

## 42 - QUALIDADE TOTAL E QUALIDADE SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: UMA ABORDAGEM BIBLIOGRÁFICA

JOÃO BERNARDINO NETO<sup>1</sup>

doi:10.16887/92.a1.42

### RESUMO

O presente artigo aborda um dos principais eixos temáticos da gestão institucional, sobretudo, da gestão escolar, a saber, o conceito de qualidade total em relação de interdependência com outro conceito bastante difundido no campo temático da administração escolar, qual seja, o conceito de qualidade social. Aqui, a pretensão analítica objetiva traçar um paralelo entre ambos no sentido de perceber as principais facetas dos conceitos supramencionados, bem como delimitar os alcances e limites desses conceitos na perspectiva dos autores referenciados ao longo deste texto, dentre os quais destacamos Sarmiento e da Silva Alves (2017), Mainardes, Laval (2019), Lourenço e Tontini (2009), bem como Santos e de Oliveira (2016), além de Paro (1999; 2000) e outros autores igualmente relevantes dentro desse debate necessário. Para tanto, utilizou-se a metodologia qualitativa para análise dos dados obtidos em consulta bibliográfica. Dentre os principais resultados alcançados, destaca-se que a gestão da qualidade total é uma premissa interna às organizações institucionais e possui caráter sistêmico, sendo importante frisar que “qualidade total” está no campo da subjetividade, enquanto qualidade social seria, em tese, a materialidade desse conceito.

**Palavras-chave:** Qualidade total; qualidade social; gestão escolar; gestão empresarial, gestão institucional.

### ABSTRACT

This article addresses one of the main thematic axes of institutional management, above all, school management, namely, the concept of total quality in relation to interdependence with another very widespread concept in the thematic field of school administration, namely, the concept of quality Social. Here, the analytical intention aims to draw a parallel between them in order to understand the main facets of the aforementioned concepts, as well as delimit the scope and limits of these concepts from the perspective of the authors referenced throughout this text, among which we highlight Sarmiento and da Silva Alves (2017), Mainardes, Laval (2019), Lourenço and Tontini (2009), as well as Santos and de Oliveira (2016), in addition to Paro (1999; 2000) and other equally relevant authors within this necessary debate. For that, a qualitative methodology was used to analyze the data obtained in a bibliographic consultation. Among the main results achieved, it is highlighted that total quality management is an internal premise of institutional organizations and has a systemic character, it is important to emphasize that "total

---

<sup>1</sup> Mestrando em Ciências da Educação. E-mail: jbneto@unir.br

quality" is in the field of subjectivity, while social quality would, in theory, be the materiality of this concept.

**Keywords:** Total quality; social quality; school management; business management, institutional management.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração Escolar, ou ainda, a Gestão escolar é um ramo da ciência que investiga e teoriza sobre a prática administrativa na perspectiva de vislumbrar um melhor aproveitamento no processo de ensino aprendizagem (LIBÂNEO, 2017, p. 19). E, muito embora, o ambiente institucional escolar seja parecido com a estrutura organizacional de uma empresa- professores/ equipe de apoio e equipe multidisciplinar, por um lado- perfazendo atribuições de “funcionários” (no sentido de exercer função) da/na escola- e, por outro lado, os alunos ocupando o espaço de consumidor (no sentido de consumir os serviços ofertados); faz-se muito necessária a percepção de que a escola não é uma empresa (LAVAL, 2019).

Nessa mesma via de interlocução, o sociólogo da educação, Christian Laval (2019) chama atenção para o fato de que o neoliberalismo vigente nas sociedades tem “uma grande responsabilidade na degradação mundial das condições de vida e trabalho, mas também na deterioração das instituições educacionais, universitárias e científicas”.

Fazendo uma análise minuciosa sobre o sistema de ensino francês o autor Laval (2019) aponta os principais desafios das instituições educacionais em tempos neoliberais e também lança um olhar mais abrangente e superficial sobre o contexto recente da educação no Brasil, como está transcrito no excerto a seguir:

Sob certos aspectos, o sistema educacional brasileiro já é muito mais “neoliberalizado” do que o sistema francês e muitos outros sistemas educacionais europeus. Podemos dizer até que o Brasil chegou antes do que outros países ao estágio do “capitalismo escolar e universitário”, caracterizado pela intervenção direta e maciça do capital no ensino. Constatamos esse fato pela expansão de empresas gigantes (...) que estão presentes em quase todos os setores do ensino, tanto de base como preparatório e profissionalizante.

Essas tendências nos modelos educacionais, não só do Brasil, mas também mundiais, de acordo com a análise de Laval (2019) apresentam muitas contradições, sobretudo de professores e alunos/usuários ao que o autor chama de “hibridação da escola com aspectos específicos do mercado (atendimento ao cliente, espírito empreendedor, financiamento privado) e modos de ordem e comando característico dos sistemas burocráticos mais restritivos”.

Dito isso, enfatiza-se que, apesar de ser uma instituição cujo funcionamento exige práticas organizadas de gestão organizacional, a escola não deve ser palco para meras práticas autoritárias (no sentido de autoafirmação) e competitivas. Nesse sentido, o conceito de qualidade total em relação de interdependência com outro conceito bastante difundido no campo temático da administração escolar, qual seja, o conceito de qualidade social deve ser compreendido e colocado em funcionamento. No presente artigo, a pretensão analítica objetiva é traçar um paralelo entre ambos os conceitos e focalizar a percepção das principais facetas, alcances e limites desses conceitos bem como sua aplicação no campo prático da gestão educacional.

Ao longo do texto, adotamos a perspectiva de diversos autores, entre eles Sarmiento e da Silva Alves (2017), Mainardes; Lourenço e Tontini (2009), bem como Santos e de Oliveira (2016). A metodologia mobilizada para a coleta de dados foi a consulta bibliográfica, enquanto as análises são qualitativas e crítico-reflexivas.

É crucial a percepção de que a gestão da qualidade total, de acordo com a maior parte dos autores aqui referenciados, tais como Bobbio (2018), Ribeiro; Neto e Oliveira (2008), é uma premissa interna às organizações institucionais escolares e, inclusive, possui caráter sistêmico subjetivo.

Outrossim, qualidade é subjetiva e seu conceito é complexo e polissêmico. A autora Silva (2009) analisa como esse termo, que geralmente é utilizado para fins econômicos, passou também a servir “como conceito de qualidade da educação, em seguida, apresenta as aproximações e dimensões sinalizadoras da qualidade social na educação escolar”. Para ela, o conceito de qualidade é um conceito “movediço”.

Diante do exposto, a principal contribuição deste artigo está pautada nas reflexões teórico-críticas aqui pontuadas em torno dos múltiplos sentidos do conceito “qualidade total” em sua relação com o social. Assim, nos tópicos que seguem, pontuamos cada um desses conceitos (qualidade total, qualidade social) no âmbito da gestão escolar.

## 2 CONTEXTUALIZANDO A QUALIDADE TOTAL

O tema qualidade total, conforme mencionado na introdução deste trabalho, é amplo, abrangente e tem grande relevância no campo da administração institucional. Visando mapear esse conceito, a autora Lenita Maria Turchi (1997) identificou que é possível distinguir duas tendências principais entre os autores que abordam a temática. De acordo com a autora (1997, p.8), a primeira tendência é constituída por “administradores de empresas e consultores orientados por uma preocupação de apresentar modelos e estratégias a serem adotadas por empresas desejosas de novas receitas para aumentar a produtividade e a competitividade”, enquanto a segunda tendência

bem menos popular e em menor número, é constituída por investigadores da área de relações de trabalho nas diversas dimensões: econômica, sociológica, comportamentalista e organizacional. Produz uma literatura de enfoque mais crítico das novidades que advogam rápidos efeitos em termos de mudanças organizacionais (op. cit. 1997, p. 8).

Uma vez reconhecidas as duas linhas de percepção da qualidade total, é necessário pontuar aqui que, por se tratar de um campo muito vasto, não empreendemos uma sistemática detalhada nessa contextualização, e sim direcionamos o olhar para a percepção de que, como pontua Turchi (1997), esse conceito varia “dependendo não só do enfoque teórico-metodológico como também do período histórico e do processo produtivo a que os autores se referem”.

Assim Controle de Qualidade na “Era da Produção em Massa” era norteados pela obediência às especificações do Projeto, qual seja, produção em larga escala. Assim, a qualidade era produzir mais em menor intervalo de tempo. Ao passo que a “qualidade em tempos modernos” sofre uma radical ressignificação no sentido de “adequação ao uso”, nesse período, a qualidade do projeto é entendida, de acordo com Tuchi (1997) como o resultado de três procedimentos básicos, a saber:

i) identificação das necessidades dos clientes; ii) definição das características do produto que melhor atenderiam às necessidades identificadas; e iii) tradução do produto escolhido em um projeto com as

devidas especificações técnicas. A segunda dimensão — conformidade com o projeto —, refere-se ao grau de acurácia do produto às especificações do projeto.

E só então na Era da Globalização é que a Qualidade Total adquire a roupagem que apresenta nos tempos vigentes como foco “na Satisfação das Necessidades e Expectativas do Cliente” (op cit., 1997).

Por conseguinte, Qualidade Total tem se tornado, nesse contexto, um atributo imensurável e não palpável, ou seja, uma variável subjetiva que envolve as pautas globais em voga, tais como sustentabilidade, criatividade, participação criativa, dinamismo, confiabilidade e autonomia.

Os autores Mainardes; Lourenço e Tontini (2009, p.8) percebem “a gestão da qualidade total como algo interno à organização, de caráter sistêmico”, e ainda apontam que “qualidade é fácil de reconhecer, mas é difícil de definir”, sendo importante destacar que “não existe uma definição global, e assim diferentes definições de qualidade surgem em diferentes circunstâncias, tornando-o um fenômeno complexo”. Todavia, mesmo complexo, o conceito efetivo de qualidade total é “um assunto fundamental para o crescimento das organizações”.

Diante disso, e levando em consideração a subjetividade do conceito de qualidade total associada ao dialogismo que envolve administração/gestão escolar, os autores Santos e de Oliveira (2016) consideram que “os sentidos de qualidade são ressignificados a partir da cultura escolar, tendo acepções diferentes em cada realidade, visto que são resultados de embates e disputas que envolvem múltiplos interesses da escola”. Assim, para os autores (e estou de acordo com eles) “as ressignificações efetivadas nas escolas se diferenciam de acordo com o grau de reconhecimento e com a credibilidade da instituição, de sua história e de sua relação com a comunidade escolar e com os órgãos diretivos”.

## 2.1 O que seria a qualidade social no âmbito da educação escolar?

A perspectiva da Qualidade Total *versus* Qualidade Social é recorrente entre os teóricos que se propõem a analisar a gestão de qualidade nos mais variados espaços tanto públicos quanto privados. Vimos no tópico anterior que qualidade total implica, além de outros fatores, uma “visão economicista, pragmática e liberal, em que se impera a competição entre as instituições escolares”, conforme pontua Libâneo (2017, p. 62); já a qualidade social, de acordo com o mesmo autor (2017, p. 62) visa, “promover para todos (gestores e clientes, grifo meu) os domínios dos conhecimentos e desenvolvimentos das capacidades humanas”.

Nessa mesma via de interlocução, Demo (1998) compreende que a qualidade pode ser vista como um atributo humano essencial que “se traduz na possibilidade de o homem fazer-se sujeito e não apenas objeto ou massa de manobra”.

Já o autor Paro (1990, p. 48), ao traçar um paralelo entre qualidade total e qualidade social, considera que “na sociedade dominada pelo capital, as regras capitalistas vigentes na estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, perpassando as diversas instâncias do campo social”.

Não é nenhuma novidade que no decorrer da história da educação, no Brasil, a partir da década de 1920, “as discussões sobre educação estiverem centradas nos valores democráticos de universalização do acesso à escola e na igualdade de oportunidades a todos”, conforme

pontuam Tedesco e Rabelatto (2015, p. 174) “a qualidade incentivada pelos pioneiros da Escola Nova aparece vinculada à metodologia do ensino, a uma pedagogia nova, apresentada como contraponto ao modelo escolar até então operado”.

Ante ao exposto,

Com a instauração do Estado Novo, inseriram-se na educação valores doutrinários de hierarquia e disciplina dos homens e da sociedade, os quais passaram a ser referência de qualidade no ensino público. Tratava-se, agora, da formação de um homem disciplinado e útil para um Estado moderno, industrial e nacionalista (TEDESCO e RABELATTO 2015, p. 174).

No período seguinte, perfazendo a mesma lógica seguido no desenvolvimento do conceito de qualidade total que apresentamos de forma breve e panorâmica no tópico anterior, a educação teve como foco as indústrias de base e, para tanto, visava na preparação do pessoal técnico para a instalação e o funcionamento dessas indústrias.

Porém, até o final do governo militar, o ensino médio profissionalizante já não condizia com qualidade para o acesso à continuidade de estudos no ensino superior, o que só ocorria com a classe alta, que frequentava escolas particulares, que passaram a ser consideradas de melhor qualidade (TEDESCO e RABELATTO 2015, p. 177).

Assim, embora não seja o foco principal deste artigo a pontuação dos vários momentos pelos quais passou o conceito de qualidade social no âmbito da educação nacional, apenas pincelamos aqui, brevemente, a volatilidade constante desse conceito e enfatizamos que o conceito de qualidade social é flexível, pois vai se desenvolvendo com o tempo, ao passo em que sofre também influências dos interesses sociais vigentes.

Sobre a correlação da teoria conceitual com a efetivação da qualidade social na prática, em outro artigo, o mesmo autor supramencionado (2000, p.23) pondera que há uma recorrente “não correspondência entre a teoria e a prática, ou entre o que é proclamado (ou desejado) e o que de fato se efetiva em termos da qualidade do ensino”.

[...] quando se atenta para a importância social da educação e para os enormes contingentes populacionais que as políticas públicas da área envolvem, mostra-se altamente preocupante essa ausência de um conceito inequívoco de qualidade. Visto que esta depende intimamente dos objetivos que se pretende buscar com a educação, quando estes não estão suficientemente explicitados e justificados pode acontecer de, em acréscimo à não correspondência entre medidas proclamadas e resultados obtidos, estar-se empenhando na realização dos fins errados ou não inteiramente de acordo com o que se pretende (PARO, 2000, p. 24).

Assim, a gestão escolar que visa os alcances da qualidade social vislumbra objetivos que focalizam uma dupla dimensão, tanto individual quanto social.

Por conseguinte, Tedesco e Rabelatto (2015, p. 174) consideram que esse debate em torno da qualidade social da educação não é unilateral, pois implica o reconhecimento da própria educação como “um campo polissêmico, dinâmico e histórico, inscrita nas demandas de uma sociedade, em um determinado período, presente no tempo e no espaço”. Diante disso, os autores reiteram que “é preciso reconhecer a educação como uma prática social e um ato político”.

Nesse sentido, os autores Ortega y Gasset (1963) entendem que ao focar na formação de caráter individual, a gestão escolar deve dar provimento ao saber necessário ao

autodesenvolvimento pessoal do educando, propiciando realização do bem-estar pessoal para o alcance de bens sociais e culturais.

Por sua vez, a dimensão social, para os autores citados no parágrafo anterior está relacionada à formação do cidadão, dando-lhe premissas básicas para a vivência em sociedade e para o entendimento de que a liberdade individual obedece à “ordem” construída no social.

Diante disso, Paro (2000, p. 26) critica a atuação da escola, no sentido de que esta permanece ausente na maior parte do tempo ante os problemas macro de ordem social envolvendo o alunado. Para o autor:

Prendendo-se a um currículo essencialmente informativo, (a escola) ignora a necessidade de formação ética de seus usuários, como se isso fosse atribuição apenas da família, ao mesmo tempo em que deixa de levar em conta o marcante desenvolvimento da mídia, e a conseqüente concorrência de outros mecanismos de informação que passam a desenvolver com vantagens funções anteriormente atribuídas à escola. Mas, sem dúvida nenhuma, a principal falha hoje da escola com relação a sua dimensão social parece ser sua omissão na função de educar para a democracia (PARO, 2000, p. 26).

Assim, sabendo-se da gravidade dos problemas e contradições sociais presentes na sociedade brasileira, quais sejam, injustiça social, corrupção, criminalidade, violência, violação de direitos, desemprego, falta de consciência ecológica, deterioração de serviços públicos, entre outros, Paro (2000, p. 26) considera a crucial importância de uma educação voltada para a qualidade social, no sentido de “uma formação democrática que, ao proporcionar valores e conhecimentos, capacite e encoraje seus alunos a exercerem ativamente sua cidadania na construção de uma sociedade melhor”.

Sarmiento e da Silva Alves (2017) pontuam que “a consolidação de uma gestão democrática na escola não ocorre de forma automática ou espontânea. A dinâmica das relações de poder interfere no avanço do processo, sendo preciso um esforço coletivo e direcionado para as decisões coletivas, que superem os interesses individuais”. Entretanto, os autores identificam que as principais dificuldades da administração escolar “diz respeito à pouca participação efetiva dos demais profissionais, no trabalho coletivo com a gestão escolar”.

Partindo da ideia de educação como uma prática social e um ato político, bem como visando responder à pergunta objetiva “o que é qualidade social na/da educação?”, a autora Silva (2009), considera que “a qualidade social da educação escolar não se ajusta, portanto, aos limites, tabelas, estatísticas e fórmulas numéricas” como é o caso dos indicadores da qualidade em empresas e outros estabelecimentos comerciais; a autora pontua que, para além disso,

a escola de qualidade social é aquela que atenta para um conjunto de elementos e dimensões socioeconômicas e culturais que circundam o modo de viver e as expectativas das famílias e de estudantes em relação à educação; que busca compreender as políticas governamentais, os projetos sociais e ambientais em seu sentido político, voltados para o bem comum; que luta por financiamento adequado, pelo reconhecimento social e valorização dos trabalhadores em educação; que transforma todos os espaços físicos em lugar de aprendizagens significativas e de vivências efetivamente democráticas (SILVA, 2009).

Por fim, consideramos relevante incluir as reflexões de Padilha (2004) sobre a qualidade social nos Centros Educativos Unificados de São Paulo. De acordo com o autor (2009, p. 84) a “[...] nova concepção de educação com qualidade social” é vista e entendida “como um espaço

propício para a mudança e a melhoria da vida das próprias comunidades, historicamente alijadas de tantos direitos - sociais, civis, culturais, políticos, entre outros”.

Em síntese, considerando os autores aqui mobilizados e na perspectiva de nos aproximarmos desse conceito que por si mesmo é “movediço”, amplo e diversificado, nos detemos no entendimento de que uma educação que tem qualidade social é aquela que conjuga diferentes espaços de aprendizagem, perpassando pelo planejamento dialógico e participativo de toda a comunidade escolar e tem como base uma gestão democrática.

Os autores Tedesco e Rabelatto (2015, p. 173) concluem que “a escola de qualidade social é aquela que atende às expectativas de vida das famílias, estudantes e profissionais que a compõem e também colabora na construção de vivências humanas efetivamente democráticas”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de qualidade total posto em relação de interdependência com o conceito de qualidade social nas reflexões que empreendemos aqui nos propicia a percepção de muitos alcances e limites dessa relação conceitual no campo da gestão escolar.

Pautados no dialogismo, na colaboração participativa e no entendimento de educação como prática social, traçamos uma linha mais ou menos fluida da perspectiva histórica desses conceitos nos tópicos elencados ao longo do texto.

Embora pontuados de forma mais ou menos isolada neste trabalho de consulta bibliográfica, consideramos relevante pontuar nessas considerações finais que os conceitos “qualidade total” e “qualidade social” não são dicotômicos e possuem, na prática, uma relação de interdependência.

Dentre os principais resultados alcançados, destaca-se que a gestão da qualidade total é uma premissa interna às organizações institucionais e possui caráter sistêmico, sendo importante frisar que “qualidade total” está no campo da subjetividade, enquanto qualidade social seria, em tese, a materialidade desse conceito na prática cotidiana.

## REFERÊNCIAS

BOBBIO, Vitor Pinheiro et al. Gestão da Qualidade Aplicada a Instituições de Ensino Superior. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 9, p. 01-32, 2018.

DEMO, Pedro. **Qualidade**: definição preliminar. Goiânia: Fragmentos de cultura, 1998;

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. — Rio de Janeiro: Editora Campos, 1993.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. Boitempo Editorial, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6.ed. São Paulo: Heccus, 2017.

MAINARDES, Emerson; LOURENÇO, Luis; TONTINI, Gerson. Gestão pela qualidade total: percepções na universidade. **Diálogo e Interação**. Vol, v. 2, 2009.

ORTEGA Y GASSET, José. **Meditação da Técnica**. Rio de Janeiro: Livrobero- Americano, 1963;

PADILHA, Paulo Roberto; SILVA, Roberto da. **Educação com qualidade social-A experiência dos CEUs de São Paulo**. 2004;

PARO, Vitor Henrique **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. In Heron da Silva (org.). A Escola Cidadã no Contexto da Globalização. Petrópolis: Vozes. pp. 300-307, 1998.

PARO, Vitor Henrique. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. **Revista portuguesa de educação**, v. 13, n. 1, p. 23-38, 2000.

RIBEIRO, Evandro Luís; NETO, PL de OC; OLIVEIRA, JA de. O papel da Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior-IES. In: **Quarto Congresso Brasileiro de Sistemas**. 2008.

SANTOS, Jean Mac Cole Tavares; DE OLIVEIRA, Marcia Betania. Contexto escolar e sentidos de educação de qualidade para o ensino médio. **Educação Unisinos**, v. 20, n. 1, p. 39-47, 2016.

SARMENTO, Mayrla Marla Lima; DA SILVA ALVES, José Amiraldo Alves. Gestão Escolar democrática e participativa na escola: entre desafios e possibilidades. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, v. 1, n. Esp, 2017.

SILVA, Maria Abádia da. Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. **Cadernos Cedes**, v. 29, p. 216-226, 2009.

TEDESCO, Anderson Luiz; REBELATTO, Durlei Maria Bernardon. Qualidade social da educação: um debate em aberto. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 8, n. 16, p. 173-197, 2015.

TURCHI, Lenita Maria. **Qualidade total: afinal, de que estamos falando?**. IPEA: Brasília, 1997.