

A GESTÃO DA QUALIDADE E O MODELO COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF): UMA APLICAÇÃO PRÁTICA NO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

Margarida Saraiva, Universidade de Évora

Nuno Alas, Universidade de Évora

Teresa Nogueiro, Universidade de Évora

RESUMEN

Actualmente, es la necesidad absoluta las instituciones del educación superior siguen el camino de la calidad, no sólo para la demanda creciente de la sociedad en general, pero también porque ellos son la palanca para la competitividad nacional. A pesar de varios modelos ellos existen con respecto a la calidad que podría aplicarse y podría usarse, este artículo se centró en un modelo: *Common Assessment Framework* (CAF). Después del efectuada de conexión entre este modelo CAF y la Gestión de la Calidad, a través de los principios de Deming, ella optó para la aplicación del segundo en dos instituciones del educación superior portuguesas, dado que ella consideró tratar de una técnica incluyendo de análisis y de desarrollo orgánico y, porque se cree que sería una primera fase en el camino largo de la calidad que tomaría los varios interviniendo que ellos la piensan sobre la calidad, en los formularios cómo pudiera alcanzarse y, como último objetivo, en la mejora ininterrumpida, desde que la calidad puede guiar todas las instituciones escolares en el camino para la excelencia.

PALABRAS CLAVE: La Gestión de la Calidad, *Common Assessment Framework*, La mejora continua y Excelencia.

ABSTRACT

Actualmente, é necessidade absoluta as instituições de ensino superior seguirem o caminho da qualidade, não só pela exigência crescente da sociedade em geral, mas também porque elas são a alavanca para a competitividade nacional. Apesar de existirem diversos modelos referentes à qualidade que poderia ser aplicados e utilizados, este artigo centrou-se num modelo: o *Common Assessment Framework* (CAF). Após a ligação efectuada entre este modelo CAF e a Gestão da Qualidade, através dos princípios de Deming, optou-se pela aplicação do segundo em duas instituições de ensino superior portuguesas, dado que se considerou tratar de uma técnica mais abrangente de análise e de desenvolvimento organizacional e, porque se acredita que seria uma primeira etapa no longo caminho da qualidade, que levaria os diversos intervenientes a pensarem na qualidade, nas formas como poderia ser alcançada e, como objectivo final, na melhoria ininterrupta, já que a qualidade pode orientar todos as instituições escolares no caminho para a excelência.

KEY WORDS: Gestão da Qualidade, *Common Assessment Framework*, Melhoria Contínua e Excelência.

1. INTRODUÇÃO

Qualidade é uma palavra de origem latina “*qualis*” que significa “algo que se apresenta tal como é na realidade”. A qualidade é um factor de extrema importância para produtores, clientes e consumidores e que se vai repercutir nas estratégias de produção, assistência e compras. É também um factor de concorrência internacional que é preciso ter em conta.

A Qualidade é, actualmente, um factor não negociável porquanto as consequências de um produto ou serviço deficiente ou, pouco ou nada satisfatório, punem e condenam muitas vezes a viabilidade futura de uma empresa. Este factor é também precursor de um aumento de produtividade e performance quer no mercado quer na empresa. Não se deve esquecer que o custo da não qualidade é significativamente alto. Talvez valesse a pena recordar a Lei de Murphy quando diz que “*Não há tempo para fazer bem, mas há sempre tempo para fazer de novo*”.

Devido à sua grande pertinência, a Qualidade é um tema que vem sendo abordado desde há alguns anos a esta parte por vários autores. Pode-se dizer que a ideia inicial surgiu nos Estados Unidos da América, durante a Segunda Guerra Mundial. O controlo de qualidade do armamento produzido e vendido era fundamental para o sucesso desta indústria. Esta ideia é depois exportada para o Japão, onde adquire outra dimensão, permitindo a reconstituição da indústria japonesa do pós-guerra.

Kruger (2001), cit. por Oliveira Rocha (2006:35) fala de cinco escolas: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa. Todos eles abordam a temática da Gestão da Qualidade Total de uma forma autónoma e diferente que vai desde o controlo à gestão da qualidade propriamente dita. Houve e haverá outras pessoas a interessarem-se por este tema. Está-se a falar, por exemplo de Genichi Taguchi e Shigeo Shingo que são mais dois teóricos japoneses e ainda de Tom Peters e Claus Moller, considerados “Gurus” da qualidade da nova vaga (Oliveira Rocha, 2006).

Deming é considerado por muitos como sendo o “pai” da qualidade e notabilizou-se ao colaborar com os japoneses, na reconstrução industrial do pós-guerra. O conceito de qualidade baseava-se em tudo o que o cliente necessitava e queria. Para ele existem dois elementos fundamentais na qualidade: tem de estar definida em termos de satisfação dos clientes e é multidimensional. O processo de obtenção da melhoria da qualidade baseia-se em 14 princípios.

Juran é outro “Guru” da qualidade. A qualidade é uma questão de gestão assente em qualidade do planeamento, qualidade do controlo e melhoria continuada. Basicamente, pode dizer-se que a qualidade baseia-se nas características do produto capazes de satisfazer as necessidades dos clientes e que ao mesmo tempo são capazes de gerar lucro.

Feigenbaum é o autor do conceito de Controlo da Qualidade Total. Segundo esta escola, a qualidade deve preocupar todos os trabalhadores, estando presente em todos os processos de fabrico e de gestão. Trata-se, em suma, da procura da excelência. A ele também se devem estudos dos custos da não qualidade. Para ele existem 10 princípios para o sucesso da qualidade total.

Para Philip Crosby é muito importante o conceito zero-defeitos que só se obtém através de uma gestão de rigor aliada a uma constante preocupação com a qualidade. Também ele, tal como Deming, estabelece um programa de 14 pontos para obtenção da qualidade.

O contributo do teórico nipónico Kaoru Ishikawa encontra-se associado aos círculos de qualidade que mais não são do que pequenos grupos de trabalhadores voluntários de uma mesma área de actividade, e que se reúnem com regularidade para identificarem problemas, inventariarem as possíveis causas e encontrarem soluções conducentes à melhoria da qualidade. A ele se deve o desenvolvimento de sete instrumentos de controlo da qualidade: diagramas de causa-efeito, análise de Pareto, histogramas, folhas de verificação, gráficos de dispersão, fluxogramas e cartas de controlo.

Genichi Taguchi e Shigeo Shingo são outros dois teóricos japoneses cuja contribuição se funda em diferentes contributos. O primeiro introduziu o conceito de determinação dos custos da não qualidade, isto é na redução da variância estatística em relação aos fins traçados. Já a Shingo é atribuída a definição de estratégia: criação de ferramentas capazes de monitorizar fontes de erro e cujo feedback permita a redução dos erros a zero para que nunca se transformem em defeitos.

A qualidade nunca se alcança mas deve ser incessantemente procurada, em função de e para o cliente. Esta perspectiva sobre a qualidade deve-se a Tom Peters. A ele também se devem os cinco princípios fundamentais para prosperar no caos. São eles o respeito obsessivo pelas necessidades dos clientes; a inovação constante em todos os domínios da empresa; o espírito de parceria entre todos para ganhar uma adesão total aos objectivos; paixão pela mudança a nível dos dirigentes; e, um “Tableau de Bord” simples, mas capaz de assegurar um acompanhamento adequado (Peters, 1989) cit. por Rocha, 2006.

Claus Moller assume importância pela sua óptica sobre a qualidade. Para este autor a qualidade do produto não deve ser o enfoque da questão mas sim os recursos humanos. Faz uma descrição do processo de aperfeiçoamento da qualidade com base na qualidade pessoal.

2. A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

O conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT) vem traduzir o envolvimento de todos os colaboradores de uma organização para a produção e fornecimento de produtos e serviços que só surgiram pelas necessidades e expectativas criadas pelos clientes. Barrie Dale e Cary Cooper (1995), consideram que existem princípios comuns a todas as definições de Gestão da Qualidade Total: todos os colaboradores de uma organização se empenham no aperfeiçoamento contínuo do processo assumindo a sua quota-parte na garantia da qualidade; cada pessoa obriga-se a satisfazer os seus clientes, quer os internos quer os externos; existe trabalho de equipa; a participação dos colaboradores é encorajada e efectiva, dando-lhe feedback sobre o seu desempenho e atribuindo tarefas de maior complexidade; há uma aposta nos programas de formação e educação nos locais de trabalho sob a forma de investimento nas capacidades das pessoas; os fornecedores e clientes integram o processo da qualidade; as organizações pautam-se pela honestidade, sinceridade e diligência; é essencial a procura da simplicidade nos processos, sistemas, procedimentos e instruções em contexto de trabalho. Para uma efectiva GQT é essencial que haja responsabilidade e liderança da gestão de topo, mudança da cultura

organizacional, educação e formação, planeamento e organização, empenhamento, reconhecimento e por fim avaliação.

A aposta na qualidade justifica o investimento efectuado. Esta afirmação é verdadeira porquanto os custos da qualidade reflectem os resultados conseguidos com uma política de qualidade, na linguagem comum a todos os interlocutores directos ou indirectos no processo: o dinheiro. O conhecimento dos custos de qualidade auxiliam os gestores a justificar o investimento feito numa política de qualidade e a “fiscalizar” a eficiência dos esforços desenvolvidos.

No fundo a GQT permite às organizações passarem de uma gestão assente em burocracia para uma gestão dita empresarial.

A melhoria da eficiência e da eficácia são assuntos que preocupam os nossos governantes porque são conceitos associados à produtividade das empresas e serviços e, conseqüentemente, de um país. As organizações da Administração Pública já não fogem à regra, e também elas devem ser alvo de uma gestão focalizada na GQT.

3. A COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)

A utilização de uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade desenvolvida ao nível da União Europeia denominada *Common Assessment Framework* (CAF) é cada vez mais fundamental para a avaliação da qualidade nas organizações da Administração Pública. Esta ferramenta que em português se designa “Estrutura Comum de Avaliação” apresenta as seguintes vantagens ao ser aplicada aos Serviços da Administração Pública: melhoria do sistema de gestão, melhoria do conhecimento real da instituição, dos seus pontos fortes e fracos, partilha de informação, a criação de indicadores de controlo da qualidade, definição de orientações estratégicas a nível institucional, sistematização de tarefas e compreensão da sua importância no contexto da organização e aumento da sensibilização para as questões da qualidade.

Neste caso da Administração Pública, o que significa serviço de qualidade? Primeiramente, “Serviços são actos, acções e desempenho” (Las Casas, s/d); e “Qualidade em Serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro factor tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém” (Albrecht, 1992) cit. por Las Casas (s/d: 16).

Construída para ser utilizada como uma ferramenta de metodologia de auto-avaliação, a *Common Assessment Framework* (CAF) proporciona aos organismos públicos uma avaliação crítica sobre os aspectos relevantes do seu desempenho e dos resultados que estes atingem.

Sumariamente pode-se identificar os principais objectivos da CAF: i) servir de instrumento para implementação da Gestão da Qualidade nas organizações públicas; ii) uniformizar os vários modelos e metodologias de Gestão da Qualidade existentes nos organismos públicos da União Europeia; ii) promover o *benchmarking*.

Tendo por base o modelo da CAF, a auto-avaliação permite uma análise geral, sistemática e estruturada das actividades e dos respectivos processos, proporcionando uma visão global da organização. Este modelo de

auto-avaliação permite também a identificação de oportunidades de melhoria, sobre as quais incidem, geralmente, planos de implementação.

Das vantagens da utilização deste modelo, pode-se destacar: i) a obtenção de diagnósticos; ii) a identificação de oportunidades de melhoria; iii) a possibilidade de integrar medidas de melhoria da qualidade na gestão corrente da organização; iv) a gestão baseada em factos objectivos; v) a introdução do conceito de *benchmarking* (a nível interno e externo); vi) a possibilidade de integrar objectivos organizacionais, estratégias de negócio e processos.

Inspirada na filosofia de Gestão pela Qualidade Total e no modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), a CAF tem como principais valores a focalização no cliente, a liderança e envolvimento, a orientação por processo, a medição e a melhoria contínua.

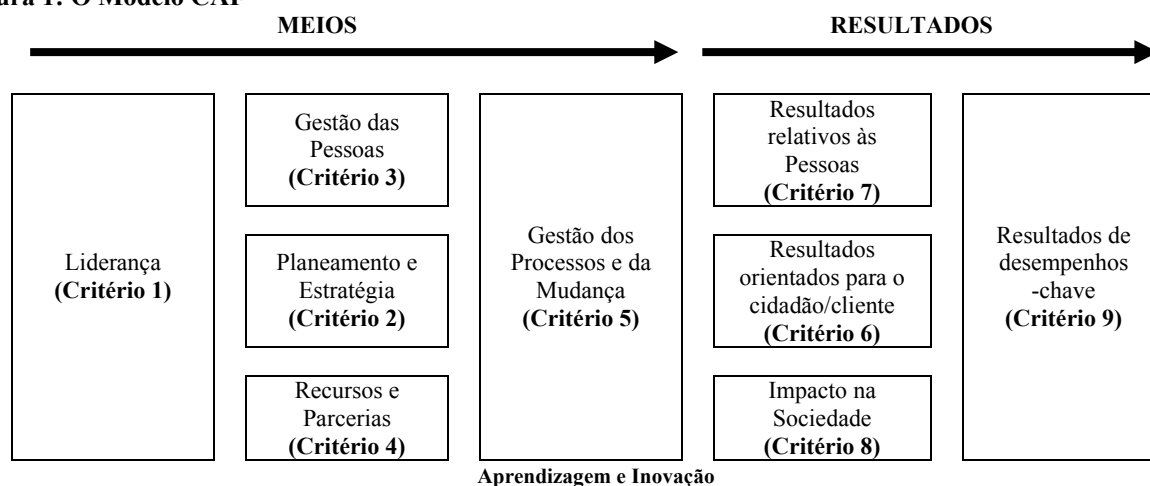
3.1. O MODELO

A CAF assenta numa estrutura de nove critérios que correspondem determinados aspectos organizacionais. Cada critério encontra-se dividido em sub-critérios que por sua vez têm associados um conjunto de exemplos que visam as principais dimensões a considerar na avaliação de uma organização (**Figura 1**).

Os critérios de auto-avaliação da CAF dividem-se em cinco critérios de meios e quatro critérios de resultados. Os critérios de meios referem-se ao que a organização faz, ou seja, ao modo como a organização desenvolve as suas actividades – chave. Por seu turno, os critérios de resultados referem-se ao que a organização atinge, ou seja, que resultados estão a ser alcançados. Sob os vários itens e exemplos definidos a partir dos sub-critérios, incide uma avaliação numa escala de 0 a 5, a qual reflecte, o ciclo de gestão PDCA de Deming.

O ciclo de Deming é uma abordagem sistemática que permite às organizações a gestão da melhoria contínua de produtos e processos. O ciclo requer a definição de objectivos e estabelecimento de um plano de acção para os alcançar (*planning*), a execução das tarefas definidas no plano de acção (*do*), a medição e comparação de resultados em relação aos objectivos (*check*) e a adopção de acções para correcção de desvios detectados em relação ao plano inicial (*act*).

Figura 1: O Modelo CAF





Fonte: Saraiva (2003) e www.dgap.gov.pt

3.1.1. OS CRITÉRIOS DE MEIOS

Como já referido, os critérios de meios referem-se ao que a organização faz, reflectindo o modo como são planeados e operacionalizados os vários processos que integram as cinco dimensões analisadas (Liderança; Gestão das Pessoas; Planeamento e Estratégia; Parcerias e Recursos; Gestão dos Processos e da Mudança).

O critério **Liderança** identifica a forma como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização. São sub-critérios a avaliar: i) o desenvolvimento, de forma clara, da visão, missão e valores da organização; ii) o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da organização; iii) a forma como o líder apoia e motiva as pessoas da organização; iv) a gestão das relações com os *stakeholders*, com especial importância para as relações de carácter político.

O segundo critério de meios avaliado pela CAF é o **Planeamento e Estratégia**, no qual se afere a forma como a organização implementa a sua missão e visão, através de uma estratégia orientada para todos os envolvidos, que se suporta em políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados. Os sub-critérios avaliados pretendem identificar: i) a forma como a informação é relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas; ii) o processo de desenvolvimento, revisão e actualização do planeamento e estratégia; iii) a integração do planeamento e da estratégia em toda a organização.

A **Gestão de Pessoas** pretende reflectir a forma como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual ou ao nível da organização no seu conjunto. Reflecte igualmente a forma como a gestão das pessoas é planeada e como são desenvolvidas as respectivas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia da organização. Os sub-critérios visam avaliar: i) o planeamento e gestão dos recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia; ii) a forma como são identificadas e desenvolvidas as competências individuais dos colaboradores, bem como a sua integração com os objectivos organizacionais; iii) os processos de delegação e envolvimentos das pessoas.

O quarto critério de meios – **Recursos e Parcerias**, ilustra a forma como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos. São avaliados os aspectos relacionados com: i) a promoção e implementação de relações de parceria; ii) a gestão do conhecimento; iii) a gestão dos recursos financeiros e materiais; iv) a gestão de todas as questões tecnológicas.

Por último, no que respeita a critérios de meios, a CAF aborda a **Gestão dos Processos e da Mudança**. Neste âmbito pretende-se perceber a forma como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, gerando mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas. Para tal, os sub-critérios pretendem evidenciar: i) a forma como são identificados, concebidos, geridos e melhorados os processos; ii) a forma como são desenvolvidos produtos e serviços com base nos contributos/envolvimento dos cidadãos e clientes; iii) como são planeados e geridos os aspectos relacionados com a modernização e a inovação.

Sobre os sub-critérios e itens incide uma grelha de avaliação (**Figura 2**) que pontua as várias dimensões analisadas, tendo por base o ciclo de gestão PDCA de Deming. A pontuação obtida permite a definição de um plano de melhoria, hierarquizado de acordo com as prioridades/restrições da organização.

Figura 2: Pontuação de Critérios de Meios

Pontuação	Critérios de Meios
0	Ausência de evidências ou apenas evidência duma iniciativa sem expressão
1	Iniciativa planeada – P (plan)
2	Iniciativa planeada e implementada – D (do)
3	Iniciativa planeada, implementada e avaliada – C (check)
4	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e ajustada em conformidade – A (act)
5	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e completamente ajustada e integrada na organização - PDCA

Fonte: www.dgap.gov.pt

3.1.2. OS CRITÉRIOS DE RESULTADOS

Os critérios de resultados devem evidenciar os resultados que estão a ser alcançados pela organização em quatro diferentes dimensões: resultados orientados para os cidadãos/clientes, resultados relativos às pessoas, resultados na sociedade e resultados de desempenhos chave.

O critério **Resultados Orientados para os Clientes** avalia os resultados que a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos. Nesse sentido, os sub-critérios pretendem avaliar os resultados que a organização atingiu com os seus esforços para conhecer as necessidades e expectativas dos cidadãos e clientes, através de avaliações de satisfação e da introdução de indicadores sobre as medidas orientadas para estes.

A análise aos **Resultados Relativos às Pessoas** afere os resultados que a organização atinge em relação à satisfação das pessoas. Este critério incide sobre todas as pessoas da organização e deve estar relacionado com o critério de meios – Gestão das Pessoas. A avaliação deve considerar os resultados atingidos relacionados com: i) os resultados relativos à satisfação global; ii) os resultados relativos à satisfação com a gestão e sistemas de gestão; iii) resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho; iv) resultados ao nível da motivação e

satisfação das pessoas com o desenvolvimento da carreira e das competências. Deverão ainda ser avaliados alguns indicadores de resultados relativos às pessoas, nomeadamente ao nível da satisfação, desempenho, desenvolvimento de competências, motivação e envolvimento.

O critério **Impacto na Sociedade** pretende avaliar que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional (de que acordo com a área de intervenção da organização). Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, bem como as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia das organizações em relação à comunidade em que se insere. Para o efeito, a avaliação deve evidenciar os resultados da organização junto da comunidade relativos: i) ao desempenho social da organização; ii) ao desempenho ambiental da organização.

Por último, o critério **Resultados de Desempenho-Chave** onde importa avaliar os resultados relacionados com as medidas de desempenho da organização, tendo em conta o cumprimento dos objectivos e os resultados das actividades chave (eficácia), bem como o funcionamento interno da organização. Importa ainda avaliar a utilização racional e económica dos recursos financeiros, bem como o uso eficiente dos mesmos. Os sub-critérios deverão evidenciar os resultados atingidos pela organização relativamente: i) à realização dos objectivos; ii) ao desempenho financeiro.

Tal como nos critérios de meios, a avaliação sobre os critérios de resultados é feita numa escala de 0 a 5 (**Figura 3**). Esta avaliação irá permitir identificar as oportunidades de melhoria nos resultados que estão a ser alcançados pela organização.

Figura 3: Pontuação de Critérios de Resultados

Pontuação	Critérios de Resultados
0	Não há resultados
1	Os resultados-chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável e negativa
2	Os resultados demonstram um progresso modesto
3	Os resultados demonstram um progresso considerável
4	São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização (<i>benchmarking interno</i>)
5	São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização, e com os resultados obtidos por outras organizações (<i>benchmarking interno e externo</i>)

Fonte: www.dgap.gov.pt

4. A INTERLIGAÇÃO ENTRE A COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF) E A GESTÃO DA QUALIDADE

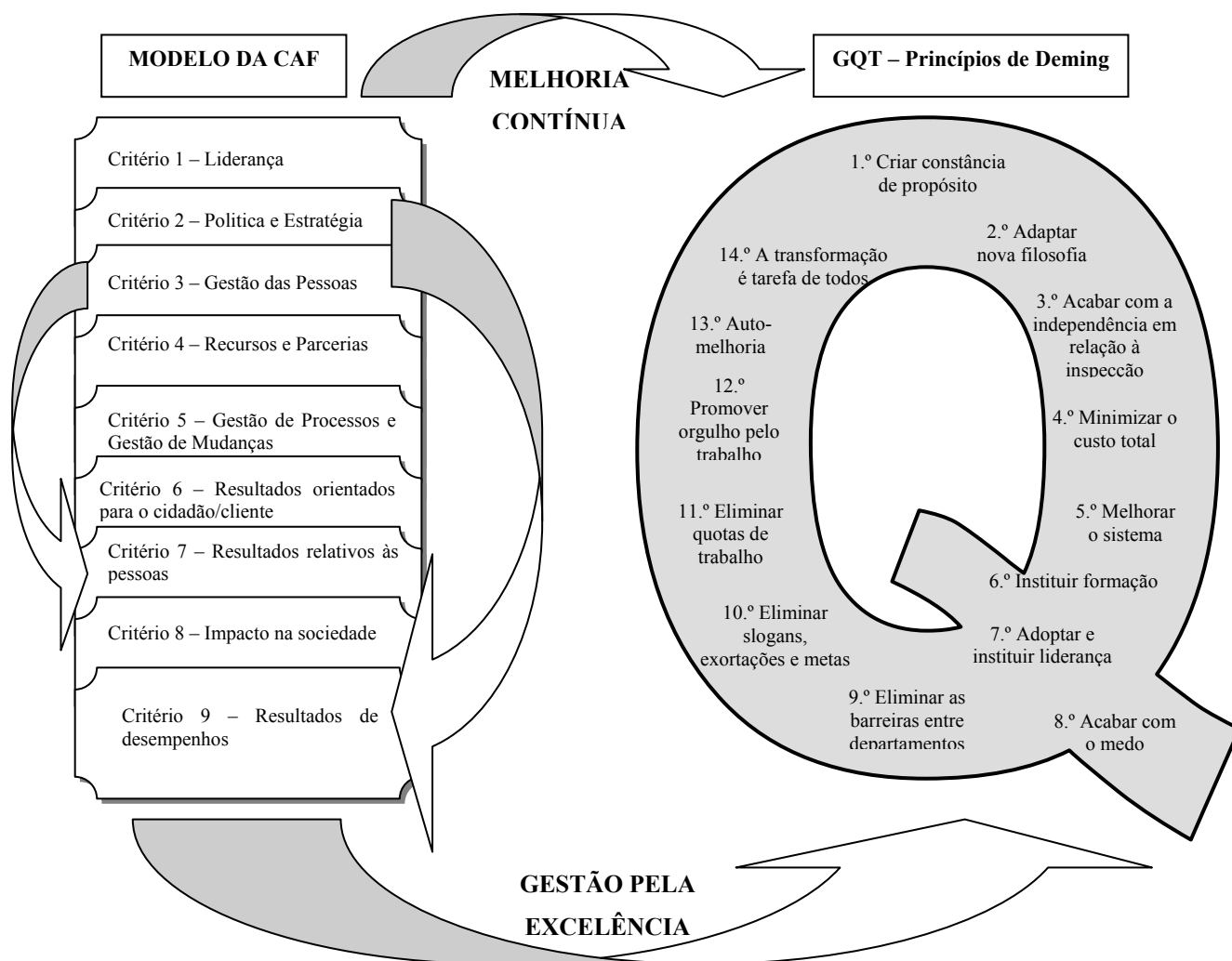
Apesar de se dirigirem aos negócios e às empresas, uma das técnicas da GQT, os princípios de Deming, através de uma correcta aplicação, podem ser implementados no processo de reformulação educativa do ensino superior, pois permite realizar as acções necessárias à melhoria da qualidade do ensino (Edwards, 1991; Salmon, 1993).

Se uma instituição de ensino superior pretender implementar a GQT 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.

Mas, os benefícios da implementação da GQT numa instituição de ensino superior superam todas as dificuldades que poderão surgir, nomeadamente a melhoria da imagem institucional; a melhoria da satisfação do cliente; a optimização da gestão, recursos e espaço; a melhoria dos canais de informação e de comunicação entre as componentes institucionais; a criação do sentimento de comunidade; a melhoria do ambiente de trabalho e a moral dos elementos da instituição; o maior envolvimento de todos, entre outros.

Entre esses dois modelos (CAF e Princípios de Deming) verifica-se uma forte ligação (ver **Figura 4**).

Figura 4. - Ligação entre o modelo da CAF e os princípios de Deming (GQT)



Fonte: Saraiva (2003)

Após uma análise mais pormenorizada a essa associação, observa-se que a cada critério corresponde mais do que um princípio, pois a CAF é uma ferramenta de trabalho mais ligeira, que se aplica aos níveis globais e genéricos de uma organização e/ou departamento. Mas ambos os modelos desenvolvem acções necessárias à melhoria da qualidade nas organizações, o primeiro a nível mais geral e o segundo com mais minudência.

Apesar da CAF ser um excelente ponto de partida para a implementação da gestão da qualidade numa organização, a implementação da GQT através dos princípios de Deming permite uma aplicação mais profunda da gestão da qualidade. Deste modo, qualquer instituição de ensino superior que pretenda implementar a GQT poderá, à partida, optar pelo modelo CAF, pelo modelo dos princípios de Deming ou por ambos em simultâneo. Pois, ambos os modelos permitem melhorar 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.

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.

5. APLICAÇÃO DA GQT NO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

A implementação da GQT através dos princípios de Deming numa instituição de ensino superior pode constituir um factor de competitividade para essas organizações e, 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.

Considerando que qualquer instituição de ensino superior ao aplicar qualquer um destes dois modelos (CAF e Princípios de Deming) aprende a utilizar um modelo de análise organizacional; a aplicar de forma contínua e sistemática exercícios de auto-avaliação; a desenvolver uma cultura de serviços público orientado para o cidadão; e a desenvolver a gestão estratégica baseada na qualificação e responsabilização das pessoas, optou-se pelos Princípios de Deming, para aplicação prática às duas instituições universitárias escolhidas para o estudo - o ISCTE e a UÉ, dado que se trata de um programa mais abrangente de análise e de desenvolvimento organizacional.

O estudo científico desenvolvido, que se baseou essencialmente nos princípios de Deming para colocar em prática a qualidade total numa instituição de ensino superior, e os resultados obtidos no estudo empírico realizado junto de duas instituições de ensino superior, o ISCTE e a UÉ, permitiram analisar a adaptabilidade e a aplicabilidade do modelo teórico escolhido. Mais especificamente e de acordo com o estudo empírico realizado, verificou-se que para aplicar a qualidade total segundo os princípios de Deming no ensino superior português, diversos pontos não podem ser aplicados tal como são definidos. Assim, uns devem ser modificados para que o

processo da qualidade tenha sucesso, outros não podem ser simplesmente aplicados e ainda a implementação de outros não é adequada às instituições de ensino superior portuguesas.

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. Porém, essas organizações devem seguir algumas etapas gerais necessárias à sua implementação.

6. CONCLUSÕES

Institucionalizar o processo da qualidade é como “plantar uma árvore com profundas raízes”. “Se um forte vento muda de direcção, pode fazer com que a árvore se incline mas as raízes mantêm-na direita”. O mesmo se verifica nas instituições de ensino superior. Normalmente, a administração mantêm-se à frente da organização durante quatro anos. Se o responsável máximo deixa de ocupar o lugar, a institucionalização do processo deve manter-se, uma vez iniciado. O mesmo se verifica em relação ao grupo de qualidade. Este deve permanecer, pois sem ele o processo não avança.

Mas o maior desafio da qualidade total aplicada às instituições de ensino superior é efectuar uma mudança cultural. Na comunidade educativa, 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 GQT 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, haverão 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 cré que todos os “flancos estão cobertos”, alguém o “atacará” por outro lado.

Actualmente, as instituições de ensino superior portuguesas não satisfazem os seus clientes. Verifica-se um descontentamento relativamente ao serviço que lhes é prestado. Pelo que, subsiste a necessidade de melhorar esse sistema. A mudança é inevitável. A questão que se coloca não é se esta se concretizará, mas sim quando e como ocorrerá? Com o processo de Bolonha em curso, as instituições de ensino superior europeias deverão efectuar essa mudança com alguma rapidez.

Mas, colocar à “venda” um sistema que está enfraquecido só acarreta um alívio passageiro. Fazer “remendos” num sistema que não está a satisfazer os seus clientes não é solução. Introduzir demasiados projectos para mudar as instituições de ensino superior dissimula os sintomas de enfermidade em vez de os curar pela raiz.

Como refere Thurow (1993:299) “Não fazer nada é muito pior que fazer algo”. Se se pretende algo de melhor para o futuro, deve-se precatar uma transformação no sistema educativo. Tal como esse autor também salientou: “Se continuarmos a fazer o que havemos feito, conseguiremos o que sempre havemos conseguido”. Portugal não pode permitir que as instituições de ensino superior continuem a ter os mesmos resultados e continuem a fazer o que têm feito. A passividade perante o fracasso só conseguirá que esse fracasso seja contínuo. E esperar pela chegada da “cavalaria” para salvar as instituições de ensino superior significa aceitar o *statu quo*. Mas será que as instituições têm poder para mudar? E será que têm realmente o desejo de fazê-lo?

Se as instituições de ensino superior portuguesas não encararem urgentemente os problemas educativos que se lhe colocam serão as gerações vindouras que sofrerão as consequências. Se se pretender que Portugal ocupe uma posição satisfatória a nível internacional, os governantes e a comunidade devem concentrar os esforços, a nível geral, na educação e, em particular, no ensino superior. Yeats (in AULP, 2000) refere que “A educação não é o enchimento de uma vasilha, mas o acendimento de um fogo”, que pode ou não ser controlado!

Quando uma instituição inicia um processo de qualidade nunca o terminará e o caminho que irá percorrer é sempre maior do que a distância que já “percorreu”. Todavia, a organização, à partida, sabe que se trata da “estrada certa”. Porém, o caminho de uma instituição poderá não ser o caminho de outra, pois cada organização deverá ajustar o processo de melhoria às suas necessidades. Mas, crê-se que se verificam diversos pontos comuns entre todas as organizações e o caminho que uma percorrerá poderá ser seguido, com algumas adaptações, por outras instituições, eliminando assim os primeiros anseios que surgem e os diversos obstáculos que podem surgir ao longo desse caminho.

Quando uma instituição de ensino inicia a implementação do processo baseado na qualidade total, à partida sabe que o mesmo a vai ajudar a consolidar-se e a encontrar caminhos para a mudança. Que fomenta a cooperação entre os intervenientes com o objectivo de estabelecer alguns níveis de qualidade educacionais. Que todos começam a trabalhar em equipa e que aumenta a participação de todos.

Actualmente, Portugal encontra-se numa encruzilhada: poderá continuar a seguir os mesmos passos, que actualmente segue, e obter os mesmos resultados ou mudar de direcção. Mas fortes ventos de mudança sopram no campo do ensino superior. Pelo que é aconselhável que essas instituições implementem a qualidade total, pois só assim Portugal poderá obter resultados muito satisfatórios, a todos os níveis, no século XXI. Alvin Toffler (in AULP, 2000) refere que “Os iletrados do século 21 não serão aqueles que não conseguem ler e

escrever, mas aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender”, aspecto necessário desta filosofia.

7. BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl (1992): *Revolução nos Serviços*, São Paulo, Pioneira, p.254.

AULP (2000): *O Ensino Superior nos Países em Desenvolvimento: Perigos e Esperanças*, AULP, Lisboa.

CHIAVENATO, Idalberto (1999): *Administração nos Novos Tempos*, 15ª Tiragem, Rio de Janeiro, Editora Campus.

DALE, Barrie e COOPER, Cary (1995): *Qualidade Total e Recursos Humanos: um guia para executivos*, Editorial Presença, Lisboa, Depósito Legal nº85 847/95.

DEMING, W Edward (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT, Centre for Advanced Engineering Study, Massachusetts.

DEMING, W Edward (1988): *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge.

DEMING, W Edward (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.

DEMING, W Edward (1990): “A System of Profound knowledge”, in *The New Philosophy for K-12 Education – A Deming Framework for Transforming America’s Schools*, ASQC Quality Press, 1.ª ed., Milwaukee, Wisconsin.

DEMING, W Edward (1992): *Quality, Productivity and Competitive Position*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

DEMING, W Edward (1993): *The New Economics*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

EDWARDS, David (1991): “Total Quality Management in Higher Education”, *Management Services*, vol.35, nº 12, December, pp. 18-20.

EIPA - European Institute of Public Administration [consultado em 11 de Novembro de 2005]. Disponível em URL: <http://www.eipa.nl/default.htm>

Estrutura Comum de Avaliação (CAF) (2003): *Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*, Tradução de Cristina Evaristo e Maria Inês Nolasco, Direcção Geral da Administração Pública (DGAP).

European Institute of Public Administration (EIPA). Disponível em URL: <http://www.eipa.nl/default.htm>

GALGANO, Alberto (1993): *Calidad Total*, Ediciones Diaz de Santos, S.A., Madrid.

GALGANO, Alberto (1996): *Gestión de la Calidad Total*, Ediciones Diaz de Santos, S.A., Madrid, 1996.

Informação sobre CAF disponível em URL: <http://www.dgap.gov.pt>

KRUGER, Volker (2001): “Main Schoolsof TQM: the big five”, *The TQM Magazine*, Vol. 13, nº3: 146-155.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (s/d): *Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos*, 3ª Edição, Editora Atlas.

NEVES, Arminda (2002): *Gestão na Administração Pública*, Editora Pergaminho, Ldª, Cascais.

PETERS, Tom (1989): *Thriving on Chaos*, Londres, McMillan.

ROCHA, J.A. Oliveira (2006): *Gestão da Qualidade, Aplicação aos Serviços Públicos*, Escolar Editora, Lisboa.

ROSANDER, A.C. (1992): *La Busqueda de la Calidad en los Servicios*, Ediciones Diaz de Santos, SA, Madrid.

SALMON, Verel R. (1993): “Quality in American Schools”, *Quality Progress*, vol.26, nº 10, October, pp. 73-75.

SARAIVA, Margarida (2003): *Gestão da Qualidade Total - Uma Proposta de Implementação no Ensino Superior Português*, Tese de Doutoramento em Gestão não publicada, ISCTE, Lisboa.

SMA - Secretariado para a Modernização Administrativa. Disponível em URL: <http://www.sma.pt>

THUROW, Lester (1993): *Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America*, New York.