ser conseguido por meio de três processos gerenciais, como trilogia Juran: planejamento, controle e melhoria.

Planejamento da qualidade é o processo de organização para a obtenção das metas. Visa também desenvolver os produtos e processos necessários a atender as necessidades dos clientes.

Algumas das etapas: Identificar o cliente, determinar suas necessidades, definir características de vantagens e benefícios dos produtos, de acordo com a necessidade dos clientes, elaboração de processos capazes de reproduzir essas características, capacitarem os colaboradores.

Controle da qualidade é a forma de assegurar o cumprimento das metas planejadas durante as operações.

Melhoria da qualidade é o método de produzir com qualidade superiores e únicos de produção, seja incremental ou inovador (CROSBY, 2011).

As três medidas da trilogia Juran estão inter-relacionadas como mostra o quadro.

Quadro 1 - Trilogia de Juran

PECULIARIDADES DA “TRILOGIA DE JURAN”		
PLANEJAMENTO	CONTROLE	MELHORIA
Identifica Clientes.	Avalia o nível de desempenho do momento.	Reconhece as Necessidades de Melhoria.
Estabelece Necessidades.	Iguala com os objetivos Fixados.	Transforma as Oportunidades.
Elabora Características do produto.	Orienta formas para reduzir as diferenças de desempenho	Programa de Recompensa para melhoria contínua.
Cria Processos Suficientes.	Controla Níveis Atuais.	Promove formação em qualidade.

Fonte: Adaptado de Juran e Gryna (1992)

5 SERVIÇOS

No que diz respeito à serviço seu entendimento pode ser compreendido como uma disponibilização de atividades que tem seu real propósito atrelado ao atingimento de um grupo-alvo. À vista disso o serviço deve estar envolvido na percepção dos diferentes desígnios dos clientes, assim os trabalhos devem ser planejados visando atender os desejos tanto de clientes como de empregados, ambos com total dedicação.

Segundo Grönroos (1995, p. 36):

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) dos cliente(s).

Lovelock e Wright (2004, p. 5), “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. Como vemos, os autores corroboram com a seguinte premissa, de que os serviços tem objetivos lucrativos, pois geram produtos e agregam valores a eles, além de terem que proporcionar qualidade no atendimento aos clientes visto que essas atividades tem como essência oferecer atendimento em qualquer circunstância, estando sujeito aos anseios individuais e coletivos. Inúmeros são os tipos de serviços prestados à população, nas mais diversas áreas e formas, para os mais diferentes públicos. Atualmente as pessoas tem mais opções e encontram mais facilmente o que desejam com muito mais rapidez, acirrando a competição entre as prestadoras de serviços o que favorece para a qualidade do que é ofertado, trazendo assim vantagens para os clientes, uma vez que para atender os gostos mais exigentes, o esforços das empresas aumentam consideravelmente. Está aí o grande desafio dessas organizações, se manterem no mercado como referência na prestação de serviços eficientes e eficazes. Aquelas que não estão engajadas nesse sentido são muitas vezes dispensadas pois o efeito de um bom serviço surge exclusivamente pelo contato direto com o cliente, por isso é interessante verificar a importância da utilização de convicções da qualidade como norteador para execução de serviços, especialmente de seus princípios.

5.1 Peculiaridades dos serviços

O autor Las Casas (1999) destacava quatro características importantes para se definir serviços: Intangibilidade, Inseparabilidade, Heterogeneidade e Simultaneidade. Os serviços intangíveis são aqueles impalpáveis, ou seja imateriais; Os inseparáveis são aqueles cujo o serviço não pode ser fabricado ou estocado, isto é a prestação de serviço acontecer de forma frontal, um contato retilíneo entre quem vende e quem compra; Os heterogêneos dizem respeito a serviços que são inconstantes, pois são realizados por pessoas, logo a qualidade pode oscilar de acordo com a variação de temperamento do indivíduo que está à frente das negociações, diferente de produtos que são devem ser padronizados; Os simultâneos são os serviços que ocorrem de forma sincronizada, isto é, a produção e aquisição cumprem-se no mesmo momento.

A figura 10 denota como a qualidade no serviço é inferida pelo cliente:

Figura 10 - Expectativa e Percepção dos serviços pelos clientes



Fonte: Corrêa e Giancesi (1994)

Como observamos na figura 10, os autores demonstram que a qualidade é constatada pelos clientes a partir de uma confrontação entre a sua expectativa e a realidade dos serviços ofertados, quando atendidos ou superados são considerados de qualidade. Segundo Las Casas (1999), qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Johnston e Clarck (2002) consideravam que um serviço de excelência é aquele que busca de atender os desejos do cliente mediante ações estratégicas definidas na organização, isto é, para um serviço ser considerado de qualidade ele tem que estar equiparado respectivamente com os interesses da organização e os interesses dos clientes, assim obedecendo as decisões gerenciais e com a atenção às necessidades dos clientes é possível evitar resultados indesejáveis. Eles vinculam o fato de haverem falhas nos serviços a falta de métodos claramente estabelecidos por parte competente da empresa, e ainda que o serviço seja apenas um membro de execução, não planejá-lo interfere em todas as outras atividades.

Existe um senso comum que admite a qualidade e a percebe como um gerador de satisfação nas pessoas, isso está correlatado a um preço razoável, a funcionalidade correta de um produto e a um serviço bem prestado de maneira que traz contentamento e entusiasmo para os que utilizam ou consomem (VERGUEIRO, 2002).

5.2 Qualidade no serviço público

Relativamente a qualidade dos serviços no âmbito público, Maciel (2002) justifica que para se chegar a um serviço de excelência nessa esfera, se deve antes de mais nada galgar caminhos que levem a satisfação coletiva e isso deve ser averbado, definido como meta principal, ou seja, todos os serviços devem ser oportunizados em detrimento da sociedade, absolutamente do cidadão que deve ser o único usufruidor. Assim podemos entender a partir da corroboração deste pensador que quando se fala em cliente no serviço público, trata-se de cidadãos, isto é, a prestação de serviços deve ser unicamente prestada à população que é a verdadeira “clientela”.

A qualidade do serviço principalmente de atendimento ao público dentro da realidade do país em que vivemos e estritamente na esfera das camadas mais inferiores, necessita de mudanças imediatistas, pois mostra-se muito aquém da realidade e muito descompromissada. Isso pode ser atestado a partir de depoimentos e até denúncias de cidadãos que são obrigados a passar por situações cotidianas de total falta de interesse público. O funcionário pouco informado e o usuário muitas vezes confusos com a pouca informação dada, nos revela a

precariedade desse cenário no qual a gente se depara, onde a satisfação das necessidades, poucas vezes é sanada.

O conceito de serviço público proposto segundo Meirelles (1999, p. 29):

Serviço público é todo aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem o serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços público, porque ao lado delas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizadas pelo Estado como serviço público.

O serviço em um nicho público deve ser entregue de forma legítima, para que quem receba consiga se munir de informações necessárias para a resolução de seus problemas. O respeito deve ser a base para quem for proceder e lidar com os usuários, além de que todas as atividades devam cumprir à vontade da população de forma amistosa, afinal o funcionário nada mais é do que um representante da sociedade no órgão público. Como na área pública não existe atividade de troca, venda ou compra de produtos se, é primordial que a prestação de serviços sejam exercidos com clareza e baixo custo, sem interferir no orçamento governamental de forma extensiva, para isso é importante também que o estado disponha de programas que realmente funcionem, para amparar do mesmo modo o servidor, o preparando para os mais diversos desafios impostos pela profissão.

De acordo com Deming (1990, p. 5):

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 legislação vigente. O objetivo deveria se destacar por serviço bem executado.

A qualidade total em serviços está em promover ações que beneficiem ambos os lados, na verdade é importante que não distinguir os lados, mas que eles operem de forma unificada, já que proprietários, clientes e funcionários estão incorporados na organização de forma colaborativa, para tanto clientes externos e internos interagem na empresa na busca de um objetivo. Em virtude disso está atribuído a empresa assegurar incentivos a todos, que de forma concreta ou não participam do seu sistema e conseqüentemente de seu progresso.

5.3 Programa da Qualidade no Serviço Público – PBQP

No Brasil existe o programa direcionado a manutenção da qualidade, que foi instituído na década de 90 e se chama Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Esse então protótipo moderno despertou um novo olhar para o controle público, a razão de sua criação vislumbrava disseminar os procedimentos que seriam adotados para elucidar possíveis indagações dos cidadãos e ratificar sua satisfação de forma assertiva. Em face disso o programa deve funcionar como um interlocutor entre cidadãos e funcionários (órgão público), promovendo uma ideologia de renovação das instituições, para que os interesses de forma associada estejam voltados tanto para impasses internos como problemas de cunho social. A política do programa é atuar como um regulador que combata os bloqueios encontrados pelos cidadãos e que trabalhe para a garantia dos direitos dessas pessoas, além de normatizar as incumbências das organizações. O programa apresenta ainda um sistema de avaliação onde as organizações são submetidas, a partir das ponderações colhidas, o programa estipula os melhores critérios para serem adotados (corrigindo defeitos e aperfeiçoando qualidades), além de averiguar o ou os melhores e piores planejamentos e como se dá o desenvolvimento individual de todas, fazendo assim uma simetria entre elas (PROGRAMA..., 1990).

Nesse sentido o programa, informa, orienta e esclarece muitos questionamentos internos e externos e propõe transformações reais nas gestões dessas instituições prestadoras de serviço público. A intenção de propalar o método conscientização de profissionais e sobretudo das organizações é extremamente válido pois certifica ao cidadão os seus direitos, essa reeducação está traçado como meta principal desse programa, que busca agir de forma humanizada na prestação de serviços à população. Essa mudança é interessante pois segundo Teixeira e Santana (1994, p. 7) “introduzir mudanças na Administração Pública, propor novas diretrizes e mecanismos de gestão, representa ir de encontro de interesses estabelecidos, ultrapassados pelas novas exigências da sociedade”. Toda essa transformação gera no indivíduo necessidade de estar sempre cobrando do estado melhorias sucessivas para qualidade no sistema público.

5.3 Princípios da qualidade no serviço público

5.3.1 Satisfação do cliente

Quando falamos de satisfação do cliente em uma repartição pública, significa dizer que os serviços devem ser prestados para a satisfação dos indivíduos que estão inseridos na sociedade, o cidadão que desfruta destes serviços é que tem o direito de exigir a qualidade nos seu fornecimento. A partir das percepções e experiências adquiridas pelas pessoas em contato com serviços, essa exigência por excelência se tornará ainda mais forte.

Para Chiavenato (2002, p. 34): “O desenvolvimento de uma estratégia de atendimento total ao cliente é fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização.” Em conformidade com o pensamento do autor, podemos afirmar que um bom atendimento, aquele que atende de forma esclarecida todas as perguntas, e apresenta soluções a esses questionamentos, deve fazer parte da estratégia das organizações, pois as diferenciam das demais e são tidas como referência pelas demais.

Atender a população de forma satisfatória deve ser uma responsabilidade e uma atitude das organizações, elas devem estar antenadas e levarem em consideração todas as posições acerca dos serviços que são oferecidos, desde opiniões externas, como internas, apreciar as críticas, filtrá-las para que se consiga esmerar os processos dos programas de qualidade, além de entender que é indiferente o fato da organização ser pública ou privada, pois respectivamente o cidadão ou o cliente sempre serão elementos substanciais.

5.3.2 Envolvimento de todos

Nesse princípio é apresentando a necessidade de ratificar o comprometimento e integração de todos os envolvidos nas atividades da empresa, pois os indivíduos são fatores preponderantes quando a questão é o êxito de uma organização. Valorizar a participação das pessoas, reconhecer os bons desempenhos, auxiliar as dificuldades, enxergar os esforços e principalmente ouvir o que os profissionais tem a colaborar com a organização, implicará numa liberdade maior para que estes tracem metas e ajudem a concluir os objetivos da organização.

Envolver todos, significa também dar chances conhecimento e de desenvolvimento de talentos (AMBONI, 2002).

Retenir os talentos individuais dos profissionais, representa para uma instituição, manter originalidades que irão intervir de maneira positiva, além de agregar valores a empresa, ajudando-a a estabelecer boas relações, e tornar o ambiente mais agradável. Deve existir uma relação estreita entre a administração e o colaborador, pois denota uma preocupação e interesse que os gestores, diretores tem com o pessoal que trabalha naquela organização. Tal princípio quando levado à risca traz benefícios como, o de lançar estímulos a todos da organização, para que eles aprendam a analisar o que é realmente o propósito da existência de cada instituição, tornando mais prático a procura de resultados. O diálogo, a aceitação e o respeito são fundamentais, Rangel (2003) dizia que, os gestores tinham que aproveitar as habilidades de seus funcionários desde os mais desenvolvidos até os mais reservados e entender que cada sujeito é passível de erro e que se cada um aceitar as suas imperfeições e admitir que os defeitos podem ser controlados e melhorados para agir a nosso favor.

5.3.3 Gestão participativa

A gestão participativa se equipara ao princípio que trata do envolvimento de todos, este enfatiza para o setor público, a autonomia dos profissionais e o cunho participativo, ou seja a importância do compromisso e dedicação de todos, isso nos indica que para uma gestão executar com qualidade é interessante criar uma atmosfera que reúnam os esforços das pessoas para um objetivo comum, que haja uma socialização fortalecida através do compartilhamento de informações e experiências e que esses entendimentos sejam transmitidos a todos. Na gestão participativa, a organização deve democratizar as decisões de maneira responsável e controlada. Todos devem cooperar, defender seus pontos de vista e sobretudo se organizar para atingir as metas estabelecidas. Esse princípio é além de tudo uma ferramenta que lança estímulos nas pessoas, pois demonstra a confiança do líder sobre os seus liderados e conseqüentemente aumenta a produtividade desses colaboradores, nesse sentido há um empenho maior das pessoas, e isso pode e deve ser utilizado como uma estratégia para as organizações. (BRASIL, 1997).

5.3.4 Gerência de processos

A organização deve utilizar este princípio para organizar, planejar, monitorar e colocar em prática suas atividades e pode fazer isso usando uma das ferramentas da qualidade que é ciclo planejar, desenvolver, controlar e agir (PDCA). O gerenciamento de processos ajuda a melhorar o resultado e a execução dos negócios, por isso Oliveira e Melhado (2004), nos dizem que a gestão da qualidade total tem o aspecto de minimizar os procedimentos que não agregam valor ao produto ou serviço além de reduzir a operação de sistemas ultrapassados, os substituindo por sistemas mais eficientes, por isso a gestão de processos é adotada como método eficaz para a qualidade dos negócios. Ainda de acordo com o autor, em uma estrutura organizacional, onde nem todos os planejamentos são bem definidos, a gerência de processos deve atuar, pois age designando dispositivos e procedimentos previamente formalizados que são extremamente úteis para a otimização das atividades, o uso adequado dos recursos e diminuir ações desimportantes, que são totalmente dispensáveis para a organização.

5.3.5 Valorização das pessoas

Não existe a possibilidade de se manter uma organização sem o reconhecimento de que as pessoas são as peças principais para mantê-la viva no mercado. Tudo depende do compromisso estabelecido entre os colaboradores. Assegurar os direitos, deixar claro os deveres, incentivar, estimular, gratificar, recompensar, são algumas das várias formas de se valorizar o pessoal que contribui para o desempenho da organização (BRASIL, 1997).

Uma organização pública é capaz de fomentar um sentimento de orgulho e dedicação no serviço público e pode fazer isso através de efetivos investimentos na capacitação profissional e no desenvolvimento pessoal de cada colaborador (COELHO, 2004).

5.3.6 Constância de propósitos

Essa diretriz é que ajuda as organizações a encontrarem rumos para a qualidade total, portando um dos passos para se chegar a excelência é considerar o

fato de que elas devem dar continuidade nos procedimentos, alinhar planos e ações, de forma a se estabelecer metas da empresa e compreender a real necessidade da sua existência e que ela se propõe a fazer, a constância nos propósitos de tudo tem a ver com o planejamento estratégico, pois quando bem definido norteará o caminho a se percorrer e prepara a organização para transformações e interferências internas e externas. De acordo com Monteiro (1991) a constância dos propósitos nada mais é do que uma padronização das intenções da empresa, pôr no papel, usar como norma, é ter um discernimento claro dos objetivos da organização, colocá-los como meta e seguir as formas que levarão ao seu alcance. Equilibrar os critérios da empresa é essencial para conciliar os seus interesses com os interesses do público, ponderar e ter prudência para conseguir atingir finalidade significa essencialmente estar preparado para o rumo traçado, assim as melhores condutas para se planejar o futuro são as que delimitam as formas de agir (persistir com as atitudes estipuladas) de uma organização.

5.3.7 Melhoria contínua

É importante que todas as organizações tenham consciência da importância do aperfeiçoamento, de entender que tudo pode ser melhorado, é necessário dar continuidade nos processos de avanços da empresa. Diversas organizações pecam nesse sentido, porque não buscam expandir seu público, pelo contrário quando alcançam determinado grupo, acreditam estar oferecendo produtos ou serviços de qualidade, e um serviço que é às vezes é regular, não evolui por conta de uma cultura empresarial que mede esforços e acabam estagnando seu desenvolvimento, não dando sequenciamento no regime melhoria contínua. Ações preventivas e corretivas devem ser utilizadas para ampliar esse conceito e incrementá-lo a todos os nichos da organização, a observação dos gestores deve estar voltada para um entendimento de que a qualidade é um estado de revisão imutável (BRASIL, 1997).

5.3.8 Gestão proativa

Tomando como nota a definição de pro atividade que quer dizer ação por antecipação, Covey (1989) entendia que uma gestão proativa é aquela que tem a

capacidade de agir dinamicamente, que arquiteta as atitudes com base num planejamento pensado nos riscos, esse princípio representa muito mais do que decidir alguma coisa, nos expressa a responsabilidade que a gestão tem de trabalhar com as várias formas de agir das pessoas, saber transmitir a relevância das atitudes dos profissionais diante das decisões, diagnosticar em seus comportamentos ações positivas que irão resultar no progresso das organizações, esses indivíduos que se adiantam em meio as dificuldades e inclusive fazem um exercício de prevenção, planejando e evitando obstáculos, conseguem um maior poder de decisão. Esse princípio é desenvolvido em conjunto com os demais princípios, mas principalmente com aquele que diz respeito ao envolvimento de todos, pois a gestão proativa advém do envolvimento de todos e a busca por qualidade corresponde a prática dos nossos atos, quando programados e assertivos avigoram as atividades organizacionais.

Desse jeito a gestão proativa aborda o fato da administração notar no corpo de sua organização as pessoas capazes de agirem antecipadamente, tal peculiaridade é característico em gestores que tem know-how para exercerem inteligentemente em suas decisões. Além de tudo que abrange a gestão proativa, ela funciona também como um fator profilático, pois cabe a organização verificar nas atitudes tomadas pelos colaboradores e permitir as iniciativas para que não haja uma imposição ou uma barreira impostas pela própria empresa, daí a importância de se criar um espaço, uma liberdade responsável para os que fazem parte dos processos da organização, àqueles que tem a habilidade de deduzirem devem ser dados mais credibilidade e personalidade, pois quem adere a esse tipo de posicionamento tem a característica de ser proativo. Podemos entender essas percepções segundo os ensinamentos de Porto e Tamayo (2003, p. 4), que estabelecem pro-atividade como sendo:

Um conjunto de comportamentos extra papel em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho, visando metas de longo prazo que beneficiam a organização. Tais comportamentos são restritos à organização e podem manifestar-se de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem três dimensões básicas: 1) Busca ativa por oportunidades de mudança; 2) Planejamento e execução de ideias; e 3) Enfrentamento de obstáculos.

Tudo isso contribui para que a empresa reduza custos e converta muitas situações desfavoráveis, por isso estabelecer uma gestão proativa representa uma sistematização de atitudes.

6 QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

6.1 Educação

Para melhor entender educação podemos nos basear nos ensinamentos de Mendonça (1979) que define educação como: uma atividade social, um método de difusão do conhecimento, de composição do ser humano que promove uma harmonização com as mudanças que acontecem na sociedade, de simplificar o processo de transformação, concedendo um mais acelerado método de industrialização e de seguimento das progressões em tecnologia para práticas econômicas, e especialmente de direção para esses movimentos em variação.

Segundo Durkheim (1978), a educação é a transmissão de conhecimentos concebidos ao longo de estudos e experiências, ou autor define educação como estágios de inclusão e sociabilidade nos quais os indivíduos são impostos. A educação é a didática compartilhada que alcançamos e moldamos de acordo com a forma que pretendemos construir nosso saber, além disso a educação refere-se as culturas de diferentes povos, as disciplinas obrigatórias dadas em sala de aula, o processo de estudo em diversos âmbitos que propiciem a captação de conhecimento, assim como corresponde as muitas outras fontes que resultam no exercício do ensino.

De acordo com Coimbra (2006), a educação abraça várias questões e sua essência é vasta, pois abrange pontos como a transferência de valores e ideais que são difundidos pelas famílias, percorrendo o processo mais formal de aprendizagem que são em nas organizações escolares, e o mais informal, embora também produza ao indivíduo alguma espécie de lição para ser assimilada, pode ser entendido inclusive como um processo de autoaprendizagem que as pessoas podem fazer através de anúncios em veículos diversos, mensagens expostas em canais variados, notas, avisos, livros, entre outros, que correspondem a variedade de informações disseminadas para o alcance de todos, esses exemplos citados já validam a educação. A educação deve existir para incluir os muitos marginalizados, que vivem à margem da sociedade e não tem acesso a informação formal, a educação precisa ser um direito de todos.

6.2 Qualidade como conceito para educação

Ainda que qualidade como ideia para educação precise ser mais discutido é importante enaltecer o papel da qualidade como vimos anteriormente para toda trajetória da humanidade, especialmente no consumo de produtos e serviços, contribuindo para o esclarecimento do que realmente se pretendia buscar, comprar, adquirir. Qualidade tornou-se uma exigência e cresceu consideravelmente, novas atribuições foram somadas a suas definições, o tema se transformou a medida que o homem evoluiu. O aperfeiçoamento persiste e deve ser contínuo pois além de ajudar os consumidores, ajuda as organizações a se desenvolverem de tempos em tempos para atender as transformações da humanidade. Quando a observação dos processos de transformação são no cenário do ensino ou seja da educação mais formal (das escolas), esse progresso anda a passos lentos, se falarmos de educação pública os problemas falam ainda mais alto, há uma total desvalorização de professores, diretores, alunos, enfim de todos os envolvidos.

Para Mendonça (1979), a educação integra, e contagia às pessoas a saírem da sua “zona de conforto” e irem em busca do novo, do algo a mais, funciona como um mecanismo que simplifica o contato com a cultura de países, oportuniza a chegada de novas tecnologias, facilitando as atividades econômicas, aproximando as pessoas. A educação modifica maneiras de pensar e agir, melhora o mundo e ajuda o indivíduo a entender e participar das mudanças que acontecem no mundo, além de tudo viabiliza à agilidade dos procedimentos principalmente os industriais, a educação é um sustentáculo para as nações.

De acordo com Spanbauer (1995, p. 57): “A melhora da qualidade na educação não deve ser vista como um processo de soluções temporárias. É uma iniciativa de longo prazo que exige mudança e reestruturação organizacional”. Para o autor qualidade na estrutura educacional deve ser um processo pertinente e atuante, ou seja para a melhoria da qualidade na educação acontecer seus procedimentos devem ser normatizados e ser constantes, deve ser um passo planejado estrategicamente e que detenha de recursos suficientes para acompanhar as modificações que precisarão ser feitas, não pode ser executado como um artifício imediato e instantâneo, deve ocorrer sim de forma gradativa.

6.3 Gestão da qualidade na educação pública

Utilizar a gestão da qualidade no sistema público educacional garante a professores, pais e alunos satisfação, pois tal gestão trabalha em cima de normas previamente estabelecidas que objetivam a certificação da excelência nos serviços oferecidos. Segundo corrobora o autor Varvakis (2010, p. 43), “um sistema de gestão da qualidade contém as políticas, diretrizes, responsabilidades e princípios de gestão da qualidade adotados pela organização!”. A gestão da qualidade colabora para a disseminação da educação pois sistematiza formas de desempenhar ações, facilita a visualização de fatores que possam interferir no andamento das etapas de ensino e age com exatidão para evitar ou contornar situações desfavoráveis, busca a qualidade através de canais projetados e bem estudados, estabelece meios de melhoria, envolve a administração, prepara líderes e assume o papel de asseguradora de uma educação melhor.

Por mais que em instituições públicas não exista aquela preocupação com a concorrência até porque ela é inexistente, existe uma grande pressão na perspectiva de tudo que ela abrange, principalmente porque elas tem o compromisso de disseminar educação pública/gratuita a inúmeras pessoas, que vão desde crianças a jovens. É importante que exista uma gestão capaz de lidar com as adversidades do âmbito público, saiba administrar os investimentos direcionados aquela instituição, para que não aja desperdício de recursos, mesmo porque eles já são mínimos. Para isso deve se trabalhar com eliminação de desperdícios e com eficiência, utilizando ferramentas da qualidade que servem de instrumento para avaliar, controlar, padronizar e solucionar problemas, além de praticar seus princípios que vão fornecer contribuição em questões como engajamento dos profissionais, envolvimento de alunos e pais no ambiente educacional entre outros. Sobretudo as corporações públicas tem de atuar com responsabilidade social acerca de tudo que é de sua competência, Marques Neto (2005) ressalta que o sentido exato do serviço público é de ser todo aquele que é munido de íntimo econômico e de relevância social.

As insuficiências na estruturas organizacionais acarretam em problemas irreparáveis para todos, essas deficiências são inúmeras e acontecem mais comumente do que imaginamos, elencamos algumas abaixo. O aglomerado destas deficiências revela para nós um atestado incompetência gerencial e até mesmo de

envolvimento em corrupção, que acaba resultando em altos custos, desinteresse, negligência com o acatamento das responsabilidades da organização, imagem manchada e precária frente à sociedade (LIMA, 2012):

- a) Gasto exagerado de materiais;
- b) Distribuição inadequada de materiais;
- c) Falta de local adequado para armazenamento (muitos acabam sendo extraviados);
- d) Ausência de estabelecimento de normas que especifiquem os encargos;
- e) Acumulo de Tarefas em decorrência de uma falta de padronização;
- f) Ausência de sistemas que identifiquem problemas e que apresentem soluções imediatas ou seja falta de planejamento estratégico;
- g) Falta de especificidade nos direcionamentos da organização, das abordagens, dos percursos a serem tomados e de controle gerencial;
- h) Falta de entendimento e sensibilização com as questões dos clientes, desprezando as suas necessidades;
- i) Ausência de uma gestão preocupada em despertar estímulos nos profissionais, anulando suas capacidades e podando sua participação;
- j) Falta de critério nas escolha de fornecedores, professores e demais profissionais;
- k) Remuneração baixa;
- l) Falta de assistência aos alunos;
- m) Fragilidade no trato com embates em sala de aula, por uma supervisão inadequada.

De acordo com Xavier (1996), quando pensamos em um bom gerenciamento educacional, aquele que tem a pretensão à excelência nos serviços prestados e levar a educação a todos, atendendo a necessidade coletiva e individual, devemos levar em consideração alguns elementos importantes, segundo o autor:

- a) Na elaboração de um plano pedagógico de uma instituição a qualidade deve estar sempre presente, ela deve servir da base para a condução dos programas que serão aplicados, e assegurar a efetividade do ensino, o plano deve instigar nos alunos o interesse pela educação e não deve se limitar a sala de aula, deve ampliar esse espaço,

interagindo com todos os elementos de processo, visando o desenvolvimento educacional e a satisfação de todos;

- b) A conservação de atendimentos bem prestados, de padronização e de cordialidade e respeito ao consumidor;
- c) A gestão da qualidade na educação deve monitorar os núcleos das pesquisas, os ensino disponibilizados a totalidade dos públicos. Deve-se renovar as estratégias e aperfeiçoá-las constantemente, lembrando de que seus serviços devem está basicamente produzindo conhecimento, para elas funcionarem como um organismo vivo e manterem as organizações de ensino estáveis.

Xavier (1995) nos apresenta ainda alguns pontos fundamentais para serem praticados e cobrados pela organização no processo de gestão da qualidade:

- a) Compromisso da administração pública (dos gestores);
- b) Parcerias fortalecidas tanto no setor público ou no privado;
- c) Engajamento dos profissionais envolvidos no sistema educacional, principalmente dos professores;
- d) Gestão renovada que preze pela igualdade pela justiça; e
- e) Responsabilidade com a eficácia na processo de educação.

Sobre a estrutura pública educacional, mais precisamente em municípios Bordignon (2009, p. 37) entende que “A construção do Sistema Municipal de Educação constituirá processo de diálogo entre pessoas e instituições, fundado em estudos e reflexões sobre a concepção de educação”. Tomando como base essa linha de pensamento podemos afirmar que esses processos de diálogo e estudos podem ser utilizados em todas as esferas, pois figuram as etapas de melhoria que englobam a gestão da qualidade e são portanto primordiais para um sistema de qualidade (quadro 2).

Quadro 2 - Sistema de qualidade educacional

Escola e Fábrica atuam de formas distintas.
Alunos e Produtos não representam a mesma coisa.
O produto e o serviço oferecido pelas escolas é a EDUCAÇÃO .
Os clientes ou usuários são: Alunos, Famílias e Sociedade.
Os alunos assumem a responsabilidade de esforçar-se para sua própria educação.

Fonte: Adaptado de Tribus (1992)

Métodos criados e usados nas indústrias, ferramentas gerenciais que tiveram resultados positivos, foram reformuladas e hoje servem de referência para as organizações educacionais que atuam em conformidade com os preceitos da gestão da qualidade.

6.4 ISO 9001:2000 em organizações educacionais

A nomenclatura ISO significa igualdade e funciona como um regulamentador de patamar mundial que tem objetivo de desenvolver as organizações, criando normas técnicas que as regulem. No geral as normas da ISO 9000 são encarregadas de criar, instituir e fiscalizar a qualidade, assegurando os padrões de um sistema de sua gestão. A ISO 9001:2000 aborda mais especificamente de fundamentos de uma metodologia que Walter (2005, p. 105) explica desta forma:

A ISO 9001:2000 é uma metodologia de gestão por qualidade, na qual se exigem todas as etapas do planejamento que podem ser sintetizados em planejamento/realização/verificação/ação (mais conhecida pela sigla PDCA – *plan/do/check/act*) e certificados produtos ou serviços. Seus requisitos são bastante exigentes em relação à documentação a ser produzida, à padronização das ações, à exatidão das definições, ao monitoramento da satisfação dos clientes e ao conhecimento que a equipe deve ter tanto da norma, quanto do impacto de seu trabalho no contexto maior da instituição. Implantar essa norma significa a necessidade do comprometimento da mais alta gerência da instituição no sentido de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo profundo da norma e de seus requisitos por todo o pessoal envolvido; a documentação das etapas do trabalho que está sendo certificado; a realização das atividades buscando melhorias constantes.

O estabelecimento e a constatação de um sistema de gestão da qualidade representa a potencialização de processos dentro da organização e a melhoria contínua dos serviços concedidos, além disso proporciona a organização educacional o sucesso, através de uma estratégia eficaz.

7 METODOLOGIA

Na elaboração desta monografia utilizou-se a pesquisa bibliográfica como fonte principal para elucidar os temas abordados, que englobam buscas em diversos livros, artigos e materiais eletrônicos, com pontos de vistas de autores diferentes. Conforme Andrade (2006, p. 129), “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Assim a metodologia para esse estudo percorreu o caminho da consciência através da revisão de literatura e de três etapas que são abordadas segundo Beuren (2009) por objetivos, procedimentos e abordagens.

A pesquisa desta obra se caracteriza quanto aos objetivos por ser do tipo exploratória ou seja tem por fim ir a fundo aos ensinamentos da gestão da qualidade como ferramenta de aperfeiçoamento do serviço público educacional, tema abordado neste trabalho, afim de se ter mais familiaridade com o assunto. “A Pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 63). Quanto aos procedimentos, foram adotados pesquisas bibliográficas com intuito de se analisar e aprofundar conceitos já abordados por autores distintos. A abordagem foi a qualitativa pois é subjetiva e não lida com números, segundo Silva e Menezes (2000, p. 20), a pesquisa de abordagem qualitativa aborda o vínculo contextual entre a realidade e o indivíduo, ou seja, é uma ligação intrínseca entre o mundo real e o abstrato, do sujeito que não consegue ser representado em números, não necessita da utilização de métodos estatísticos. “O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”. A perspectiva das manifestações e a concessão de conceitos são fundamentais nessa etapa que trata do segmento qualitativo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos de conclusão obtida nessa pesquisa está no entendimento da importância da qualidade para o crescimento e desenvolvimento de uma organização.

A Qualidade é um tema muito abordado nos dias atuais, visto que, os consumidores então cada dia mais exigentes nas suas escolhas de produtos ou serviços. Representando assim um papel importante para conduzir as ações do Serviço Público. Abordamos ainda, a importância da qualidade no ensino público, colocando como um ponto importante, devendo ser tratado com atenção e delicadeza, visto que, é de suma importância e necessária a Implantação da Gestão de Qualidade como processo de desenvolvimento humano e profissional na Educação Pública, destacando também a necessidade do acompanhamento e execução do programa para ser ter um resultado satisfatório e contínuo, e poder alcançar uma educação de excelência.

O trabalho desenvolvido foi proveitoso no decorrer de sua pesquisa e objetivos desejados, alcançando maiores conhecimentos da história e o aperfeiçoamento da qualidade. Produziu-se um referencial que serviu de apoio para direcionar o caso estudado nesta pesquisa, fazendo comparações e citações de diferentes Autores, que foram ou são importantes estudiosos do tema Qualidade.

E destacando como ponto principal a necessidade da participação efetiva de todos os envolvidos na busca da qualidade educacional como ponto fundamental para o excelente desenvolvimento e crescimento da empresa. Destacando ainda, que as metas e os desafios da Qualidade dependem da união das pessoas para o bom desenvolvimento de todos os envolvidos e do programa.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, Lawrence. **Quality and competition**. New York: Columbia University Press, 1955.

AMBONI, Narcisa F. **Qualidade em serviços e suas dimensões**. Florianópolis: CTSC, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Luiz César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10006**: gerenciamento da qualidade: diretrizes para a qualidade em gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da educação no município**: sistema, conselho e plano. São Paulo: Editora e Livraria Paulo Freire, 2009.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília, DF: MARE, 1997. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 4).

BROH, Robert A. **Managing quality of higher protits**. New York: Mc-Graw-Hill, 1982.

CAMPOS, Vicente Falcori. **TQC**: controle da qualidade total. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni/UFMG, 1992.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da qualidade**: princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COELHO, Espartaco M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público. **Revista do Servidor Público**, Rio de Janeiro, a. 55, n. 1, 2004.

COIMBRA, Marcos. **Educação e ensino superior privado**. 2006. Disponível em: <<http://www.brasilbrasileiro.pro.br/mcoimbra.htm>>. Acesso em: 9 out. 2011.

CORRÊA, Luíz Henrique; GIANESI, Irineu G. M. Qualidade e melhoria dos sistemas de serviços. In: _____; _____. **Administração estratégica de serviço**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 195-207.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**: lições poderosas para a transformação pessoal. Tradução Celso Nogueira Editora. São Paulo: Best Seller, 1989.

CROSBY, Philip B. **Cutting the cost of quality**. [S. l.]: Industrial Education Institute. 1967.

CROSBY, Philip B. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Publicação FGV Management, 2011. (Série Gestão Empresarial).

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

DEMING, Edwards W. **Qualidade**: a revolução na produtividade. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DURKHEIM, Emile. **Educação e sociologia**. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

EDWARDS, Corvin D. The meaning of quality. **Quality Progress**, Milwaukee, Oct. 1968.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Tradução Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAGAN, John T. **The management of quality**: preparing for a competitive future. Milwaukee: Quality Progress, 1984.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operação de serviços**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, Afonso Carneiro. Estrutura organizacional e processo decisório. In: YU, Abraham Sin Oih et al. (Coords.). **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 23-50.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília: IPEA, 1996. (Texto para Discussão, 397).

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACIEL, Alba Regina. Conceito do serviço público. **Revista Bate Byte**, n. 123, ago. 2002.

MARANHÃO, Mauriti. **ISSO série 9000**: manual de implementação versão ISSO. Rio de Janeiro, 2000.

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. A nova regulamentação dos serviços públicos. **Revista Eletrônica de Direito Econômico**, Salvador, v. 1, fev./abr. 2005.

MAYER, Paulo César. **Redução da variabilidade em uma linha de produção de chapas de corpo de silos de grãos de corrugação 4 através da implantação do controle estatístico do processo**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MENDONÇA, Ana Maria. **Educação e poder nacional**. Brasília, DF: Fubra, 1979.

MONTEIRO, José A. **Qualidade total no serviço público**: questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming. Brasília, DF: QA&T Consultores Associados, 1991.

OLIVEIRA, Otávio J.; MELHADO, Silvio B. Nova norma ISO 9000 Versão 2000. In: OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTO, Juliana B.; TAMAYO, Álvaro. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 8, n. 3, p. 393-403, 2003.

PROGRAMA Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Brasília, DF, 1990. 30p.

RANGEL, A. **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat: **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000. 118 p.

SPANBAUER, Stanley J. **Um sistema de qualidade para educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

TEIXEIRA, Hélio J.; SANTANA, Solange M. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Blucher, 1994.

TEYLON, Sidney. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

TRIBUS, Myron. **Quality management in education**. [S. l.]: Eric Education Resources Information Center, 1992. Disponível em: <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED371441&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED371441>. Acesso em: 6 maio 2014.

TUCHMAN, Barbara W. The decline of quality. **New York Times Magazine**, New York, 2 nov. 1980.

VARVAKIS, Gregório. **Gestão da qualidade dos serviços em bibliotecas escolares**. Florianópolis: CIN/CED/UFSC, 2010.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VIEIRA, Débora Feijó V. B.; HANASHIRO, Darcy Mitiko M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, 1990.

VIEIRA, Sonia. **Estatística para a qualidade**: como avaliar com precisão a qualidade dos produtos e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

WALTER, Maria Tereza. Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Vítor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 34, n. 1, p. 104-113, jan./abr. 2005.

XAVIER, Antonio Carlos R. **A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais**: custos e benefícios de sua implantação. Brasília, DF: IPEA, 1996. 17 p. (Texto para Discussão, 408).