

A QUALIDADE TOTAL NAS UNIVERSIDADES

UB-00034569-0

Gérson Tontini, Dr. Eng.*

Paulo Cezar Leite Esteves**

RESUMO: *Na sociedade contemporânea, a satisfação das necessidades dos clientes é fator fundamental para a sobrevivência e prosperidade das organizações no longo prazo. A qualidade total, como modelo de gestão, tem sido considerada como a melhor maneira de garantir essa satisfação. A necessidade de satisfação dos clientes não é diferente para Universidades e instituições educacionais. Este artigo aborda a factibilidade de implementação da qualidade total nas Universidades, procurando mostrar sua importância e alguns princípios para sua implementação.*

PALAVRAS CHAVES: Qualidade Total, Universidade

1. INTRODUÇÃO

O modelo de desenvolvimento adotado pelo Brasil desde a década de 50, baseado na substituição de importações e proteção de mercado, gerou uma série de distorções na maneira de administrar os negócios que acabaram por deixar as indústrias brasileiras em posição de desvantagem em relação ao resto do mundo. Os indicadores de produtividade são marcantes, levando o governo a adotar programas para melhorar esta situação. As ações principais são a abertura de mercado, incentivando a concorrência, e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), recentemente reformulado para dar maior ênfase ao setor de serviços.

Um dos principais problemas que afligem a indústria brasileira é o método de gestão taylorista utilizado, decorrente principalmente da falta de informação dos empresários e do grau de capacitação dos recursos humanos existentes no mercado. A informação e conscientização empresarial para a necessidade de adoção de novas for-

mas de gestão, tem melhorado através da ampla divulgação realizada pelos meios de comunicação, associações profissionais e de classe, levando a uma melhoria dos padrões da qualidade e produtividade.

Do ponto de vista da formação de recursos humanos para a qualidade e produtividade, o Plano Diretor de Formação e Capacitação de Recursos Humanos do PBQP (PBQP,1991) propõe uma série de medidas e metas. As ações estão centradas principalmente na execução de cursos de pequena duração, especializações em nível de pós-graduação e introdução de disciplinas sobre qualidade e produtividade nas Escolas e Universidades. As ações para formação de recursos humanos têm sido mais marcantes através da atuação das entidades e associações de classe, e da própria indústria, através da oferta de cursos de especialização e treinamento de curta duração.

Os problemas de qualidade que atingem todo o sistema educacional brasileiro, aí incluídas as Universidades, são marcantes. Os desperdícios, a desconexão com a realidade, a inadequação dos currículos e das for-

ARTIGO

* Professor do Departamento de Administração da Universidade Regional de Blumenau - SC

** Assessor para implementação da Qualidade Total na UDESC - SC

mas de atuação interna, aliados à falta de motivação da administração e de uma política específica para implementação de programas de melhoria da qualidade por parte do MEC, são os principais problemas que atingem as Universidades no país.

É preciso encontrar um meio para acelerar as mudanças internas nas Universidades, transformando-as de tal forma que voltem a desempenhar um papel de vanguarda na educação, pesquisa e extensão. Este artigo aborda a factibilidade de implementação da qualidade total nas Universidades, procurando mostrar sua importância e alguns princípios para sua implementação.

2. A QUALIDADE TOTAL E AS UNIVERSIDADES

Como é possível melhorar a qualidade e a produtividade das Universidades brasileiras? Seria possível usar os mesmos princípios, concepções e metodologias utilizados pela indústria para esse fim? Princípios como o TQC (Controle da Qualidade Total) seriam aplicáveis?

É preciso encontrar um meio para acelerar as mudanças internas nas Universidades, transformando-as de tal forma que voltem a desempenhar um papel de vanguarda na educação, pesquisa e extensão.

Uma pesquisa realizada pela "American Society for Quality Control" (ASQC) em 295 Universidades americanas

demonstra que sim (Klaus, 1996)]. Das 295 Universidades e faculdades pesquisadas, 84% estão usando princípios da Qualidade Total em suas administrações, e 57% oferecem disciplinas relacionadas a qualidade em seus cursos de graduação e pós-graduação. Os resultados conseguidos por essas instituições são animadores.

A implementação de programas para qualidade nas Universidades não é, contudo, uma tarefa fácil, pois a grande maioria de suas características são completamente opostas aos princípios modernos de qualidade e produtividade. Entre essas características podemos citar:

- Nas Universidades os professores têm autonomia de trabalho, decidindo praticamente sozinhos como vão conduzir as suas disciplinas. Até mesmo em pesquisas, muito pouco trabalho conjunto é realizado. Um dos principais enfoques do TQC é o trabalho em grupo;
- As Universidades são organizações rigidamente departamentalizadas. No TQC promove-se uma organização com grande integração horizontal, quebrando-se a barreira entre os departamentos;
- Nas Organizações Universitárias as responsabilidades não estão claramente definidas, havendo jogo de empurra ou omissão principalmente nas atividades de apoio. No TQC as responsabilidades devem ser claramente definidas em manuais escritos;
- A missão da escola é definida como "Ensino, Pesquisa e Extensão" não havendo um detalhamento que permita desdobramentos e planos de ação setoriais. As Universidades não têm um

conceito de "fornecedor-consumidor". No TQC deve-se ter claramente detalhado os objetivos da organização, com um planejamento adequado que vise o atendimento das necessidades do consumidor;

- Nas escolas, o medo é muitas vezes utilizado como instrumento de ensino (medo de reprovar) e de aceitação de idéias do professor pelos alunos. No TQC a participação e ausência de medo são pedras fundamentais.

A implementação de programas para qualidade nas Universidades não é, contudo, uma tarefa fácil, pois a grande maioria de suas características são completamente opostas aos princípios modernos de qualidade e produtividade.

Além dessas características, muitas outras diferenças podem ser citadas, demonstrando que várias mudanças devem ser efetuadas para conduzir as Universidades em direção à qualidade.

A Universidade deve implantar a noção de "fornecedor-consumidor" interno e externo, definindo claramente quem são seus consumidores, e quais suas necessidades. A partir dessas necessidades é que todo sistema deve ser estruturado. Em princípio observa-se dois tipos de consumidores da Universidade: O interno, representado pelos alunos, e o externo, representado pela sociedade. Os alunos, no papel de consumidores internos, desejam adquirir conheci-

mento e formação que os capacitem para a vida profissional. A sociedade, no papel de consumidora externa, deseja que a Universidade lhe forneça recursos humanos, conhecimento, tecnologias e extensão de alta qualidade. Esses produtos e serviços devem satisfazer adequadamente os consumidores.

A Universidade deve definir que fatia da sociedade (ou mercado de trabalho) quer atender com seus produtos e serviços. A definição desta fatia, e a definição das necessidades desta fatia em termos de recursos humanos, deve pautar a reestruturação dos currículos existentes. As atividades de pesquisa, bem como de extensão, devem ser direcionadas pela prospecção das necessidades imediatas e futuras da sociedade. Identificadas essas necessidades, um planejamento estratégico de curto e longo prazo deve ser realizado para balizar todas as outras atividades da instituição, definindo claramente as responsabilidades em todos os seus níveis.

A integração dos professores e pesquisadores em grupos de trabalho é uma necessidade para a melhor utilização de esforços e recursos. Esses grupos de trabalho e de pesquisa devem direcionar-se pelo planejamento estratégico da instituição, garantindo a satisfação da sociedade.

Os currículos, disciplinas e formas de ensino devem ser permanentemente avaliadas em relação as necessidades da sociedade e dos alunos, adaptando-as às mudanças constantes que ocorrem no mercado de trabalho. A integração entre os departamentos que oferecem disciplinas à um mesmo curso permitirá uma atualização constante dos currículos e disciplinas. O conceito de mudança e melhoria contínua deve ser firmemente inculcado na cultura da Universidade.

3. A IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NAS UNIVERSIDADES

Mas como é possível implantar-se a Qualidade Total nas Universidades? Os passos a serem seguidos para a implementação da qualidade total nas Universidades não são muito diferentes daqueles seguidos pela indústria. Apesar disso, a realidade interna dessas instituições exige uma concepção e uma execução cuidadosa desses passos. Talvez o maior esforço a ser realizado será no sentido da integração entre os diversos departamentos e corpo docente, e na motivação e comprometimento com a filosofia da qualidade em todos os níveis.

A Universidade deve implantar a noção de "fornecedor-consumidor" interno e externo, definindo claramente quem são seus consumidores, e quais suas necessidades.

Para conseguir um efetivo comprometimento de todos na instituição, a iniciativa para implementação da qualidade, como na indústria, deve começar pela alta administração universitária. Os trabalhos para conscientização e informação sobre os princípios da Qualidade Total devem iniciar-se pela Reitoria, Conselhos Universitários e Conselhos de Ensino e Pesquisa. Esses conselhos devem definir uma política para a qualidade na instituição, com objetivos claros.

Em seguida um treinamento extensivo sobre os princípios e técnicas do TQC deve ser fornecido a todos os níveis da ins-

tituição, abrangendo professores e funcionários. Com o objetivo de conseguir adesão e comprometimento de todos, "times" de trabalho multifuncionais devem ser criados. Esses "times" devem apresentar sugestões para a implementação do sistema como um todo e também resolver problemas específicos, principalmente nas áreas de apoio e administrativa.

Na área acadêmica, por serem os clientes preferenciais, os alunos têm papel de destaque, devendo portanto ser um grande foco de atenção. A melhoria da formação dos alunos passa pela satisfação das suas necessidades implícitas e explícitas. As necessidades do "cliente aluno" devem ser identificadas tanto nas atividades de apoio (bibliotecas, restaurantes, assistência psicológica, médica, etc), como nas atividades de ensino. Nas atividades de apoio, "times" específicos de trabalho podem resolver os problemas e melhorar o atendimento. Nas atividades de ensino, é necessário que se crie uma grande interação entre professor-aluno para a melhoria contínua das disciplinas e do método de ensino utilizado, melhorando a capacidade de aprendizado. Um meio utilizado pela Universidade de Miami (EUA) é estabelecer como meta para os alunos o oferecimento de um curso melhor no próximo semestre (Klaus, 1996). As aulas são participativas, formando-se grupos de estudantes que têm uma lista de tópicos que devem ser cobertos pelas aulas. A definição de como será oferecida a disciplina é feita por eles. Durante o curso são realizadas, periodicamente, reuniões de avaliação, onde itens como a responsabilidade de auto-aprendizagem, melhoria na capacidade de resolução de problemas, testes, trabalhos em equipe, etc, são avaliados. O professor compila os resultados através de ferramentas da qualidade (histogramas, gráficos de controle, etc) discutindo-os com os alunos. Ao final do semestre o curso é reformulado para

o período seguinte.

É importante que os departamentos adotem uma metodologia interna padronizada de melhoria contínua das aulas e disciplinas, tornando possível um acompanhamento da evolução do curso como um todo. Sem uma metodologia padronizada de melhoria é muito difícil coordenar os esforços em uma mesma direção e avaliar os resultados das ações realizadas.

Para conseguir um efetivo comprometimento de todos na instituição, a iniciativa para implementação da qualidade, como na indústria, deve começar pela alta administração universitária.

O acompanhamento da implementação da qualidade total na Universidade é um aspecto fundamental a ser observado. É importante que se faça uma avaliação regular dos resultados obtidos, permitindo o direcionamento de esforços e redefinição do programa. Para tanto, é necessário que se adotem índices globais e setoriais que meçam a qualidade e a produtividade. Esses índices devem ser confiáveis, sendo periodicamente revistos e auditados. Todos os programas setoriais e globais, além do desempenho da Universidade e departamentos, devem ser regularmente auditados. Através destas auditorias pode-se tomar ações corretivas e instituir-se prêmios para aumentar a motivação.

3. CONCLUSÃO

A implementação da Qualidade Total

nas Universidades não segue um caminho radicalmente diferente daqueles utilizados pela indústria. Os passos para essa implementação podem ser resumidos em: 1) definição da missão da Universidade e sua política para a qualidade, 2) identificação das necessidades dos consumidores, 3) treinamento/ conscientização interna, 4) melhorias contínuas e 5) avaliação e feedback. Porém, as características específicas das Universidades devem ser observadas neste caminho. É extremamente importante a criação de uma cultura interna que valorize os consumidores internos (alunos) e externos (sociedade). Todos, Professores, Pesquisadores e Funcionários, devem ter em mente que a satisfação das necessidades desses consumidores determinará o futuro da instituição.

As Organizações Universitárias devem avaliar constantemente as demandas do seu ambiente, para que possam oferecer ao seu cliente/aluno/cidadão, serviços de educação capazes de sintonizá-los com as profundas mudanças na sociedade, transformando a Universidade em elemento ativo do processo de desenvolvimento econômico, social e político das suas comunidades.

Um longo caminho terá que ser trilhado pelas Universidades que quiserem chegar à Qualidade Total. Porém, a adoção de programas internos para a qualidade é uma necessidade imposta ao desenvolvimento do país e à própria sobrevivência das Instituições Universitárias.

4. BIBLIOGRAFIA

“Plano Diretor de Capacitação de Recursos Humanos”, PBQP, 1991;

Klaus L.A., Quality Progress Sixth Quality Education Listing, Quality Progress, August, 1996, pg 29.