

A QUALIDADE TOTAL E A EDUCAÇÃO SUPERIOR: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Luís Eduardo Machado*

RESUMO

Atualmente, a gestão universitária tem buscado diferentes formas de avaliar e melhorar a qualidade dos seus cursos oferecidos. A Gestão pela Qualidade Total é um dos modelos disponíveis às Instituições de Ensino Superior. Este artigo faz uma revisão bibliográfica sobre a discussão do modelo de Qualidade Total na Educação Superior. Trata de alguns pressupostos básicos da Gestão da Qualidade Total no meio universitário brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade-total, ensino superior, revisão bibliográfica.

ABSTRACT

Nowadays University management has been looking for different ways to evaluate and improve the quality of its courses. The Total Quality Management is one of the available models for Higher Education Institutions. This article reviews the bibliography concerning the discussion of the Total Quality model in Higher Education. It deals with some elementary assumptions of Total Quality Management in the Brazilian university environment.

KEY-WORDS: total-quality, higher education, bibliography review.

O modelo da Qualidade Total surgiu no meio industrial e, a partir do momento que passou a ser considerado como filosofia empresarial estratégica (a partir da Era da Qualidade), vem ganhando espaço crescente em outros setores da economia, diferentes da indústria. MEZOMO (1997: 145) afirma:

“A filosofia da administração fundamentada na melhoria contínua da qualidade nasceu dentro da indústria e por obra de profissionais ligados a ela. Seus resultados foram tão extraordinários, que essa doutrina se espalhou pelo mundo todo e hoje nenhuma empresa competitiva dela prescinde. Pelo contrário, a aprofunda e rediscute continuamente com o objetivo de explorar-lhe todos os recursos de que ela dispõe. Trata-se de fato de uma mina de incalculável valor e dimensão, que pode revitalizar as empresas e dar-lhes uma competitividade antes inimaginável”.

Segundo DRÚGG; ORTIZ (1994), apenas a partir da década de 90 é que se passou a buscar a Qualidade Total na Educação, no Brasil. Experiência pioneira nesta área foi a atuação da Fundação Cristiano Ottoni que, a partir de 1991, iniciou um projeto de Qualidade Total junto à Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, conforme BARBOSA et al. (1995). O processo de se aplicar a filosofia da

* Mestre em Administração, professor em cursos de Pós-graduação e MBA. Professor do programa de Pós-graduação em Administração das Faculdades Padre Anchieta.

Qualidade Total na Educação é mais antigo nos Estados Unidos, porém não tem mais de duas décadas. SPANBAUER (1995) fala do sucesso do Fox Valley Technical College, em Wisconsin, como um dos pioneiros na implantação da gestão pela Qualidade Total na Educação nos Estados Unidos, em 1985. RAMOS (1994: 202) cita o movimento das universidades americanas rumo aos princípios da Qualidade Total; declara:

“Algumas universidades se deram conta do atraso e já estão fazendo alguma coisa. Elas estão usando os princípios e práticas do TQM (Total Quality Management), para saírem da crise, nas duas principais funções: ensino e pesquisa”.

A principal alegação para o uso da Qualidade Total na Educação seria que o sistema universitário estaria passando por uma crise sem precedentes em sua história. Baseado em MEZOMO (1997), os principais problemas que as universidades brasileiras enfrentariam hoje seriam:

- a) total obsolescência dos currículos: os currículos dos cursos de 3º grau estariam obsoletos em relação à demanda do mercado de mão-de-obra;
- b) existência de “feudos”: o excesso de burocracia² teria transformado a universidade em um conjunto de segmentos (partes) específicos, sem comprometimento com o todo, com falta de uma visão holística³;
- c) fragmentação do conhecimento: a universidade teria perdido o seu caráter de “universalidade”⁴ e estaria fragmentando o conhecimento;
- d) baixa produção docente: produção acadêmica relevante em níveis quantitativos e qualitativos baixos;
- e) compressão dos salários: haveria a prática de baixos salários no meio acadêmico em comparação com outros setores do mercado;
- f) necessidade de novas disciplinas: haveria a necessidade da criação de novas disciplinas que contemplassem outras abordagens mais modernas;
- g) necessidade de autonomia: haveria um excesso de dependência em relação a órgãos regulamentadores⁵ ;
- h) baixa criatividade: haveria baixa criatividade na produção acadêmica da maioria das universidades do Brasil;
- i) ensino rotineiro: haveria uma prática de ensino essencialmente teórico e sem a preocupação de tornar a sala de aula um local de convívio agradável;
- j) falta de integração entre ensino-pesquisa e extensão⁶: as universidades estariam muitas focadas em suas atividades internas, sem se preocupar com uma maior interação com a comunidade em que está inserida;

2 Burocracia é definida como um sistema social organizado por normas escritas visando uma racionalidade e igualdade no tratamento de seus públicos, clientes ou participantes [LODI (1993: 91)].

3 ~~3~~ **3** ~~Visão holística é a visão do todo. Palavra derivada de holos~~ **3** ~~que significa todo~~ [FERREIRA et al. (1998: 176)].

4 Universalidade é a percepção do compromisso universal, é o comprometimento com a criação de saber que efetivamente possa transformar a sociedade [BUARQUE (199: 233)].

5 Órgãos de regulamentação do ensino de 3º grau, como o Ministério da Educação.

6 Extensão é um método para ensino e pesquisa com interação na sociedade [BUARQUE (1994: 190)].

- k) falta de uma política educacional: haveria falta de uma política educacional mais clara e explícita publicamente;
- l) crise gerencial: haveria amadorismo na gestão universitária e falta de um modelo gerencial específico para a gestão universitária;
- m) falta de laboratórios e bibliotecas: haveria, em muitas instituições, falta de estrutura de apoio para a aprendizagem.

Análise semelhante faz RAMOS (1992: 57):

“A Sociedade, de inúmeras formas, declara, contínua e explicitamente, o seu desagrado em termos do trabalho, de pouca Qualidade, efetivado pelas instituições educacionais. As críticas de ‘falta de competência’ e ‘fracasso’ estão cada vez mais definitivas”.

O sistema educacional teria, no decorrer dos anos, tentado melhorar a qualidade dos seus serviços mas sem resultados expressivos como afirmam GUILLON; MIRSHAWKA (1994: 161):

“O ensino de má qualidade passa a ser questionado cada vez mais pelos seus clientes (alunos, pais e comunidade) e é por isso que surgiram várias tentativas e uma multiplicidade de métodos para reverter esse quadro, todas elas cheias de ismos, como construtivismos, interacionismos, psicologismos, pedagogismos, etc. A maior parte delas falhou e não se conseguiu até agora atender às expectativas e às necessidades dos clientes da escola”.

Diante da aceitação desta referida “crise” no sistema educacional, teria que haver uma resposta dessas instituições à sociedade no que concerne à melhoria da qualidade nos seus processos e produtos. Tomando-se as afirmações de crise como verossímeis, não há outras alternativas para as referidas instituições senão mudar rapidamente. Porém, o processo de mudança demanda alguma complexidade como afirma TOFFLER (1985: 26):

“Em geral, as grandes organizações só mudam significativamente quando determinadas condições prévias são atendidas. Primeiro, deve haver enormes pressões externas. Segundo, deve haver pessoas lá dentro que estejam extremamente insatisfeitas com a ordem existente. E terceiro, deve haver uma alternativa coerente, englobada num plano, modelo ou visão”.

RAMOS (1992) coaduna com DRÜGG; ORTIZ (1994) quando ambas afirmam que estas três condições para mudança (pressão externa, pessoas insatisfeitas dentro da organização e uma nova alternativa através de um novo modelo) já existem no meio universitário brasileiro. Em relação à terceira condição, a alternativa seria o modelo da Qualidade Total que, segundo as autoras citadas, serviria para mudar drasticamente o meio universitário, rumo à sua excelência⁷.

⁷ Excelência é um desempenho acima da média, comparável às “melhores práticas” das melhores organizações [KOTLER (1998: 678)].

Corroborando GOTTlieb (1994: 182):

“A ‘empresa’ de Ensino Superior precisa acordar para o fato de que, nos últimos anos, muitos países vêm se dedicando à busca da excelência em todos os setores de atividade humana e esse esforço tem, como ponto comum, os princípios da Qualidade Total”.

Diante da lógica proposta pelos defensores do uso da Qualidade Total na Educação, a questão é, por que as instituições educacionais ainda não se interessaram amplamente pela filosofia da melhoria contínua através da Qualidade Total e não a incorporaram em seu sistema gerencial ?

Há algumas explicações baseadas no texto de MEZOMO (1997):

- a) as universidades ainda não enfrentaram problemas sérios de sobrevivência como as indústrias e as empresas de serviços;
- b) independente de sua classificação (boa ou ruim) as universidades sempre terão uma demanda mínima garantida;
- c) os clientes (alunos e comunidade) ainda não aprenderam a exigir da universidade um produto/serviço de melhor qualidade e, em muitas instituições, não são sequer ouvidos com relação aos seus desejos e necessidades;
- d) a gerência das instituições educacionais ainda não foi suficientemente profissionalizada, sendo mais fruto da boa vontade e do empenho pessoal de quem assume esse ministério.

Resumindo, afirma MEZOMO (1997: 147):

“(...) parece que as escolas não encontram razões para mudar. E não as encontrarão até o dia que seus ‘clientes’, não só os professores e alunos, mas também a própria sociedade, decidirem reclamar o direito de receber ‘serviços’ confiáveis e com a qualidade necessária”.

Os teóricos que defendem a aplicação da Qualidade Total na Educação apontam muitas vantagens para as universidades quando aderirem a esta nova filosofia de gestão. Dentre as vantagens citadas, destacam-se as seguintes, baseado em MEZOMO (1997):

- a) os alunos saberão porque estão na universidade e saberão avaliar o valor da aprendizagem para o seu futuro;
- b) os alunos terão interesse pela aprendizagem e discutirão a respeito da qualidade, propondo-se a obtê-la;
- c) os alunos participarão de grupos de trabalho que visam dar nova direção à universidade;
- d) os alunos assumirão a responsabilidade pela sua própria aprendizagem e inspecionarão seu próprio trabalho;
- e) os professores serão mais “facilitadores” do que “mestres” (que “ensinam”);
- f) os professores sentir-se-ão responsáveis pela qualidade da aprendizagem de seus alunos;

- g) os professores atualizar-se-ão permanentemente, a fim de garantir qualidade ao seu trabalho;
- h) os professores criarão um sistema de parceria com os alunos para a construção do conhecimento;
- i) os professores entenderão e facilitarão a prática da interdisciplinaridade⁸;
- j) os professores empenhar-se-ão em se distinguir por um elevado nível de desempenho e liderança;
- k) a administração universitária estará totalmente comprometida com o sucesso da aprendizagem de todos os alunos;
- l) a administração universitária avaliará e garantirá a satisfação de todos com o desempenho da universidade;
- m) a administração universitária garantirá retreinamento gratuito para os que necessitarem;
- n) a administração universitária manterá contato permanente com o sistema empregador para conhecer suas necessidades e expectativas com relação aos formandos;
- o) a administração universitária procurará obter consenso em todas as decisões importantes;
- p) a administração universitária reconhecerá e premiará os resultados expressivos;
- q) a administração universitária promoverá e apoiará atividades voltadas à melhoria da qualidade;
- r) a administração universitária manterá contato e intercâmbio com outras instituições educacionais líderes em relação à filosofia da Qualidade Total;
- s) a universidade contará com grande integração e união por parte dos seus funcionários;
- t) a universidade reduzirá os seus índices de evasão e reprovação;
- u) a universidade reduzirá os custos e os desperdícios;
- v) a universidade reduzirá os problemas de indisciplina;
- w) a universidade formará profissionais capazes de competir por uma vaga no mercado de trabalho;
- x) a universidade melhorará a sua relação com o corpo docente e haverá conseqüente aumento de produtividade⁹;
- y) a universidade melhorará a sua imagem social¹⁰ e conseguirá maior apoio da comunidade.

8 interdisciplinaridade é o estabelecimento de intercomunicação efetiva entre as disciplinas de um curso através da fixação de um objetivo comum [MACHADO (1993: 320)].

9 Produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção, uma organização aprimora a sua produtividade fazendo a mesma quantidade de produtos/serviços com menos recursos, ou fazendo mais produtos/serviços com os mesmos recursos [LONGENECKER; MOORE; PETTY (1997: 484)].

10 Imagem social é a soma de crenças, idéias e impressões que a sociedade tem com relação a uma instituição [KOTLER; FOX (199: 58)].

A Fundação Cristiano Ottoni apresenta outras vantagens para a implantação da Qualidade Total na Educação, fruto da sua experiência em consultoria nessa área específica. Baseado em BARBOSA et. al. (1995), têm-se os seguintes resultados nas instituições que se utilizam da Qualidade Total:

- a) o trabalho pedagógico ganha uma percepção mais holística;
- b) melhora sensível no ambiente de trabalho;
- c) incentivo ao trabalho em equipe e aprendizado mútuo;
- d) redução de retrabalho e favorecimento do uso racional dos recursos;
- e) melhoria na administração do tempo;
- f) preocupação com a realização das metas da organização;
- g) introdução de transparência nos processos¹¹;
- h) amplo conhecimento dos resultados da organização;
- i) possibilidade de adoção rápida de contramedidas para o bloqueio das causas geradoras de maus resultados;
- j) criação de condições para a realização de um planejamento estratégico¹² mais compartilhado;
- k) geração de possibilidade de manutenção do domínio tecnológico através da padronização¹³;
- l) melhoria de todos os serviços prestados pela universidade.

Os defensores da Qualidade Total apontam muitas vantagens para o seu uso na gestão universitária; porém há também alguns outros teóricos que criticam a utilização da Qualidade Total e apontam erros derivados dessa filosofia de gestão empresarial. Quanto às críticas, elas serão abordadas numa próxima oportunidade.

Referências bibliográficas

BARBOSA, E.F. et al. Implantação da Qualidade Total na Educação. *Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.*

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. Administração: construindo Vantagem Competitiva. *São Paulo: Atlas, 1998.*

BUARQUE, C. A Aventura da Universidade. *São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.*

11 Processo é o conjunto de atividades necessárias para se realizar um determinado trabalho [LONGENECKER (1997: 469)].

12 Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. Planejamento Estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo [BATEMAN; SNELL (1998: 122-4)].

13 Padronização é tornar algo padrão, isto é, referência.

- DRÜGG, K.I.; ORTIZ, D.D. O desafio da Educação: a Qualidade Total. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GUILLON, A.B.B.; MIRSHAWKA, V. Reeducação: qualidade, produtividade e criatividade - caminho para a escola excelente no século XXI. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GOTTLIEB, L. A Busca da excelência pelo Ensino Superior - mapeamento experimental. *Universidade - A Busca da Qualidade*, n. 3, p. 182-5, maio/jun. 1994.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; FOX, K.F.A. Marketing Estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LODI, J.B. História da Administração. 10ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MACHADO, N. L. Interdisciplinaridade e Matemática. *Revista Quadrimestral da Faculdade de Educação da Unicamp*, n. 1 (10), p. 24-34, março 1994.
- MEZOMO, J.C. Gestão da Qualidade Total na escola. *Petrópolis: Vozes*, 1997.
- RAMOS, C. Excelência na Educação: a escola da Qualidade Total. *Rio de Janeiro: Qualitymark Editora*, 1992.
- _____. Excelência na Educação - a escola da Qualidade Total. *Universidade - A Busca da Qualidade*, n. 4, p. 200-6, jul./ago. 1994.
- SPANBAUER, S.J. Um sistema de qualidade para a educação: usando técnicas de qualidade e produtividade para salvar nossas escolas. *Rio de Janeiro: Qualitymark*, 1995.
- TOFFLER, A. A Empresa Flexível. *Rio de Janeiro: Record*, 1985.