

## CAPÍTULO IX

# IMPLEMENTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE DEMING NA UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**Margarida Saraiva**

[Departamento de Gestão da Universidade de Évora e Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL), Business Research Unit, Portugal]

### RESUMO:

Em Portugal, como em muitos outros países, as crescentes preocupações com a qualidade e sua melhoria nas instituições de ensino superior e a necessidade destas demonstrarem perante terceiros que são responsáveis e que gerem eficaz e eficientemente os seus recursos, desempenhando correctamente as suas funções e contribuindo de forma efectiva para o desenvolvimento da sociedade em que se inserem, conduziram a que, cada vez mais, seja discutida a possibilidade de aplicação de abordagens e referenciais inicialmente concebidos para o sector empresarial, como os modelos baseados nos princípios e conceitos da Gestão da Qualidade Total.

Assim, neste presente artigo procurou-se analisar, de uma forma sistemática e acessível, informação relevante sobre a *Total Quality Management* (TQM), debruçando-se essencialmente sobre os 14 Princípios de Deming, e averiguar se as técnicas da Gestão da Qualidade Total, desenvolvidas por Deming, poderiam ser aplicadas no ensino superior português. Neste sentido, aplicou-se um inquérito por questionário na Universidade de Évora e os resultados deste estudo evidenciaram que esta instituição de ensino superior portuguesa poderia implementar alguns dos 14 princípios de Deming e a sua correcta aplicação permitiria caminhar no longo percurso da qualidade até à excelência.

**Palavras-chave:** TQM, Gestão da Qualidade Total, Ensino superior, Princípios de Deming, Qualidade de ensino

## 1. A FILOSOFIA DE DEMING ATRAVÉS DOS SEUS PRINCIPIOS

Uma instituição realmente empenhada na implementação da Gestão da Qualidade Total (também designada *Total Quality Management* – TQM) aceita a necessidade permanente da melhoria contínua. Assim, se uma instituição de ensino superior pretender imple-

mentar a TQM através dos princípios de Deming, terá como propósito caminhar para a melhoria contínua da qualidade. Mas deverá ter em atenção os diversos obstáculos que poderão surgir, quer inicialmente quer ao longo do processo, tais como: a identificação do cliente; a conotação negativa atribuída à terminologia da TQM; a rotação da gestão de topo; o sistema de recompensa e reconhecimento existente nas instituições de ensino superior; inadequações das instituições à TQM; a falta de tempo por parte dos membros da administração; falta de tempo, formação e fundos; falta de uma missão institucional geralmente percebida e largamente aceite; relutância em delegar autoridade; resistência às equipas e à mudança; receios dos docentes quanto ao seu futuro profissional, entre outros.

Apesar de se dirigirem aos negócios e às empresas, os princípios de Deming, através de uma correcta aplicação, podem ser implementados no processo de reformulação educativa do ensino superior, pois permite realizar as acções necessárias à melhoria da qualidade do ensino (Edwards, 1991; Salmon, 1993). O Quadro 1 apresenta resumidamente os 14 Princípios de Deming adaptados ao ensino, bem como os autores que defendem essa filosofia e a sua implementação.

**Quadro 1: Os 14 Princípios de Deming**

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO ADAPTADA AO ENSINO	AUTORES
1.º Criar constância de propósito	Definição da missão da instituição. Procurar obter alunos de qualidade capazes de melhorar todas as formas de processos e de assumirem posições de relevância na sociedade.	Deming (1989); Tribus (1990); Banta (1993); Cornesky (1994); Schoenfeld (1994)
2.º Adoptar a nova filosofia	O responsável máximo e toda a administração devem elaborar e aceitar um plano baseado na TQM. A administração e os docentes devem assegurar à sociedade que os seus novos graduados terão a capacidade de iniciar e responder à mudança, bem como de cooperar para o bem da sociedade. A adopção da filosofia será facilitada com a formação de equipas de melhoria de qualidade.	Deming (1989); Banta (1993); Cornesky (1994); Schoenfeld (1994); Beller et al. (1994);
3.º Acabar com a dependência em relação à inspecção	Acabar com a dependência em relação à inspecção como forma de conseguir qualidade. Acabar com as notas e a classificação das pessoas.	Deming (1989); Tribus (1990); Axland (1991); Chadwick (1993); Salmon (1993); Tribus (1993a); Cornesky (1994); Turner (1995)
4.º Minimizar o custo total	Garantir a qualidade dos produtos através da especificação precisa de um conjunto de características.	Deming (1989); Cornesky (1994)
5.º Melhorar o sistema	Melhorar a eficiência e atender às necessidades dos seus clientes.	Deming (1989); Salmon (1993); Horine et al. (1993); Cornesky (1994)

6.º Instituir a formação	Todos os elementos da instituição deveriam conhecer, desde o início, quais as suas funções e o papel que desempenhariam na instituição. A formação desempenha um papel essencial na melhoria da qualidade.	Deming (1989); Tribus (1993b); Cornesky (1994); Cornesky et al. (1994)
7.º Adoptar e instituir a liderança	As instituições de ensino superior apenas podem falar de qualidade, mudança, inovação e serviço, se existir liderança.	Deming (1989); Tribus (1993c); Cornesky et al. (1994); Cornesky (1994)
8.º Acabar com o medo	O medo deve ser removido do ambiente de trabalho para que os colaboradores da instituição possam trabalhar de forma construtiva. Promover o espírito de colegialidade.	Deming (1989); Tribus (1990); Banta (1993); Cornesky (1994)
9.º Eliminar as barreiras entre os departamentos	Todos os elementos da instituição devem trabalhar em equipa. Devem desenvolver estratégias para aumentar a cooperação entre grupos e indivíduos. Os problemas que surgem nos outros departamentos devem ser conhecidos, pois assim aprende-se.	Deming (1989); Tribus (1990); Beller et al. (1994); Cornesky (1994)
10.º Eliminar slogans, exortações e metas	Eliminar slogans, exortações e metas dirigidos à mão-de-obra para pedir zero defeitos ou novos níveis de produtividade. As exortações só criam adversidades, já que a maior parte das causas de baixa qualidade e baixa produtividade encontram-se no sistema, fora da alçada dos operários e, na maior parte das vezes, os slogans acabam por gerar ressentimento e frustração.	Deming (1989); Cornesky (1994)
11.º Eliminar as quotas de trabalho	A tarefa da administração é substituir as quotas de trabalho por uma liderança sábia e inteligente, pois a qualidade não se coaduna com objectivos numéricos.	Deming (1989); Tribus (1990); Cornesky (1994)
12.º Promover o orgulho pelo trabalho	Eliminar as barreiras e criar orgulho no trabalho, para criar um adequado ambiente de trabalho, eliminar os objectivos quantitativos e centrar a atenção na qualidade.	Deming (1989); Tribus (1990); Beller et al. (1994); Cornesky (1994)
13.º Auto-melhoria	Uma instituição necessita de docentes que melhorem a sua educação, não para cumprir um objectivo específico, mas como auto-melhoria	Deming (1989); Banta (1993); Cornesky (1994)
14.º A transformação é tarefa de todos	O envolvimento de todos é um elemento essencial na definição e implementação de um serviço de qualidade.	Deming (1989); Tribus (1993a); Beller et al. (1994); Schoenfeld (1994)

### 3. PROBLEMÁTICA DO ESTUDO E OBJECTIVOS

A presente investigação tem como propósito averiguar se as técnicas da *Total Quality Management* (TQM), desenvolvidas por Deming e seus colaboradores, que ajudaram as empresas japonesas e americanas a competir a nível mundial, poderiam ser aplicadas no ensino superior português, de modo a contribuir para a sua evolução e adaptação a um meio envolvente que, mais do que nunca, se encontra em profunda e rápida transformação, sabendo-se que a contribuição para a melhoria contínua do ensino superior conduz a uma melhoria da sociedade, dos seus cidadãos, da sua competitividade e desenvolvimento em mercados e economias, que são hoje abertos e globais.

Por outro lado, pretende-se ainda determinar se existem diferentes interpretações para os Princípios de Deming, quando implementados nas organizações empresariais e nas instituições de ensino superior, de acordo com a opinião do pessoal docente e do pessoal não docente, com o objectivo de estabelecer propostas pertinentes para conseguir uma melhoria nos processos de ensino e aprendizagem. Pelo que, entende-se que os resultados obtidos podem ser de utilidade para a tomada de decisões estratégicas de melhoria na educação superior portuguesa.

### 4. MÉTODO

#### *Participantes*

Neste inquérito participaram todos os docentes e não docentes (1102 indivíduos) da Universidade de Évora (UÉ), efectivos no ano de 2007, repartindo-se por 631 docentes e 471 não docentes. A população constituída pelos docentes, cujas opiniões se reflectem em treze dos catorze princípios de Deming<sup>1</sup>, não pode ser considerada homogénea, uma vez que, para além de diferentes experiências profissionais, pode-se considerar que as formações em diferentes áreas científicas originam atitudes bem diferentes, no que respeita à adopção de uma nova filosofia, bem como no que respeita ao pessoal não docentes, por contribuírem para o ambiente de trabalho da instituição universitária, dado que lidam pessoalmente com estudantes e docentes e/ou têm tarefas administrativas que se relacionam de uma forma mais ou menos directa com docentes e departamentos.

---

<sup>1</sup> Neste caso treze, pois o 4.º princípio que se relaciona com o abandono de negócios feitos com base no preço não foi considerado no inquérito, uma vez que tal abandono não depende da vontade da instituição.

### *Instrumentos*

A recolha da informação foi efectuada através da distribuição e recolha de dois questionários, um dirigido aos docentes e outro ao pessoal não docente da Universidade de Évora. Optou-se por enviar o inquérito à totalidade da população universitária, com o objectivo de identificar os Princípios de Deming que poderiam ser implementados nesta instituição. Os instrumentos aplicados foram elaborados com base na revisão da literatura, não ignorando todas as outras abordagens e os factores a elas associados. Assim, foram considerados essencialmente os estudos de Deming (1988 e 1989), Scherkenbach (1988), Tribus (1990, 1993a, 1993b, 1993c), Salmon (1993), SCUP (1993), Wolverton (1993), Bateman e Roberts (1994), Cornesky et al. (1994), Turner (1995) e Chua (2004).

### *Procedimentos*

No que respeita à construção do questionário em si, optou-se pela utilização, quase exclusiva, de perguntas fechadas, uma vez que a utilização de perguntas abertas colocava alguns problemas, designadamente com o tratamento dos dados. Assim, optou-se por formular perguntas fechadas de escolha múltipla, através de uma escala equilibrada, com um número par de categorias, para impedir o refúgio na categoria central (indiferença).

Os inquéritos foram enviados por correio interno, acompanhados por uma carta de apresentação a explicitar a finalidade e importância deste instrumento de análise. No entanto, tentou-se ocultar o tema da investigação, pois a sua relação com a qualidade de ensino e, por conseguinte, com as acções dos indivíduos poderia levar a um ajuste das suas respostas relativamente às opções relacionadas com uma conduta de qualidade. Igualmente, solicitou-se a máxima sinceridade e garantiu-se a confidencialidade das respostas.

A aplicação do inquérito decorreu durante o período de Fevereiro a Março de 2007 e obteve-se 199 (58,9%) respostas, em relação à classe docente, e 139 (41,1%) respostas, relativamente à classe não docente, o que representa 31,7% e 29,5% como taxa de resposta, respectivamente (ver Tabela 1).

**Tabela 1:** Frequências absolutas e relativas referentes aos questionários distribuídos e recolhidos

	Docentes		Não Docentes		Total
Questionários distribuídos	631	57,3%	471	42,7%	1102
Questionários recolhidos	199	58,9%	139	41,1%	338
Taxa de resposta	31,5%		29,5%		30,7%

## 5. RESULTADOS

Seguidamente apresentam-se os resultados obtidos em função dos objectivos propostos para o estudo, analisando, em primeiro lugar, a opinião dos inquiridos da instituição relativamente aos 14 Princípios de Deming e, em segundo lugar, quais as modificações/alterações (ou não) que os princípios devem ser alvo para uma futura aplicação na instituição de ensino superior. A Tabela 2 apresenta, para a maioria dos respondentes, um resumo dos resultados obtidos, referente a cada princípio, e as respectivas conclusões.

**Tabela 2:** Resultados obtidos e conclusões referentes a cada princípio

Questões no Questionário	Resultados Obtidos – Opinião da maioria	%	Conclusões
<i>1.º Princípio: Criar constância de propósito.</i>			
<i>Resumo: Definição da missão da instituição</i>			
Na sua opinião, a missão de uma Instituição Universitária é:	Educar, investigar e servir a comunidade.	52,8	Uma definição mais específica da missão da instituição seria bem recebida e útil para a melhoria do trabalho efectuado, sendo, no entanto, necessário para a sua adequada definição, que se melhore o diálogo entre o corpo docente e a administração/reitoria. Assim, um plano de longo prazo nesta instituição seria dificultado pela falta de diálogo e colaboração que parece existir entre esses dois intervenientes.
Considera que seria útil e poderia ajudá-lo na sua actividade profissional, se os órgãos competentes lhe especificassem a missão da sua Instituição Universitária:	Sim, se especificasse bem o papel, direitos e obrigações do docente.	37,7	
No processo de ensino/aprendizagem, considera que as novas tecnologias poderiam ser benéficas:	Sim.	58,8	
Qual a sua opinião em relação à administração da sua Instituição Universitária:	A administração orienta o seu trabalho por critérios burocráticos esquecendo os pedagógicos.	40,2	

Questões no Questionário	Resultados Obtidos – Opinião da maioria	%	Conclusões
<b>2.º Princípio: Adotar a nova filosofia.</b>			
<b>Resumo: A administração e o responsável máximo devem elaborar e aceitar, como ponto de partida, um plano baseado na filosofia da melhoria contínua da qualidade.</b>			
Na sua opinião, considera que existem diferentes Instituições Universitárias que apresentam diferentes filosofias de funcionamento:	Sim.	93,0	A grande maioria dos docentes da instituição mostra-se receptiva a qualquer nova filosofia, sempre que a consiga entender e aceitar como válida e útil. Também se conclui que a tendência para o trabalho em equipa notada na actuação de alguns docentes irá facilitar a tradução da TQM em atitudes e actos.
Indique qual o motivo:	Diferente estrutura orgânica.	49,2	
Considera importante adequar os seus comportamentos à filosofia da Instituição Universitária:	Sim, se concordar com a filosofia.	52,3	
Indique como são definidos os programas da(s) disciplina(s) que lecciona:	Por si próprio mas com outro(s) contributo(s).	58,8	
Indique qual(is):	O coordenador da disciplina.	29,6	
<b>3.º Princípio: Acabar com a dependência em relação à inspecção.</b>			
<b>Resumo: Acabar com as classificações das pessoas. No ensino superior, as classificações dos alunos são as notas.</b>			
Indique qual ou quais o(s) tipo(s) de avaliação que habitualmente realiza na(s) sua(s) disciplina(s) e sua respectiva época de realização:	- Regime por exame Prova(s) escrita(s) Final do semestre/ano.	87,9	Para a instituição, quer nas prova(s) escrita(s) em regime de Exame, quer no(s) teste(s) escrito(s) em regime de avaliação contínua, maioritariamente consideradas para avaliação dos alunos pelos respondentes, qualquer problema de aprendizagem será detectado demasiado tarde para que se possa actuar sobre ele, dado que essas avaliações realizam-se normalmente no final do semestre/ano.
	- Regime de avaliação contínua Teste(s) escrito(s) Trabalho(s) e/ou relatório(s) individual(is) ou de grupo Sem periodicidade fixa.	77,4	
Actualmente, como classificaria a maioria dos seus alunos:	Passivos.	26,1	
Considera adequados os critérios de selecção dos candidatos ao Ensino Superior:	Interessados e activos.	25,1	
Indique qual seria então o critério mais adequado:	Não.	80,6	
Considera que todos os candidatos ao Ensino Superior deveriam ter lugar assegurado, independentemente das suas classificações:	O Estado definia os critérios mas eram as instituições universitárias que estabeleciam as provas específicas.	26,6	
Indique qual o motivo	Não.	70,3	
	Outra opinião: Diminuição da qualidade do ensino.	47,7	

Questões no Questionário	Resultados Obtidos – Opinião da maioria	%	Conclusões
<b>4.º Princípio: Minimizar o custo total</b>			
<b>Resumo: As instituições de ensino superior, quando realizassem compras, deveriam contornar a obrigatoriedade de atribuição ao preço mais baixo através de uma boa relação de trabalho com o fornecedor.</b>			
Este princípio foi excluído do inquérito, dado que o abandono dos negócios feitos com base no preço e o recurso a um único fornecedor não depende da vontade da instituição.			
<b>5.º Princípio: Melhorar o sistema.</b>			
<b>Resumo: Para que a qualidade se torne parte da cultura da instituição, todos os que trabalham nela devem melhorar a eficiência e atender às necessidades dos seus clientes.</b>			
Como qualificaria os diplomados por esta Instituição Universitária relativamente à sua formação:	Suficiente.	48,3	A Universidade necessita melhorar o conhecimento das necessidades dos diferentes clientes.
De um modo geral, como qualificaria a opinião dos empregadores relativamente aos diplomados da sua Instituição Universitária:	A opinião varia consoante os cursos.	34,2	
É recolhida a opinião dos seus alunos sobre a sua actividade como docente:	Sim, através de um questionário ou outro documento escrito.	52,8	
Indique se, para além da avaliação individual, também efectua uma avaliação global da turma:	Sim.	53,8	
Indique se utiliza algum método estatístico (média, desvio padrão, etc.):	Sim.	45,2	
Indique como o aplica:	Sobre as notas finais.	23,6	
Tem sentido a necessidade de alterar o seu método de ensino:	Sim.	90,3	
Indique qual o motivo	Inovação.	37,7	
Considera que o(s) programa(s) da(s) disciplina(s) que lecciona se adequam ao futuro profissional da maioria dos alunos:	Sim.	73,4	
Considera necessário efectuar actualizações aos conteúdos programáticos da(s) disciplina(s) que lecciona:	Sim.	57,3	
Na sua opinião, qual deveria ser a frequência de actualização dos programas:	Anual.	39,5	



Questões no Questionário	Resultados Obtidos – Opinião da maioria	%	Conclusões	
<b>6.º Princípio: Instituir a formação.</b>				
<b>Resumo: A formação desempenha um papel essencial na melhoria da qualidade.</b>				
Indique a formação exigida para o desempenho da sua função:	12.º Ano de escolaridade.	39,3	A maioria dos colaboradores (docente e não docentes) sente principalmente que a instituição deveria fornecer-lhes mais e melhor formação adicional para poderem fazer parte da equipa e terem orgulho na sua actividade profissional. Relativamente aos colaboradores não docentes, estes referem conhecer vagamente, desde o início, as suas funções e o papel que desempenham na universidade.	
Considera que, para o desempenho das suas funções, é necessária formação adicional específica:	Sim.	79,4		
Indique se alguma vez sentiu necessidade de aprender algo de novo, para realizar adequadamente as suas funções:	Sim.	89,0		
Indique quais:	Utilização do computador. Estudo de legislação específica.	57,8 46,3		
A sua Instituição Universitária facultou-lhe alguma formação adicional	Sim.	80,0		
Indique se alguma vez lhe propuseram tarefas completamente novas:	Sim.	83,5		
Indique com que frequência:	Frequentemente.	51,0		
No momento da sua contratação, informaram-no das suas funções, obrigações e deveres:	Sim, verbalmente, mas vagamente.	42,4		
<b>7.º Princípio: Adotar e instituir a liderança.</b>				
<b>Resumo: As instituições de ensino superior apenas podem falar de qualidade, mudança, inovação e serviço, se existir liderança.</b>				
Qual é a sua opinião relativamente à confiança e interesse no desempenho da sua actividade profissional por parte da sua Instituição Universitária:	Existe confiança e interesse.	37,4	O exercício da liderança na universidade é dificultado pelo desinteresse que se verifica em relação às actividades do corpo docente.	

Questões no Questionário	Resultados Obtidos – Opinião da maioria	%	Conclusões
<b>8.º Princípio: Acabar com o medo.</b>			
<b>Resumo: Deve-se eliminar o medo, para que todos possam trabalhar de forma eficaz para o sistema de ensino e criar um ambiente que encoraja as pessoas a falar abertamente.</b>			
No seio da sua Instituição Universitária sente-se respeitado:	Sim.	50,3	Na Universidade de Évora deverá verificar-se um aumento da receptividade às opiniões dos diferentes elementos da instituição, sem a qual de nada serve conseguir um ambiente onde as pessoas expõem as suas ideias abertamente. As diferenças sentidas pelos docentes, relativamente à instituição e aos departamentos onde trabalham, embora parcialmente compreensíveis dada a compartimentação e a dimensão da universidade, indicam a necessidade de se desenvolver uma actuação que as procure atenuar e, se possível, eliminar. Por outro lado, a opinião dos docentes apresenta um peso que efectivamente deve ter, quer na reformulação de curricula, quer nas reuniões de departamento.
Geralmente é-lhe dado um tratamento justo como docente:	Sim.	47,2	
Considera que é dado um tratamento justo aos outros docentes:	Sim, pelo seu departamento.	51,8	
	Sim, pela sua Instituição Universitária	18,6	
Considera que o seu trabalho e esforço na leccionação das suas aulas são reconhecidos:	Sim, pelo seu departamento.	57,3	
	Sim, pela sua Instituição Universitária	16,6	
De uma forma geral, como qualificaria o grau de apoio que dispõe para realizar adequadamente a sua actividade profissional:	Suficiente.	42,7	
Como qualificaria o grau de abertura para recomendar mudanças construtivas no seu departamento:	Suficiente.	32,7	
	Elevado.	28,1	
É consultado quando se realizam alterações no curriculum do(s) curso(s) que o seu departamento é responsável:	Sim.	77,4	
As reuniões do seu departamento realizam-se com todos os docentes:	Sim.	53,7	
Indique com que frequência:	Sempre que se justifique	41,7	
Indique como as qualificaria:	Um espaço para o diálogo onde todos são ouvidos e todas as opiniões são importantes.	26,1	
Na sua opinião, a avaliação do desempenho é algo:	Desejável.	68,3	

Questões no Questionário	Resultados Obtidos – Opinião da maioria	%	Conclusões
<b>9.º Princípio: Eliminar as barreiras entre os departamentos.</b>			
<b>Resumo: Todos os elementos da instituição devem trabalhar em equipa e desenvolver estratégias para aumentar a cooperação entre grupos e indivíduos.</b>			
Relativamente à colaboração entre departamentos, considera que:	No que diz respeito à investigação deveria existir uma maior colaboração.	86,9	É nitida a presença de algumas barreiras entre departamentos, pois a estrutura e cultura existente nesta instituição parece promover a sua manutenção.
Geralmente outros departamentos solicitam orientação relativamente às disciplinas do(s) curso(s) de que o seu departamento é responsável:	Por vezes.	30,7	
Indique a sua opinião relativamente ao papel e de cada departamento:	Cada departamento deveria contratar docentes e definir programas para todos os cursos de que é responsável.	37,7	
<b>10.º Princípio: Eliminar slogans, exortações e metas.</b>			
<b>Resumo: No ambiente académico não se afixam slogans, mas existe um slogan implícito a toda a actividade docente, o do fornecimento de um ensino de qualidade.</b>			
Avalie as características dos meios disponíveis para a realização da sua actividade profissional relativamente:			A administração/reitoria da instituição deverá ter em atenção a adequação dos meios disponíveis, para a realização das actividades profissionais dos colaboradores docentes, de modo a que estes os avaliem mais favoravelmente.
Material disponibilizado.	Suficientes.	33,2	
Quantidade de bibliografia disponível	Insuficiente.	38,5	
Actualização de bibliografia disponível	Insuficiente.	41,8	
Dimensão das salas	Suficiente.	54,4	
Adequação das salas	Suficiente.	33,5	
Número de alunos por sala	Suficiente.	49,7	
Número de alunos por turma	Suficiente.	48,7	
De um modo geral	Suficiente.	47,6	
<b>11.º Princípio: Eliminar as quotas de trabalho.</b>			
<b>Resumo: As quotas e objectivos numéricos impedem a qualidade mais do que qualquer outra condição de trabalho isolada.</b>			
Na sua opinião, o número de alunos admitidos anualmente na sua Instituição Universitária está relacionado com:	Disponibilidades oferecidas.	34,2	A tarefa da administração/reitoria foi remodelar profundamente a oferta formativa, adoptando os princípios da Declaração de Bolonha e assumindo o ECTS, logo no ano lectivo 2003-2004, antes da sua implementação na Europa.

Questões no Questionário	Resultados Obtidos – Opinião da maioria	%	Conclusões
<b>12.º Princípio: Promover o orgulho pelo trabalho.</b>			
<b>Resumo: Para eliminar as barreiras e criar orgulho no trabalho é necessário criar um adequado ambiente de trabalho, eliminar os objectivos quantitativos e centrar a atenção na qualidade.</b>			
Manifeste o seu grau de concordância relativamente aos seguintes critérios de avaliação da sua actividade profissional, enquanto docente:			
Número de alunos aprovados	Discordo.	41,0	O critério de avaliação com maior relevância para os docentes da instituição está relacionado com a opinião dos alunos e, seguidamente, os critérios relacionados com o esforço e trabalho que cada docente realiza na preparação das aulas e do trabalho de investigação que é realizado para a preparação da disciplina.
Número de alunos reprovados	Discordo.	43,0	
Percentagem de alunos aprovados	Concordo.	41,5	
Percentagem de alunos reprovados	Concordo.	36,8	
Taxa de frequência dos alunos às avaliações	Concordo.	45,3	
Material produzido para a(s) disciplina(s)	Concordo.	62,0	
Bibliografia fornecida	Concordo.	62,7	
Opinião dos alunos	Concordo.	73,1	
Classificações obtidas pelos alunos	Concordo.	46,8	
<b>13.º Princípio: Auto-melhoria.</b>			
<b>Resumo: Uma instituição não necessita só de bons docentes, necessita de docentes que melhorem a sua educação, não para cumprir um objectivo específico, mas como auto-melhoria.</b>			
Enquanto docente desta Instituição Universitária já realizou alguma pós-graduação (mestrado ou doutoramento):			
	Sim.	75,9	
Indique a sua opinião relativamente à atitude da sua Instituição Universitária:			
E quanto às facilidades obtidas para realizar essa(s) pós-graduação(ões):	Foi dispensa de serviço docente.	50,0	Entre os apoios obtidos, sobressaem os concedidos à obtenção do grau de Doutor e que se verifica um certo grau de insatisfação relativamente aos apoios dados, dentro e fora da instituição, quanto aos esforços de formação.
Ainda quanto às facilidades, o que teria sido razoável lhe terem concedido:	Dispensa de serviço.	39,7	
Qual foi a sua atitude quando decidiu realizar essa(s) pós-graduação(ões):	Pediu colaboração à instituição.	52,8	
De uma forma geral, considera que têm-se verificado mudanças para melhor:	Quase sempre. Raramente.	35,1 34,0	

Questões no Questionário	Resultados Obtidos – Opinião da maioria	%	Conclusões
--------------------------	---	---	------------

*14.º Princípio: A transformação é tarefa de todos.*

*Resumo: O envolvimento de todos é um elemento essencial na definição e implementação de um serviço de qualidade.*

Apesar da concretização deste décimo quarto princípio passar inevitavelmente por alguma mudança de atitudes no interior desta instituição, as opiniões dos docentes parecem ter algum interesse por parte da administração mas noutras respostas dadas identifica-se alguma falta de interesse e uma fraca receptividade às opiniões dos diferentes intervenientes das instituições.

Dos resultados obtidos e conclusões retiradas no inquérito, observa-se que, a implementação dos princípios de Deming na Universidade de Évora, teria de enfrentar algumas dificuldades mas também evidenciou alguns aspectos positivos que facilitarão a sua implementação. Em relação às dificuldades detectadas, estas teriam de ser alvo de uma especial atenção, pois poderiam originar o fracasso da implementação. Mas, essa atenção também teria de ser dada às facilidades, pois apesar de constituírem uma vantagem, poderiam igualmente constituir a base para o cumprimento dos restantes aspectos da Gestão da Qualidade Total (TQM).

Por outro lado, este estudo científico desenvolvido, que se baseou essencialmente nos princípios de Deming, para colocar em prática a qualidade total numa instituição de ensino superior, permitiu analisar a adaptabilidade e a aplicabilidade do modelo teórico escolhido. Mais especificamente, verificou-se que para aplicar a qualidade total segundo os princípios de Deming nesta instituição, diversos pontos não podem ser aplicados tal como são definidos. Assim, uns devem ser modificados para que o processo da qualidade tenha sucesso, outro não podem ser simplesmente aplicados e ainda a implementação de outro não é adequada às instituições de ensino superior portuguesas, tal como se pode observar na Tabela 3.

**Tabela 3:** Aplicabilidade e adaptabilidade dos princípios de Deming numa instituição de ensino superior portuguesa

Princípios de Deming	Aplicabilidade				Observações
	Sem modificações	Com modificações	Não aplicável	Não adaptável	
1.º Criar constância de propósito	X				A definição da missão de uma instituição de ensino superior é uma tarefa primordial para a concretização da melhoria da qualidade.
2.º Adoptar a nova filosofia	X				Todos os intervenientes da instituição devem aceitar um plano baseado na filosofia da qualidade total.
3.º Acabar com a dependência em relação à inspecção			X		Embora não seja um método ideal, as notas continuam a ser a única ferramenta para classificar as pessoas.
4.º Minimizar o custo total		X			O abandono dos negócios com base nos preços não depende da vontade da instituição.
5.º Melhorar o sistema		X			A definição de cliente da instituição é um dos principais e primeiros obstáculos que devem ser contornados. Depois, as instituições devem incentivar a sua participação nas diversas actividades escolares.
6.º Instituir a formação	X				Clarificando as suas funções, a filosofia e a missão da instituição, todos os funcionários podem contribuir para a melhoria da qualidade e a formação é uma peça importante.
7.º Adoptar e instituir a liderança	X				As instituições de ensino superior portuguesas apenas podem falar de qualidade se existir liderança.
8.º Acabar com o medo		X			Para além de eliminar o medo do sistema, é essencial uma comunicação contínua e consistente que promova um envolvimento real de todos os colaboradores no processo.
9.º Eliminar as barreiras entre os departamentos		X			O trabalho em equipa é uma componente essencial para eliminar as barreiras existentes entre os departamentos da instituição e o conhecimento e aplicabilidade das ferramentas e técnicas da qualidade produzirão melhores resultados na implementação do processo.
10.º Eliminar slogans, exortações e metas		X			Os slogans, exortações e metas podem existir mas acompanhados de um programa de reconhecimento.
11.º Eliminar as quotas de trabalho	X				As quotas de trabalho devem ser substituídas por uma liderança sábia e inteligente.
12.º Promover o orgulho pelo trabalho	X				Para se criar orgulho no trabalho é necessário criar um adequado ambiente de trabalho, eliminar os objectivos quantitativos e centrar a atenção na qualidade.
13.º Auto-melhoria	X				Como auto-melhoria, a instituição deve oferecer oportunidades de formação a todos os seus elementos.
14.º A transformação é tarefa de todos	X				Todos os intervenientes de uma instituição devem colaborar na melhoria do processo.

Com a realização deste inquérito pretendeu-se verificar quais as possíveis dificuldades que poderiam resultar da presente cultura das instituições à implementação da TQM. No entanto, trata-se apenas de um ensaio, pois nem a cultura de uma organização, nem a resistência que esta poderia constituir a uma possível transformação, se revelam totalmente através de um simples questionário. Por outro lado, não se pode esperar que deste estudo resulte a identificação de todos os obstáculos à implementação da TQM, dado que, na maior parte dos casos, esta só pode ser feita após o início da sua implementação e para alguns deles, apenas depois de ter decorrido um período significativo de tempo de implementação.

No entanto, será útil e interessante identificar os aspectos do funcionamento normal de uma instituição de ensino superior que poderão constituir uma dificuldade à implementação da TQM. Por um lado, este exercício permite ainda obter uma maior percepção da forma como esses aspectos, por vezes menosprezados ou ignorados, dificultam a melhoria da qualidade, mas também contribuir para um melhor entendimento da filosofia expressa nos princípios de Deming. Por outro lado, os resultados obtidos poderão ser extremamente úteis no caso de, futuramente, se decidir implementar qualquer programa de Qualidade Total.

É igualmente importante salientar que os resultados apresentados não podem, quando demonstram comportamentos contrários aos defendidos nos diferentes princípios, ser interpretados como uma falta de qualidade. Os princípios de Deming são a base para a melhoria da qualidade numa instituição, seja qual for o nível de qualidade que nela existir, pelo que qualquer divergência relativamente aos mesmos apenas pode ser considerada como uma maior dificuldade em concretizar a referida melhoria.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O maior desafio da qualidade total aplicada às instituições de ensino superior portuguesas é efectuar uma mudança cultural. Na comunidade educativa portuguesa, em geral, e no ensino superior, em particular, é algo extremamente difícil de se alcançar. Pois, dizer aos burocratas o que têm de fazer para ajudar a melhorar a educação é quase uma heresia, com todas as conotações que esta palavra suporta, dado que esses indivíduos não aceitam qualquer sugestão.

Introduzir a TQM no ensino superior é como “empurrar uma pesada pedra até ao cimo de uma colina”. É lento, tedioso e muito duro. O maior obstáculo é a inércia. Uma vez ultrapassado, haverá outros obstáculos que se intrometerão no caminho. Mas, se se encontram mais membros, intervenientes do processo (alunos, pais dos alunos, fornecedores, clientes internos e externos), que possam ajudar a empurrar a “pedra”, a tarefa torna-se

mais acessível. Se todos empurrarem a pedra para cima na mesma direcção, todos ganham em benefício da instituição.

Alguns docentes não entram no ensino superior para ajudar as instituições a funcionarem da melhor forma e apesar, de por vezes, estarem sobrecarregados com tarefas que nunca pretendem fazer, mostram-se relutantes às mudanças. Para muitos, a responsabilidade de ajudar a instituição é subjugada às tarefas de leccionar e de fazer e corrigir exames, e, nalguns casos, nem isso pretendem fazer! No entanto, salienta-se que nem todos os docentes do ensino superior se caracterizam desta forma. Uma grande maioria dos docentes é trabalhadora e totalmente dedicada ao seu trabalho e pretende o melhor para a sua instituição. Destaca-se que uma grande parte desses profissionais só estão à espera de poderem actuar para melhorar o sistema!

Porém, o processo necessita de um certo tempo para efectuar as mudanças culturais. O tempo que é necessário depende da instituição e das pessoas que a formam. Primeiramente, deve-se educar as pessoas e não esperar resultados imediatos. Deve-se também, antes de tudo, insistir e não deixar de resistir. A mudança merece o esforço! Ao mesmo tempo, não se deve sentir satisfeito antes de tempo, pois quando se crê que todos os “flancos estão cobertos”, alguém o “atacará” por outro lado.

Com a implementação da TQM através dos princípios de Deming, qualquer instituição de ensino superior melhora progressivamente o serviço prestado aos clientes, a organização administrativa, a imagem da organização interna e externa, aumentar a satisfação dos colaboradores e a capacidade de intervenção dos quadros dirigentes, e, em paralelo, aproximar a organização do Modelo de Excelência e desenvolver o conceito de auto-avaliação no seu interior, tornando-a apta a desenvolver uma filosofia suportada de Melhoria Contínua.

Porém, apesar das instituições de ensino superior portuguesas não poderem aplicar todos os 14 princípios de Deming, ao optarem por este método da qualidade total, obtêm uma das diversas formas, ao seu dispor, para conseguir a melhoria contínua.

No entanto, seja qual for o modelo utilizado, ele deverá estar adequadamente ligado à missão da instituição, à sua cultura, às suas forças e fraquezas, às oportunidades e às ameaças manifestadas no seu meio envolvente, de modo a não serem cometidos erros na sua implementação. Para além desses erros, também poderão surgir diversos obstáculos mas os benefícios potenciais e obtidos justificam largamente os esforços e o tempo empenhados.

Assim, a implementação da TQM através dos princípios de Deming numa instituição de ensino superior pode constituir um factor de competitividade para essas organizações, não ignorando a impressionante e atractiva poupança e melhoria das funções administrativas obtidas, obter-se-á também uma melhoria significativa da educação, conseguida



graças ao aumento do sucesso escolar, às alterações significativas no desempenho dos professores, a uma utilização mais eficiente do tempo dos professores e alunos, a uma maior satisfação dos docentes e alunos no seu trabalho, e, entre outros, a um desenvolvimento individual dos alunos, preparando-os para a vida profissional, dado que os ensina a pensar por si próprios e leva-os a aprender a trabalhar em equipa, acarretando assim estas contribuições positivas para a sociedade.

## Referencias bibliograficas

- AXLAND, Suzanne (1991): "Looking for a Quality Education?", *Quality Progress*, 24(10), 61-65
- BANTA, Trudy (1993): "Is there Hope for TQM in the Academy?", *TQM in Higher Education*, September
- BATEMAN, G. & Harry V. Roberts (1994): "TQM for Professors and Students", *TQM in Higher Education*, September and October
- BELLER, Shirley et al. (1994): "Developing a Quality Customer Service Process", *TQM in Higher Education*, November, 2-8
- CHADWICK, Richard W. (1993): "Adapting W. Edwards Deming's Theory to my Classroom, Instruction of International Relations". Acedido em 13 de Outubro, 2008, a partir de <http://www.hawaii.edu/intlrel/deming.aclass.html>
- CHORNESKY, Bob (1994): "TQM: A Passing Fad or a New Standard?", *TQM in Higher Education*, March, 7
- CHORNESKY, Robert & Sam McCool & Larry Byrnes & Robert Weber (1994): *Implementing Total Quality Management in Higher Education*, Wisconsin: Magna Publications, Inc.
- CHUA, C. (2004). Perception of Quality in Higher Education. *Proceedings in the Australian Universities Quality Forum 2004, AUQA Occasional Publication*. [On-line]. Acedido a 3 de Junho de 2008, a partir de <http://www.auqa.edu/auqf/2004/program/papers/chua.pdf>
- EMING, W Edward (1988): *Out of the Crisis*, Cambridge: Cambridge University Press
- EMING, W Edward (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*, Madrid: Ediciones Iaz de Santos, S.A.
- EDWARDS, David (1991): "Total Quality Management in Higher Education", *Management Services*, 35(12), 18-20.
- ERDINE, Julie E. & William Hailey & Laura Rubach (1993): "Shaping America's Future", *Quality Progress*, 26(10), 1-44
- ERDMON, Verel R. (1993): "Quality in American Schools", *Quality Progress*, 26(10), 73-75.
- ERDKENBACH, W. (1988), *The Deming Route to Quality and Productivity*, Washington: George Washington University
- ERDKENFELD, Clay (1994): "Listen to the People You Serve", *TQM in Higher Education*, July
- ERDCUP (Society for College and University Planning) (1993): "TQM in Education (Text Report)", *SCUP*, 8(5), Parte 2
- ERDIBUS, Myron (1990): "The Application of Quality Management Principles in Education, at Mt. Edgecumbe High School, Sitka, Alaska", *An Introduction to Total Quality for Schools*, American Association of School Administrators (ASA), Virginia: Arlington
- ERDIBUS, Myron (1993a): "Total Quality Management in Business and Engineering Schools", Acedido a 3 de Junho 2008, a partir de <http://www.springerlink.com/content/j8683215366341t2/fulltext.pdf>
- ERDIBUS, Myron (1993b): "Quality Management in Education", *Journal for Quality & Participation*, 16(1), 12-21
- ERDIBUS, Myron (1993c): "TQM in Education: Principles & Practices", Acedido a 3 de Junho de 2008, a partir de <http://www.springerlink.com/content/j8683215366341t2/fulltext.pdf>
- ERDRNER, Ronald E. (1995): "TQM in the College Classroom", *Quality Progress*, 27(10), 105-108
- ERDLVERTON, Mimi (1993): "Total Quality Management in Higher Education: Latest fad or Lasting Legacy?" *Policy Briefs of the Education Policy Studies Laboratory*, nº 1, March, Tempe, Collection of Education, Arizona State University