

# A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DO PARADIGMA DA QUALIDADE TOTAL NO CAMPO EMPRESARIAL E A SUA TRANSPLANTAÇÃO PARA O CAMPO EDUCACIONAL

ANTONIO CABRAL NETO  
JORGE GREGÓRIO DA SILVA



contexto  
educação

## RESUMO

*Apresenta-se um breve histórico da construção da teoria da qualidade total. Discute-se a utilização ideológica dos pressupostos da qualidade total no campo educacional como estratégia de privatização da oferta dos serviços públicos. Conclui que os pressupostos da qualidade total contidos no discurso empresarial é incompatível com os objetivos históricos, políticos, sociais e teórico-metodológicos da escola e de um projeto educativo comprometido com a construção da cidadania plena, que viabiliza a substituição da qualidade total pela qualidade social.*

**Palavras-chave:** *discurso, educação, qualidade total, qualidade social.*

Aceito para publicação em abril de 2001

## **LA CONSTRUCCIÓN HISTÓRICA DEL PARADIGMA DE LA CALIDAD TOTAL EN EL CAMPO EMPRESARIAL Y SU TRASPLANTACIÓN PARA EL CAMPO EDUCACIONAL**

---

**RESUMEN:** *Se presenta un breve histórico de la construcción de teoría de calidad total. Se discute la utilización ideológica de los presupuestos de calidad total en el campo educacional como estrategia de privatización en la oferta de servicios públicos. Concluye que los presupuestos de calidad total contenidos en el discurso empresarial es incompatible con los objetivos históricos, políticos, sociales y teórico-metodológicos de la escuela y de un proyecto educativo comprometido con la construcción de ciudadanía plena, que viabiliza la sustitución de la calidad total por la calidad social.*

**Palabras-clave:** *discurso, educación, calidad total, calidad social.*

## **THE HISTORICAL CONSTRUCTION OF TOTAL QUALITY PARADIGM IN THE BUSINESS FIELD AND ITS TRANSFER TO EDUCATIONAL FIELD**

---

**ABSTRACT:** *The article presents a brief overview of the construction of the total quality theory. It discusses the ideological use of the total quality presuppositions in the educational field as a privatization strategy in the provision of public services. It concludes that the total quality presuppositions present in the corporate discourse is incompatible with the historical, political, social and theoretical-methodological objectives of the school and of an educational project committed to the construction of full citizenship, which will enable the substitution of total quality for social quality.*

**Keywords:** *discourse, education, quality total, social quality.*

A qualidade é substancial. Adjetivá-la é um pleonasmo, ou seja, uma repetição inócua, porque realmente só existe qualidade numa totalidade que abrange técnica, humanismo, salário, hermenêutica social e meio ambiente saudável. Este artigo aponta a necessidade de construção da qualidade nessa dimensão de totalidade e sugere a rejeição da qualidade total empresarial no projeto educativo da escola e na organização da vida social em âmbito geral.

## UM BREVE HISTÓRICO DA *QUALIDADE* TOTAL NO MUNDO DO TRABALHO

Por razões vinculadas a uma escolha teórico-metodológica e pela atualidade e centralidade do tema, nesta primeira parte deste artigo elaboramos um breve histórico da qualidade total no mundo do trabalho. Sabe-se que a teoria da qualidade total – TQT – foi-se constituindo e evoluindo aos poucos, materializando uma abordagem moderna de qualidade. Encoberta pelo discurso da satisfação do cliente, objetiva o lucro, a acumulação do capital.

A qualidade total é uma idéia administrativa de origem americana, implantada no Japão<sup>1</sup> após a Segunda Guerra Mundial. Os principais formuladores da referida idéia, os precursores, são Philip B. Crosby, Juran J. M. e William Edwards Deming. Alguns entendem que esse modelo foi responsável pela reconstrução e ascensão nipônica entre as maiores potências mundiais. É conhecida, também, como *modelo japonês*, *modelo kaizen* ou *toyotismo* e o Japão é colocado como exemplo de qualidade.

Dentro dessa perspectiva, gradativamente a qualidade foi ganhando espaço no campo empresarial até alcançar o destaque dos dias atuais. O controle de qualidade total, como hoje é conhecido, não se fazia necessário durante os séculos XVIII e XIX, porque não existia uma produção de elevado porte. Nesse período a produção era realizada em pequena escala, não havia produção em série. Ganha ênfase numa evolução histórica gradual.

Pode-se dizer, portanto, que a idéia da qualidade total é consequência de um conjunto de descobertas ocorridas no século passado. Nos Estados Unidos, as aludidas descobertas podem ser

categorizadas em quatro etapas diferentes: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade. A referida idéia é, entretanto, anterior ao marco histórico citado. Ela constitui e é constituída num processo histórico e não numa ação linear.

Nesse sentido, com o início do século XX, o mundo começou a passar por mudanças que iriam revolucionar as técnicas de produção. O controle da qualidade nasceu da produção em massa de diferentes componentes de um produto e de sua montagem em linha. Portanto, origina-se em decorrência de uma materialidade marcada pela necessidade de fabricar peças padronizadas e intercambiáveis<sup>2</sup>.

É com base nesse processo que se pode entender que, em nível conceptual, a qualidade total é conhecida há milênios<sup>3</sup>, entretanto, apenas recentemente é que ela surgiu como função de gerência formal, voltada para a inspeção. Em sua forma original era relativa ao controle. Hoje, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso do planejamento estratégico.

Ainda no que se refere ao planejamento estratégico, a história ensina que, em Chicago, foi criada a primeira fábrica moderna de produção em massa<sup>4</sup> iniciando, assim, a primeira atividade moderna de produção completa, com a subdivisão de todo o trabalho em operações elementares e repetitivas, linha de montagem, esteira rolante, peças padronizadas intercambiáveis e, sobretudo, um cronograma planejado.

Em outras expressões, a qualidade total é um modelo de gerenciamento da produção pensado num momento de crise como uma alternativa para superá-la, ou seja, origina-se num processo histórico materializado por um contexto contraditório: por um lado marcado pelo *êxito* das grandes descobertas e avanços e por outro lado marcado pelos *problemas* decorrentes dessas descobertas e avanços. É, portanto, um modelo que tem uma base essencialmente econômica<sup>5</sup>.

Para a compreensão da qualidade total é fundamental a contribuição de Harvey (1994), que define modernidade e pós-modernidade como “formas de sentimento ou sensibilidade” (p.43).

Explica que, embora suas primeiras manifestações tenham ocorrido nas artes e arquitetura, são fortes tendências que passam a modelar esquemas de pensamento e relações sociais.

O autor mencionado reflete sobre como essas estratégias são geradas no contexto das relações políticas e econômicas das sociedades capitalistas. Identifica a modernidade como fruto do projeto racionalista do iluminismo, aponta seu florescimento no período de auge do *fordismo*. Ao assumir um caráter cada vez mais elitista, a arte e a cultura teriam sido esvaziadas de sensibilidade e empobrecidas de expressão.

Na condição de um instrumento teórico-prático da pós-modernidade, o princípio da qualidade total constitui-se em uma contribuição para a transformação cultural que acompanha a luta do capitalismo para se recompor. Entretanto não se mostra como uma mudança global de paradigmas nas ordens cultural, econômica ou política, que corresponda a uma “nova sociedade pós-industrial” (Harvey, 1994, p.86).

Ao contrário do que muitos querem supor, o pós-modernismo surge como uma versão do modernismo, colocando-se, porém, como estratégia para flexibilizar a produção cultural num ecletismo de mercado “vale-tudo” (idem, p.100), marcado pelo *laissez-faire*. Integra-se, por fim, à política neoconservadora.

Assim como as novas modalidades de produção e acumulação capitalista, os projetos da pós-modernidade – entre eles a TQT – são marcados pelo domínio das imagens. É um “jogo de espelhos para uma economia de espelhos” (idem, p.103). É uma substituição da ética pela retórica. Um apelo ao carisma na política. Até a pobreza é estetizada, saindo do campo de visão social para um fenômeno natural.

Por meio das referidas informações históricas pode-se compreender que o controle da qualidade surge em decorrência de interesses econômicos, ou seja, com propósito de obter o lucro por meio da produção em massa, portanto das necessidades geradas pela modificação na base técnica da produção<sup>6</sup>. Essa divisão técnica do trabalho, aparentemente ingênua e espontânea, produziu não só a divisão social do trabalho, mas também a divisão internacional<sup>7</sup>.

É exatamente fundado numa base econômica que William Edwards Deming, discípulo de Walter Shewhart, iniciou a *teoria estatística* dos processos, que os americanos utilizaram durante o período intitulado esforço de guerra. É importante ressaltar, entretanto, que a *teoria estatística* já havia sido aplicada antes da Segunda Guerra Mundial. Assim, percebe-se que cada modelo estudado representa a cultura e a época em que se desenvolveu, ou seja, não são modelos arbitrários.

O *modelo japonês*, também conhecido como modelo *kaizen* ou *toyotismo*, apresenta uma organização hierárquica, envolvendo todos os recursos humanos da empresa. É voltado para o processo e abrange a maioria das práticas, exclusivamente japonesas. É composto por alta gerência, média gerência, supervisores e operários. É representado, esquematicamente, por um guarda-chuva.

Ishikawa (1993), quando fala do controle da qualidade total à maneira japonesa, apresenta “a essência do controle da qualidade”, afirmando que o primeiro passo no controle da qualidade é conhecer as demandas do consumidor<sup>8</sup>; um outro passo no controle da Qualidade é saber o que os consumidores comprarão. Não se pode definir qualidade sem conhecer custo, antecipar os defeitos e as reclamações potenciais; sempre se devem tomar as medidas apropriadas.

Assim, partindo dessa visão sobre administração, explica que a preocupação da gerência tem de ser com a felicidade das pessoas que estão ligadas à empresa, sejam elas clientes ou empregados<sup>9</sup>. O controle que não esteja acompanhado pela ação é um mero passatempo, explica Ishikawa. O estado ideal de controle da qualidade é quando não precisa de verificação (inspeção), conclui o autor estudado.

Trata-se de uma filosofia sistêmica, preponderantemente comportamental, fundada no crédito e na cobrança de resultados quase religiosos sobre colaboradores, trabalho em equipe<sup>10</sup> e uso intenso de *técnicas estatísticas* simples, instruídas como base de treinamento<sup>11</sup> e trabalho. Para a realização do controle são utilizadas as chamadas sete ferramentas da qualidade, os seis passos, de Ishikawa (1993), e os quatorze princípios de administração de Deming (1991)<sup>12</sup>.

Outro autor que se encontra entre os precursores da qualidade total é Crosby (1986) que enfatiza a importância das pessoas no processo, ressaltando a necessidade de eliminar os custos da má

qualidade, defendendo princípios como “Zero Defeito” e “Fazer certo desde a primeira vez” (p. 140). A operacionalização do seu modelo está nas quatorze<sup>13</sup> etapas citadas por ele, objetivando a aplicação em empresas.

Autores como Ishikawa (1993), Crosby (1986) e Deming (1991) procuram delimitar um modelo para ser usado pelas empresas que pretendem desenvolver, ou já estão desenvolvendo, programa de qualidade total baseado em novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. É o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e o melhoramento da qualidade. Essa é a trilogia que fundamenta o modelo.

Assim, o controle da qualidade não ficaria restrito à área da produção. Essa *organização filosófica sistêmica*, de fundamento comportamental, foi espalhada para todas as áreas da empresa. Daí a necessidade de um controle da qualidade total capaz de viabilizar essa *qualidade* e manter esse padrão para que a empresa pudesse ter competitividade e pudesse satisfizer à necessidade do cliente.

Ishikawa (1993), Crosby (1986) e Deming (1991) dividiram a história do movimento da qualidade em períodos distintos usando, frequentemente, duas categorias: *controle da qualidade e garantia da qualidade*. Esses sistemas privilegiam o aspecto documental e normativo da qualidade, já que recomendam a elaboração de um manual de garantia da qualidade contendo as diretrizes e procedimentos da qualidade na organização.

A garantia da qualidade é um modelo inspirado na aplicação da *International Organization for Standardization* (ISO, Organização Internacional de Modelação) séries 9.000 e 10.000, uma vez que é indicado para a sistematização da qualidade dentro e fora da empresa. Menciona-se, ainda, a criação da Norma ISO 14.000 – a nova série de normas internacionais ambientais<sup>14</sup> –, também denominada de selo verde<sup>15</sup>.

# A TRANSPLANTAÇÃO IDEOLÓGICA DO PARADIGMA DA QUALIDADE TOTAL DO CAMPO EMPRESARIAL PARA O CAMPO EDUCACIONAL

Depois de identificar os princípios da qualidade total no campo da produção empresarial na primeira parte deste artigo, na segunda identificamos o processo de utilização desses princípios na área educacional. A utilização dos referidos princípios será apresentada em síntese.

Nas décadas de 60/70 são traçados planos, diretrizes e estratégias educacionais para os países do chamado Terceiro Mundo, fundados na teoria do capital humano. Como produto final das referidas diretrizes e estratégias tivemos, no Brasil, a reforma universitária de 1968 e a reforma do ensino de primeiro e segundo grau de 1971<sup>16</sup>, a fundação do Mobral, a criação de escolas chamadas polivalentes, mas voltadas para o mundo do trabalho, além de outras estruturadas, fundamentalmente, na teoria do Capital Humano<sup>17</sup>.

O discurso da qualidade total referente ao campo educacional na América Latina começou a desenvolver-se na década de 90 em substituição ao discurso da democratização. Essa transformação<sup>18</sup> foi possível, basicamente, devido ao fato de os discursos hegemônicos sobre qualidade terem assumido o mesmo significado que possuem no campo produtivo, conferindo a tais políticas um conteúdo mercantil.

O primeiro foco da transplantação é o discurso de que agora o ser humano é prioridade – com o paradigma da qualidade total – um modelo com o seu conjunto de princípios, idéias e práticas que propõe uma visão holística, integrada e orientado para as pessoas, para a qualidade humana de todos os profissionais da escola, dos agentes que, direta ou indiretamente, atuam no processo educacional.

Um segundo foco da transplantação é um discurso orientado para os processos: a qualidade funcional das atividades técnicas, pedagógicas e administrativas que são realizadas em cada setor da escola. É a necessidade de que a harmonia existente na empresa seja produzida na escola para fins meramente reprodutivos das relações.



Pode-se visualizar, ainda, um terceiro foco orientado para as ferramentas: a qualidade técnica dos instrumentos e das metodologias empregadas para levantar, analisar e resolver os problemas da escola. O quarto foco orienta-se para os grupos: qualidade coletiva das equipes que efetivam o trabalho de maneira solidária.

A gestão de qualidade total na educação pretende ser o instrumento com capacidade de promover mudanças de elevado porte no processo de trabalho. Com esse objetivo os seus pregadores difundem a idéia de que esse modelo de gestão pressupõe descentralização das decisões, o autocontrole dos trabalhadores da educação e a conseqüente desalienação.

Na dinâmica desse contexto de dimensões tão falseadas emerge o complexo processo de recíproca valorização cognitiva, humana, social e econômica. Nessa fictícia estrutura empresarial existe uma convergência de interesses e colaborações mútuas entre os diversos atores: todos são trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*) na sociedade do conhecimento (*knowledge society*). É a dinâmica da qualidade, da produtividade, da criatividade e da competitividade desenvolvida na escola.

Dentro dessa perspectiva, a escola passa a ser entendida como uma empresa e os professores, alunos e dirigentes transformam-se em trabalhadores que precisam se empenhar, ao máximo, para atingir a excelência proclamada. Partindo dessa premissa, os referidos trabalhadores da educação passam a ser responsabilizados pelo baixo rendimento acadêmico da escola, ausentando a parcela de responsabilidade do poder público<sup>19</sup>.

Fala-se em gestão democrática, mas defende-se a supremacia da técnica sobre a política e a participação, ou, o que ainda é mais preocupante, de um determinado conjunto de métodos e técnicas (gestão da qualidade total em educação – GQTE).

No processo de GQTE, o critério de análise da educação é meramente técnico e não político, o que revela a posição de quadros fundados numa espécie de neotecnicismo, desvinculando a escola de seus determinantes sociais e econômicos, ficando as referidas instituições destinadas às camadas de baixa renda sempre fadadas a um baixo padrão de produtividade, segundo tais critérios, e, assim sendo, serão cada vez mais inviabilizadas do ponto de vista das con-

dições objetivas de seu funcionamento. É, portanto, inviabilizar a construção de uma escola efetivamente para todos, pública e de qualidade.

Para a compreensão da gestão de qualidade total na educação é importante lembrar Gramsci (1986) quando discute as instâncias dialeticamente interligadas, mas que possuem as suas especificidades: a sociedade política<sup>20</sup>, ou o Estado no sentido estrito, que congrega o conjunto de atividades relacionadas à função de coerção ou domínio direto; a sociedade civil<sup>21</sup>, que agrupa os organismos chamados *privados*, cuja função primordial é de persuasão.

É nesse quadro que se deve analisar a questão da qualidade total em educação. qualidade é uma expressão que possui uma carga semântica de enorme capacidade de atrair investimentos afetivos. Por sua irrecusável desejabilidade, ocupa um lugar privilegiado no léxico neoliberal, notadamente no que se refere à educação. É a principal isca para aprisionar as consciências na armadilha neoconservadora.

De acordo com essa perspectiva de *intelectuais tradicionais*, que reconhecem a necessidade de adaptação dos modelos de qualidade total para a organização escolar, Castro (1994), Mello (1993), Ramos (1992) e (1994) e Ribeiro (1994) propõem um processo gerencial que enfatiza a adoção de estratégias de melhorias constantes das atividades/processos educacionais com vistas ao aprimoramento permanente da instituição escolar. O modelo se compõe de pessoas, processos, ferramentas e grupos.

Tais ferramentas mencionadas pelos autores estudados, tanto são utilizadas para equalização de problemas nas empresas quanto para escolas. Pode-se dizer que, a partir do momento histórico em que afloram as profundas desigualdades econômico-sociais, a escola é invadida por processos de aprendizagem com uma explícita e enfática preocupação econômica. Daí surge a proposta de utilizar na escola os mesmos pressupostos do mundo do trabalho.

Sob essas condições é apresentada à educação brasileira um modelo fundamentado na estrutura gerencial formal da empresa: *a gestão estratégica da qualidade através do controle estatístico*. Elaborar-se uma linha de educação baseada apenas no treinamento, apoiada no *controle estatístico* da qualidade. É uma proposta pedagógica com o mínimo de educacional.

A administração escolar passa ser realizada como um ato que se molda, de um lado, pelas influências das mudanças ocorridas no mundo capitalista com o advento da chamada terceira revolução tecnológica e, de outro, pela resistência oferecida pelos trabalhadores em educação em relação a tais mudanças.

A dimensão administrativa da organização do processo de trabalho na escola pode ser compreendida no sistema hierárquico das relações sociais, nas relações de cada indivíduo com o coletivo, nos processos decisórios e nos mecanismos de controle e poder. Essa dimensão executa atividades predominantemente pedagógicas, uma vez que o processo de trabalho envolve a transformação de objetos em produtos ou serviços.

São fundamentais as reflexões desenvolvidas por Gentili (1995) para a compreensão da utilização dos pressupostos da qualidade total do campo empresarial no campo educacional. Nesse sentido, trata da

implacável e selvagem lógica social que figura o conhecido cenário de minorias “ganhadoras” e maiorias “perdedoras” característico em nosso continente. Como sustenta Galbraith, os satisfeitos elaboram teorias e doutrinas que lhes permitam legitimar e neutralizar sua posição de privilégio. Possuem explicações políticas relativamente coerentes, teorias econômicas mais ou menos sofisticadas e também, como não poderia deixar de ser, sua própria retórica acerca do campo educacional. (p.113)

As referidas teorias e doutrinas objetivam, fundamentalmente, na concepção de Gentili, deslocar a questão da democratização da educação para a qualidade. Uma vez sanado o problema da democratização, o discurso da qualidade pôde tornar-se hegemônico, encontrando um inegável apoio da mídia e de um grupo determinado de intelectuais, não recebendo quase nenhuma resistência ao seu conteúdo antidemocrático e de concepção mercantil.

Na idéia de qualidade defendida historicamente pelos intelectuais vinculados organicamente aos movimentos populares estão inseridas a qualidade de vida e a denúncia ao culto à produtividade e à eficiência, deterioradoras contumazes do homem e do meio ambiente. É uma contraposição à idéia administrativa de qualidade total que se tornou hegemônica na década de 90. É também um contraponto à corrente hegemônica que faz apologia à economia de mercado como única alternativa político-econômica.

No caso brasileiro, a proposta de qualidade total vem acompanhada de uma velada intenção de privatização da política educacional, partindo da necessidade de que cada escola opere em seu próprio corpo institucional as reformas exigidas pela nova materialidade histórica marcada por uma crise estrutural.

Nessa corrente hegemônica aludida percebe-se uma tentativa de transformar o sistema educacional num meio de produção de massa, de modo que os trabalhadores, de maneira geral e em especial os trabalhadores da educação, adquiram conhecimentos e atitudes para uma função restrita no posto de trabalho, para realizar tarefas específicas. Qual o preço, em termos de competitividade, desse reducionismo? O Brasil tornou-se um laboratório experimental dessa perspectiva reducionista.

A estratégia participativa desta experiência não se diferencia, em quase nada, do que constituem os Círculos de Qualidade nos meios empresariais, denominados aqui – sem muita originalidade – Equipes ou Comitês de Qualidade. São estes a unidade catalisadora ou agente de mudanças na Escola de qualidade total [...] Torna-se significativo que, ainda quando a principal difusora desta proposta é a coordenadora do Núcleo Central de Qualidade e Produtividade subordinada ao Ministério da Educação, neste programa desconsidera-se e ignora-se qualquer tipo de referências ao contexto político. Tudo se resume na boa vontade dos “atores” (estudantes, professores e diretores) para instalar, criar e produzir as condições institucionais da qualidade em suas próprias escolas. (Gentili, 1995, p.145)

É nesse contexto que surge a idéia de qualidade total na educação no Brasil, ou seja, tem como princípio uma adequação do mundo social a um mundo do trabalho distinto daquele organizado no *fordismo* e no *taylorismo*, com maneiras mais despóticas e opressoras. É a substituição do *taylorismo* e do *fordismo* pelo *toyotismo* ou a aplicação de técnicas motivacionais e, portanto, mais requintadas. É a modificação da imposição para o envolvimento e cooptação.

## QUALIDADE TOTAL E QUALIDADE TOTAL EM EDUCAÇÃO: elementos de uma síntese

Não obstante a teoria da qualidade total utilizar todo esse discurso dissimulador de preocupação com a qualidade dos produtos, de perfeição e de preocupação com a satisfação do cliente, ela tem uma base puramente econômica, ou seja, substitui o discurso histórico da busca do lucro pelo discurso do prazer, da satisfação e da felicidade, entretanto não muda o conteúdo do modo de produzir.

A qualidade total enquanto um modelo de gestão das tecnologias é um paradigma das organizações em geral, inclusive do Estado, baseada em variáveis econômicas políticas e ideológicas.

A partir dessa constatação é possível avançar na luta contra essa nova retórica com o entendimento de que:

1. qualidade para poucos não é qualidade, é privilégio;
2. a qualidade, reduzida a um simples elemento de negociação, a um objeto de compra e venda no mercado, assume a fisionomia e o caráter que define qualquer mercadoria: seu acesso diferenciado e sua distribuição seletiva;
3. em uma sociedade democrática e moderna, a qualidade da educação é um direito inalienável de todos os cidadãos, sem distinção.

A qualidade total no campo educacional propõe a adoção de um modelo gerencial que enfatiza a adoção de estratégias de melhorias constantes das atividades pedagógicas e modelos educacionais.

A essência do processo pedagógico deve ser a busca de integração entre os trabalhadores da educação e as várias ferramentas utilizadas para a qualidade. É a integração entre alunos e processo pedagógico.

É uma busca da satisfação do cliente interno e externo da escola, ou seja, apresenta os seres que fazem parte do contexto social da escola como viabilizadores da integração entre o público escolar e o público em geral.

Nessa metamorfose da qualidade total do campo empresarial para o campo educacional, aparentemente ingênua, localizamos três princípios que viabilizam uma modificação na relação escola/sociedade:

1. a escola passa a ser entendida como uma empresa e os professores, alunos e dirigentes transformam-se em trabalhadores que precisam se esforçar, ao máximo, para conseguir a excelência proclamada. Partindo dessa premissa, é imputada aos referidos trabalhadores da educação a responsabilidade pelo baixo rendimento acadêmico da escola;
2. nesse contexto o aluno passa a ser cliente e os conhecimentos escolares passam a ser tidos como mercadorias que têm que ser compradas no mercado a exemplo de qualquer mercadoria;
3. é uma substituição da tese economicista do pleno emprego defendida pela teoria do capital humano pela educação de qualidade total como elemento de competitividade, reestruturação produtiva e empregabilidade, ou seja, emprego somente para os melhores preparados, para os que estiveram envolvidos em um processo educativo fundado na qualidade total.

A idéia de escola de qualidade total é, objetivamente, uma tentativa de transplantação dos pressupostos do mundo da produção material para o mundo da produção educativa, através de estratégias participativas com força de, por meio da tese da qualidade total, mudar as velhas estruturas escolares, emprestando à qualidade, uma função redentora, um novo messianismo pedagógico.

Dessa maneira o modelo educacional brasileiro, da década de 90, foi tomado por um discurso de qualidade total apresentada como uma panacéia para o processo de integração entre o núcleo e a essência do processo pedagógico que se desenvolve no seio da escola, no espaço de interseção e no tempo de integração entre os trabalhadores da educação e as várias ferramentas utilizadas para qualidade.

O princípio da qualidade total no campo educacional é uma estratégia de organização da escola e do processo de ensino-aprendizagem da mesma maneira em que se organiza a gestão de qualidade total no campo empresarial. Tem por produto final a formação de educandos ajustados ao contexto neoliberal. É a materialização da transformação de estudantes em clientes, ou seja, a viabilização de uma relação puramente mercantil entre os estudantes, o saber e a escola.

Qualquer iniciativa de adaptação de um modelo de administração empresarial para uma instituição educacional deve ser feita em estreita observância à sua especificidade. A gerência de qualidade

total está vinculada aos processos de redução de pessoal no âmbito das indústrias e de outras organizações que passam por processos de redução dos seus quadros de trabalhadores. Entretanto, a melhoria da qualidade é utilizada como uma maneira de justificar as demissões em massa.

Como pode ser percebido, o código ideológico da cruzada qualidade total se inscreve numa determinada concepção de economia de mercado: a economia de mercado neoliberal. Nessa concepção está incluída não somente a educação, mas também a saúde, o emprego e a própria satisfação das necessidades humanas elementares, que estão submetidas a critérios mercadológicos. Quem tiver dinheiro comprará educação, quem não tiver viverá sem educação. Quem tiver dinheiro comprará saúde, quem não tiver morrerá.

A gestão de qualidade total na educação é a intervenção e a imposição do modelo fabril no seio da escola, sem oportunizar a possibilidade de construção de um projeto político-pedagógico que supere a intervenção do capital que pretende, inclusive, determinar o que se deve aprender no processo pedagógico. É a redução de um processo de hominização para um processo simplesmente de coisificação, ou a redução de um processo de formação do homem em formação do trabalhador<sup>22</sup>.

Fica evidenciado que não existe qualidade com dualização social. Não existe qualidade possível quando se discrimina, quando as maiorias são submetidas à miséria e condenadas à marginalidade, quando se nega direito de cidadania a mais de dois terços da população. É urgente um compromisso com uma sociedade onde os excluídos<sup>23</sup> tenham espaço, onde possam fazer-se ouvir, onde possam gozar de direitos de uma sociedade radicalmente democrática.

“Em suma, uma sociedade onde o discurso da *qualidade* como retórica conservadora seja apenas uma lembrança deplorável da barbárie que significa negar às maiorias seus direitos”. (Gentili, 1995, p.177) (Grifo nosso)

O princípio educativo de que a educação é uma prática social fundada na totalidade, auxilia a entendê-la como um campo social de luta hegemônica e como tal vinculada aos múltiplos espaços da sociedade, perpassando interesses políticos, econômicos e culturais dos grupos ou classes sociais. É exatamente nessa interseção que a educação vem sendo subordinada à esfera privada do capital, sob o rótulo educação e trabalho<sup>24</sup>.

# DA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE TOTAL À QUALIDADE SOCIAL DA EDUCAÇÃO

Contrapondo-se ao referido discurso da qualidade total restrita aos interesses empresariais propõe-se uma nova prática da qualidade que deve inserir-se na democratização radical do direito à educação, não baixando o nível de todos. Pelo contrário, elevando-o, transformando a qualidade, de mercadoria, em direito a ser recebido por todos os cidadãos. A escola pública é o espaço democrático onde se exercita esse direito, não o mercado.

Para compreender esse tema estudado é importante a contribuição oferecida por Hirsch (1998). Fundamentado na elaboração de três teses, analisa a ideologia da qualidade total, transplantada do campo da produção material para o campo educacional. Ele as denomina:

teses da perversidade, da futilidade e da ameaça. Deste modo, a idílica visão de [Alfred] Marshall deve ser interpretada também à luz das violentas reações conservadoras que têm tido por objetivo “derrubar as políticas e os movimentos de idéias progressistas” ao longo da história do capitalismo”. (p.115)

O discurso da qualidade total instaurou esse campo semântico numa concatenação singular de termos sedutores que costumam ser enunciados conjuntamente. Chamam-se e ligam-se entre si para esconder a perversidade acima mencionada. O referido discurso não só projeta uma imagem do real, mas também é utilizado como código de leitura deste real e matriz para projetá-lo. É um discurso-ponte para a sintetização do mundo empresarial e sua colocação no mundo educacional. Tudo virou palavra-imagem. A economia capitalista montou, desde o início, o seu discurso com peças criativas.

Pode-se dizer, então, que a pretensa filosofia da qualidade total no campo educacional é a arte do simulacro dos novos sofistas. É fruto, conseqüência, de um profundo processo de transformação do capitalismo que objetiva mudar, através da educação, para continuar o mesmo. A ideologia da qualidade total é um sofisma em virtude de ignorar que a primeira preocupação da educação deve ser



com o processo e não com o produto final comercializável. É uma ideologia total porque coloca em jogo o destino da organização social como um todo.

Frigotto (1995) explica:

A metamorfose conceitual que se opera hoje, no campo educacional aparentemente distante do chão da escola, constitui-se, na realidade, orientadora de políticas ao nível gerencial, organizativo e nos processos de conhecimento. Por serem expressões superestruturais de relações sociais cuja base é marcada pela exclusão, contraditoriamente, estas mudanças conceituais funcionam com uma leitura invertida da realidade. Anunciam qualidade total, autonomia, flexibilidade e reeditam formas renovadas de exclusão, atomização do sistema educacional e dos processos de conhecimento e políticas autoritárias de descentralização”. (p.31)

O projeto de educação de qualidade total está intrinsecamente comprometido com os interesses da atual ordem social capitalista chamada de neoliberal. Nesse sentido vem dificultado a possibilidade de construção e realização de uma educação pública e gratuita como direito social de todos e instrumento de exercício da democracia e da cidadania, dever do Estado democrático e direito dos seres livres. O Estado brasileiro nunca chegou a completar os direitos de educação para todos.

Ao se apresentar como um instrumento meramente teórico, a GQT esconde, precisamente, sua natureza essencialmente política. O presente projeto de transformação radical do social e do político empreendido pelo chamado neoliberalismo não pode ser entendido fora dessa moldura. Ou seja, é um processo de criação e recriação que redefine o social, o político e o educacional, provocando um retrocesso democrático.

O que vem se percebendo, efetivamente, com o auxílio dos estudos e das pesquisas, é que a qualidade na educação não passa de oratória. São desenvolvidas campanhas de grande repercussão na mídia, mas que na prática, no chão mesmo da escola, não produzem os resultados divulgados. Conclui-se, então, que nem quantidade nem qualidade. Nem a realidade nem a cópia. É a cópia da cópia. Os interesses empresariais e educacionais são inconciliáveis. Esconder esse antagonismo é outro simulacro da arte dos novos sofistas.

Finalmente, defende-se a substituição do projeto educativo fundado nos princípios da qualidade total, que prepara os seres para o trabalho fantasmagórico, por um projeto fundado nos princípios da qualidade social que prepara os indivíduos, através da *unitália*, síntese do diverso, para compreender a importância filosófica, sociológica, antropológica e econômica não só do seu trabalho, mas também do produto do seu trabalho apropriado e comercializado pelo Estado e/ou empresário capitalista.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Tornou-se, em processo, uma particularidade da cultura empresarial japonesa.
- <sup>2</sup> A origem de sistemas de qualidade, que foi o antecessor, no Ocidente, do programa de qualidade, está baseada nas atividades de natureza militar, aeronáutica e nuclear. Os serviços de alto risco nessas áreas precisavam cercar-se de cuidados especiais, uma vez que as consequências da má qualidade dos produtos trabalhados eram, em geral, desastrosas.
- <sup>3</sup> A qualidade total precede, de muito longe, a queda do muro de Berlim. É um componente ideológico fundamental, pode-se dizer até que é a ponta do *iceberg* da internacionalização do capital e do trabalho, nessa materialidade histórica. A falsificação ideológica está no fato de que a internacionalização do trabalho e do capital vêm ocorrendo há várias décadas e, assim sendo, não pode ser aceita como algo derivado da reestruturação produtiva do socialismo real como defendem alguns economistas.
- <sup>4</sup> Em 1903 Otto Doering criou a primeira fábrica especial para remessas pelo correio. A segunda foi a de Henry Ford. Estava nascendo o controle da qualidade.
- <sup>5</sup> A qualidade total é a ponta do *iceberg* no sentido de que como a globalização da economia intensificou, em muito, a lógica de exclusão social em virtude da obsessão pelo crescimento econômico que obedece aos interesses do capital provocando a superação dos mercados para muitos produtos, estes precisariam de maior existência de qualidade para atender de setecentos milhões a um bilhão de consumidores potenciais, com apreciável poder aquisitivo. Muitas das grandes corporações transnacionais trabalham com uma perspectiva de *cenário futuro*, ou seja, para o ano 2010 existirão entre setecentos milhões a um bilhão de consumidores em potencial, em um mundo de aproximadamente 6,5 a oito bilhões de habitantes.

- <sup>6</sup> É a chamada filosofia de manufatura *just-in-time* (JIT), ou seja, produção certa na hora certa. Ela é assim sintetizada: produção sem estoque; eliminação de desperdícios; manufatura de fluxos contínuos; esforço contínuo na resolução de problemas e melhoria contínua dos processos. As bases conceituais e lógicas desse modelo foram aplicadas na Toyota Motor CD. e na Taiichi Ohno. É uma filosofia baseada nas novas tecnologias – microeletrônica, informática, química e genética – que se diferenciam das anteriores pelo domínio da informação sobre a energia.
- <sup>7</sup> A divisão social do trabalho é que determina a situação de classe dos trabalhadores. A divisão internacional do trabalho dividiu as nações entre as que pensam a tecnologia e as que executam os trabalhos e fornecem não só mão-de-obra, mas também matéria-prima para o desenvolvimento tecnológico.
- <sup>8</sup> A literatura do movimento de qualidade total aponta um enorme abismo entre o cliente dos centros de consumo mais desenvolvidos do mundo e a sua insatisfação em atendimentos mais simples nos chamados países emergentes. Observam-se situações inteiramente opostas no espírito empresarial dos dois blocos de países. Nessa cultura de satisfação total do cliente exige-se liderança, persistência, treinamento e constância de propósitos.
- <sup>9</sup> “Se outrora o fator decisivo da produção era a terra e mais tarde o capital, visto como o conjunto de maquinaria e de bens instrumentais, hoje o fator decisivo é cada vez mais o próprio homem, isto é, a sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico, a sua capacidade de organização solidária, a sua capacidade de instruir e satisfazer a necessidade do outro” (João Paulo II, *Centesimus Annus*, 1/5/1991, n.32).
- <sup>10</sup> O capital, forçado pela vulnerabilidade e complexidade de sua base tecnológico-organizacional, passou a se interessar mais pela apropriação de qualidade sociopsicológica do trabalhador coletivo através dos chamados sistemas sociotécnicos de trabalho em equipes, dos círculos de qualidade etc. Trata-se de novas formas de gestão da força do trabalho que visam à integração do trabalhador nos objetivos da empresa.
- <sup>11</sup> A fria lógica da acumulação do capital nessa fase histórica pede e exige que a competência e a capacidade competitiva passem a fazer parte do próprio conceito de trabalho. Tal perspectiva associa qualidade à sofisticação de produtos e serviços que são colocados à disposição apenas das minorias ricas, de clientes especiais, sem priorizar o acesso universal de todos os seres humanos aos níveis de qualidade obtidos.

- <sup>12</sup> Criar constância de propósito, adotar a nova filosofia, deixar de depender da inspeção em massa, aperfeiçoar constante e ininterruptamente o sistema, cessar a prática de fazer negócio na base do preço, instituir treinamento no local de trabalho, instituir liderança e eliminar o medo, derrubar as barreiras entre os departamentos, eliminar lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam níveis zero de falhas, eliminar padrões de trabalho (cotas) na linha de produção, remover as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho, instituir um programa de educação e autodesenvolvimento, engajar os recursos humanos da empresa no processo para realizar a transformação.
- <sup>13</sup> Comprometimento da gerência, a equipe de melhoria da qualidade, cálculo de qualidade, avaliação de custo da qualidade, conscientização, ação corretiva, estabelecimento de um comitê especial para o programa zero defeito, treinamento de supervisores, dia zero defeito, estabelecimento de meta, remoção de causa de erros, reconhecimento, conselhos da qualidade, fazer tudo de novo (Crosby, 1986, p.142).
- <sup>14</sup> Isso representa, ainda dentro da visão dos apologistas da qualidade total, um marco para a humanidade, preenchedor de uma lacuna que existia com relação ao sistema de produção industrial e a falta de compromisso das empresas para evitar a destruição da flora, da fauna e do meio ambiente da Terra.
- <sup>15</sup> O que pode ser percebido é que o simples modelo de sistema de gestão ambiental e outros, com base no aprimoramento contínuo, não se vem mostrando robusto o suficiente para aplacar a fúria cega com que os homens de negócio, os chamados empreendedores, se atiram à caça do dinheiro. Diante da economia, dificilmente um modelo de aprimoramento contínuo oferecerá resultados alvissareiros.
- <sup>16</sup> A reforma universitária foi efetivada através da Lei Federal 5.540, de 28 de novembro de 1968. A reforma do ensino de primeiro e segundo graus foi efetivada através da Lei Federal 5.692, de 11 de agosto de 1971.
- <sup>17</sup> Categoria econômica específica, o capital humano é um forte suporte ideológico que tenciona medir os estoques de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e níveis de saúde que potencializam a força de trabalho.
- <sup>18</sup> A proposta de um modelo gerencial que enfatiza a adoção de estratégias de melhorias constantes das atividades pedagógicas e processos educacionais visando ao aprimoramento constante da instituição escolar foi construída no documento *Ensino Fundamental e Competitividade Empresarial* elaborado pelos empresários e orientou a elabora-

ção dos documentos oficiais produzidos na década de 90. É o que chamamos no nosso artigo de transplantação ideológica dos modelos de qualidade total do campo empresarial para a organização escolar.

- <sup>19</sup> Nesse particular, a burguesia tenta se despedir de um Estado que cada vez menos lhe serve como instrumento de hegemonia. A burguesia tenta recuperar essa hegemonia referida com a retórica da qualidade. O processo de privatização, nesse sentido, é muito mais do que uma atitude de passar empresas públicas para o capital privado. É o mesmo que dizer que essa excelência, superioridade da competência e da qualidade só podem ser conquistadas na iniciativa privada. É a qualidade mercadológica como estratégia de substituição de direitos por produtos e serviços.
- <sup>20</sup> No âmbito da sociedade política, a classe no poder utiliza os mecanismos de coerção estatal (forças armadas, tribunais, legislação, polícia etc.) para exercer *legalmente* seu domínio sobre os grupos sociais discordantes.
- <sup>21</sup> No âmbito da sociedade civil, a persuasão é um elemento de risco, na medida em que o consentimento não se dá pela coerção, mas por opção livre das pessoas ou grupos que se tenta persuadir. Ela é fundada quer na presença de argumentos próprios ao consentimento, quer na ausência de argumentos contrários, ou em ambas as coisas, mas nunca num elemento de força direta, sob pena de transformar-se em mera coerção.
- <sup>22</sup> O objetivo dos homens de negócio que defendem a derrota da sociedade do trabalho e o triunfo da sociedade do conhecimento é reduzir o trabalho, de categoria histórico-ontológica, em ação fenomênica, às determinações das relações sociais capitalistas. O objetivo implícito, por um lado, é o ocultamento das relações de poder e exclusão social e, por outro lado, distanciar as classes e os grupos sociais do embate contra-hegemônico.
- <sup>23</sup> Utilizamos o termo excluído para identificar as categorias de trabalhadores que, pelo fato de perderem o emprego ou por estarem vivendo um processo de precarização no trabalho, perderam todos os demais direitos sociais.
- <sup>24</sup> Os teóricos da escola capitalista promoveram uma inversão metodológica na relação trabalho/educação. Trabalho é a categoria mais ampla, ou seja, tanto o trabalho antigo quanto o trabalho moderno são responsáveis historicamente pela construção das riquezas nacionais. Numa outra ótica defende-se a educação pelo trabalho e não a educação para o trabalho. Em consequência disso sugerimos uma reinversão para trabalho e educação.

## BIBLIOGRAFIA

BRUNO, Lúcia. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: BRUNO, Lúcia (Org.). *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Atlas, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQT: controle da qualidade total* (no estilo japonês). 6.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CASTRO, Cláudio de Moura. *O ensino médio no Brasil: visão histórica, situação atual e perspectivas*. Brasília: Secund, 1996.

\_\_\_\_\_. *Educação brasileira: consertos e remendos*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

\_\_\_\_\_. *Educação na América Latina: um estudo comparativo de custos e eficiência*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. *Rumo ao crescimento – a visão da indústria*. Rio de Janeiro: C.N.I., 1994.

CNI, SESI, SENAI, IEL. *Pedagogia da qualidade: indicação para o projeto*. Rio de Janeiro, s.n., junho de 1992.

\_\_\_\_\_. *Construindo a pedagogia da qualidade*. Rio de Janeiro, s.n. maio 1992.

CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1986.

DEJOURS, Cristoph. *A banalização da injustiça social*. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DEMING, William Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990.

\_\_\_\_\_. *Implantação da qualidade e produtividade pelo método Deming*. São Paulo: IMAM, 1991.

DIEESE. *Os trabalhadores e o programa brasileiro da qualidade e produtividade*. São Paulo: Seminários & Eventos, 1994.

FÓRUM NACIONAL EM DEFESA DA ESCOLA PÚBLICA. *Seminário de Avaliação da LDB*. Brasília, s.n., 1997.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e a crise do capitalismo real*. São Paulo: Cortez, 1995.

GENTILI, Pablo A. A. O discurso da “qualidade” como nova retórica conservadora no campo educacional. Cap. 4. In: GENTILI, Pablo A. A.; SILVA, Tomaz Tadeu (Orgs.). *Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas*. 2.ed. Tradução do Cap. 4, Vânia Paganini Thurler. Petrópolis: Vozes, 1995.

\_\_\_\_\_.; SILVA, Tomas Tadeu. *Neoliberalismo, qualidade total na educação: visões críticas*. Petrópolis: Vozes, 1995.

GRAMSCI, Antônio. *A concepção dialética da história*. 6.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna* (uma pesquisa sobre as origens da mudança Cultural). 4.ed. São Paulo: Loyola, 1994.

HIRSCH, Joachim. *Globalización, capital y Estado*. 2ª reimpressão. Tradução para o espanhol Gabriela Contreras Péres. México: Universidade Autónoma Metropolitana – Xochimilco, 1998.

INSTITUTO HERBET LEVY. *Ensino fundamental & competitividade empresarial: uma proposta para a ação do governo*. s.n.t.

ISHIKAWA, K. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Tradução de Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JAMESON, Frederic. *Espaço e imagem: teorias do pós-modernismo e outros ensaios*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

\_\_\_\_\_. *Pós-modernismo – a lógica do capitalismo tardio*. São Paulo: Ática, 1996.

JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto*. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. *Juram na liderança pela qualidade – um guia para executivos*. São Paulo: Editora Pioneira/IMAM, 1990.

\_\_\_\_\_. *Controle de qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1990-1993. 9v.

MELLO, Guiomar Namó de. *Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio*. São Paulo: Cortez, 1993.

\_\_\_\_\_.; SILVA, Tereza Roserley Neubauer da. *O que pensar da atual política educacional*. In: *Em Aberto*. INEP, Brasília, ano 10, n.50/51, abr./set. 1992, (p.3-17).

RAMOS, Cosette. *Excelência na educação: a escola de qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia da qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

RIBEIRO, Sérgio Costa. Educação e cidadania. *Ensaio*, Rio de Janeiro, n.4, jul./set., 1994.

TAKAICHI, T. As origens e os efeitos do toyotismo entre os trabalhadores do Japão. In: *Revista Debate Sindical*, n.13, jan./maio, São Paulo, 1993.