

A Teoria das Restrições como Alternativa de Gestão para Instituições de Ensino Superior Privada

Aligleri, Luiz Antonio

Doutorando pela Universidade Museo Social Argentino. Docente da Universidade Estadual de Londrina, Paraná-Brasil - CEP 86070-660

aligleri@sercomtel.com.br

Macrini, Domingo

Doutor da Universidade de Buenos Aires e Universidade Museo Social Argentino.

domacrini@hotmail.com

Palavras-Chave: educação, ensino, gestão, teoria das restrições.

Área Temática: Estratégias de Gestión en Mercados Regionales

Recursos Audiovisuais: Retroproyector y pantalla

A Teoria das Restrições como Alternativa de Gestão para Instituições de Ensino Superior Privada

Resumo

As mudanças na sociedade brasileira mostram que é preciso repensar os papéis e funções do ensino superior. Neste contexto, este trabalho explora a teoria das restrições - TOC como uma alternativa de gestão para Instituições de Ensino Superior - IES privadas, tomando-se por base as condições de ensino na perspectiva de estudantes, professores e dirigentes. O estudo envolveu uma pesquisa em quatro IES localizadas no norte do estado do Paraná, utilizada para subsidiar a identificação de fatores críticos e facilitar o entendimento das condições de ensino. Em seguida, tomando-se por base uma das IES pesquisadas como caso, utilizou-se de grupo de foco para gerar informações adicionais e buscar aproximações sucessivas, no sentido de avançar o conhecimento e a prática atrelado com os pressupostos da TOC no seu ramo "processo de pensamento". Os resultados evidenciaram que a TOC, em sua lógica, como uma forma de heurística socializada, apresenta-se bastante útil como método racional na solução de problemas e decisões organizacionais no ensino superior.

Palavras-Chave: educação, ensino, gestão, teoria das restrições.

1. Introdução

No ambiente global deste novo milênio de constantes e rápidas transformações adaptar-se à realidade competitiva e a tecnologia moderna são cruciais para ganhar e manter a participação no mercado e melhorar o desempenho organizacional.

Neste contexto, o conceito de educação permanente ganha maior importância como forma de garantir a melhor qualidade e a competitividade dos negócios. Entretanto, no setor educacional, em particular, os avanços têm sido modestos (Xavier, 1997). No Brasil o ensino superior, apesar de sua limitada existência histórica, apresenta problemas e sinais de esgotamento. Sua expansão acelerada na década de 70, estimulada oficialmente e sem planejamento prévio, fez surgir um conjunto heterogêneo de instituições com diferentes tipos de serviços sem a garantia de um padrão mínimo de qualidade.

Questionando estes comportamentos, organismos internacionais como o Banco Mundial propaga mudanças no sentido de orientar as organizações para se tornarem eficientes do ponto de vista de seus resultados e a UNESCO mais eficiência social por intermédio da excelência na educação, cada vez mais pertinente e eqüitativa a maior parte da população, sem exclusão de qualquer classe.

As IES que parecem atuar de forma passiva nas questões educacionais, com os valores e práticas acentuadas no conservadorismo, e sem grandes transformações e aperfeiçoamento no seu corpo educacional, recursos e instalações físicas, hoje estão sendo forçadas a serem pró-ativas em suas ações, principalmente na identificação das expectativas e necessidades da sociedade cada vez mais seletiva.

Embora a discussão acerca da qualidade e produtividade nas IES do Brasil é notada há mais tempo no meio das instituições públicas (Sampaio, 1999; Neiva, 1990), alguns desdobramentos atingiram às instituições privadas que podem ser observados a partir das ações do Ministério da Educação e Cultura, na forma de infra-estrutura, busca de docentes titulados, balizamento dos conteúdos ministrados e práticas do *benchmarking*.

Produzir o ensino com realidades diferentes das atuais não está restrito apenas a belos espaços físicos, equipar laboratórios e bibliotecas, nem mesmo contratar professores com mestrado e doutorado experientes em pesquisa (Sampaio, 2000), a academia é mais exigente (Coelho, 1998), requer idéias e projetos que distingam com clareza os fins dos meios, o essencial do acidental, privilegiando o ensino, a pesquisa, a extensão, a prestação de serviços e a administração.

Neste contexto, para Aligleri, Aligleri e Soutello (2003) os gestores das IES privadas, no dilema de sobreviver e investir, para assegurar a qualidade dos serviços de ensino, necessitam de um rigoroso controle que permita medir resultados.

Conforme observa Nunes (1998), surge um espaço muito amplo de estudos a serem feitos com relação à gestão universitária, inclusive no desenvolvimento de modelos alternativos de gestão. Preocupação essa que começa a ser tratada por Hardy e Fachin (1996); Tachizawa e Andrade (1999); Ferreira e Aguiar (orgs.) *et al.* (2000); Almeida (org.) *et al.* (2001), através de experiências e alternativas de gestão com o intuito de avaliar o desempenho da qualidade e da produtividade nas instituições de educação superior.

Neste cenário e nos pressupostos de que uma nova filosofia gerencial implica em modificar comportamentos e atitudes, introduzir novos valores e princípios de trabalho, reciclar e criar conhecimentos, e envolver um grande número de *trade-offs* direcionado às atividades acadêmicas, este artigo busca articular um corpo de conhecimento introdutório que analisa a TOC como uma alternativa de gestão universitária em IES privadas.

2. Concepção, Fundamentos e Premissas da TOC

Estudar os recursos e procedimentos no processo de ensino deve ser objeto de atenção por parte dos gestores da Instituição para gerar e agregar valor aos serviços prestados, diretamente relacionados ao grau de satisfação do usuário. Os processos críticos, aqueles voltados diretamente para o alcance da missão institucional, devem merecer atenção especial dos gestores (Ramos, 1994, p. 74).

É comum encontrar publicações abordando mudanças e o gerenciamento de instituições de ensino. A TOC ou gerenciamento das restrições (GR), também com a conotação de mudanças, apresenta algumas experiências em áreas de serviços, a exemplo, na área militar, médica e educação primária (Cox III e Spencer, 2002, p. 271).

A TOC (Goldratt, 1993, 1994, 1998, p. 84), como uma nova maneira de resolver problemas, busca construir procedimentos lógicos, no uso de idéias estruturadas, através de análises baseadas em relações de causa e efeito, condição necessária para encontrar soluções simples e práticas (Goldratt, 1994, p. 101) em conflitos. A partir da teoria de sistemas, Goldratt emprega a lógica da indução socrática como forma de aprendizado para o estabelecimento da meta global da empresa, à qual o subsistema operacional subordina e apoia estrategicamente (Spencer e Cox, 1995; Antunes Junior e Rodrigues, 1998).

O foco da TOC é que toda empresa, no processo de atingir sua meta, apresenta uma ou um número muito limitado de restrições, que limita o desempenho do sistema operacional, Goldratt (1994) sobre este ponto de vista desenvolveu o que denominou um "Processo de Raciocínio". Este processo requer a participação de interessados na discussão de problema que, através de um *brainstorming*, põe-se a descobrir pressupostos de relação causa-efeito e a registrar em diagramas de apoio. A metodologia destina-se a forçar os

gerentes a identificar a verdadeira causa, em vez de perder tempo solucionando sintomas apenas para que os problemas reais permaneçam (Cox III e Spencer, 2002, p. 39-40). No "Processo de Raciocínio" a participação de grupo é notada intensamente.

Assim, Goldratt (1993) afirma que toda restrição é o reflexo concreto de um bloqueio mental, para tanto recomenda na metodologia de solução de problemas, como um desafio aos gerentes, desenvolver as questões: o que mudar, o que implementar em seu lugar e como promover as mudanças com sucesso.

Nas empresas de serviços esta abordagem parece muito mais complexa se considerar as múltiplas tarefas e interações existentes que ocorrem. Esta complexidade é reforçada pelas diferenças existentes entre os empregados na forma de habilidade, capacidade intelectual, reflexo motor, senso de organização, interesse e motivação entre outros.

Goldratt (1998, p. 93-94) resume que, para administrar adequadamente e atingir um aprimoramento global, é preciso que o gerente administre o mundo do custo e o mundo do ganho, portanto, não se deve tentar aprimorar o desempenho de toda a organização induzindo muitos aprimoramentos locais. "Um dos maiores problemas [...] é que a maioria das pessoas não vêem a empresa como um todo. Elas vêem em fragmentos. Devido a isto, obtém-se ótimos localizados, muitas decisões erradas e muitos mal entendidos (más comunicações)."

Na TOC um problema não está precisamente definido até que ele possa ser apresentado como um conflito entre as condições controlar os custos e proteger o ganho. Portanto, a função do gerente, administrar adequadamente, é entendida como otimizar os custos e os ganhos. Descreve Johnston e Clark (2002, p. 39) que "o desafio crítico para as operações de serviços é gerenciar, simultaneamente, os resultados e as experiências." A verdadeira questão para um gerente é o problema que deve focalizar para incrementar a produtividade da organização.

Uma causa central é definida como fonte de 70% ou mais dos efeitos indesejáveis e, assim, a eliminação dessa causa é suficiente para a redução dos efeitos remanescentes (Cox III e Spencer, 2002, p. 221). O processo de raciocínio, base da TOC para descobrir a restrição do sistema, inicia pelo diagnóstico da situação e análise dos sintomas que pressupõem a existência de poucas causas comuns que explicam os muitos efeitos de um sistema. Se a restrição for modificada, as decisões precisam ser reverificadas e, neste momento, evitar que a inércia se torne uma restrição do sistema.

No dilema de identificar o problema central o gerente perpassa por uma gama de sintomas que nem sempre representará um verdadeiro ganho para a empresa. Assim, tanto o

diagnóstico quanto as soluções, a luz da teoria, requerem a construção de diagramas denominadas de árvore da realidade atual (ARA), diagrama de dispersão de conflito ou de nuvem (DDN), árvore da realidade futura (ARF), árvore de pré-requisitos (APR) e árvore de transição (AT), que permitem mudar a realidade e atingir os objetivos na forma de melhoria do sistema. Todo este trabalho deve integrar um plano norteador dirigido para a meta da empresa.

3. Metodologia

O estudo foi desenvolvido na região norte do Estado do Paraná, onde encontram-se várias Instituições de Ensino Superior - IES privadas e públicas que oferecem cursos de graduação da área socio-econômica. O alvo da análise foi um estudo de caso em uma de quatro IES pesquisadas, sendo duas Faculdade isolada e outras duas Centro universitário.

Esse trabalho foi desenvolvido junto aos estudantes e docentes do Curso de Graduação em Administração, do terceiro e quarto ano, e dirigentes pertencentes a IES. Foi utilizado a amostragem intencional para a escolha dos diferentes atores da IES. A escolha das instituições deve-se ao fato do porte representar a média da maioria das IES privadas isoladas da região e pela localização estratégica das mesmas que permitem catalisar estudantes e docentes de diferentes municípios.

Por se tratar de estudo de caso, para efeito de análise, aplicou-se o que Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998, p.169) e Yin (2001, p.43) denominam de "unidade de análise" que corresponde a um estudo localizado. O trabalho caracterizou como sendo um estudo de caso de caráter exploratório envolvendo o uso do questionário e grupo de foco. A partir do referencial teórico e uma sessão de *brainstorming* o questionário de pesquisa foi idealizado, para a maioria das perguntas, na escala Likert de cinco pontos, e submetido a um pré-teste com os estudantes, professores e dirigentes.

Adotando o nível de significância de 5% e erro amostral de 5%, de uma população de 478 estudantes, 81 docentes e 46 dirigentes, obteve-se uma amostra de 236 atores. Foi possível coletar uma amostra de 400 pesquisados, representando, em relação ao total da população, uma porcentagem de 66% o que mostra ser relevante para a pesquisa qualitativa. O instrumento foi aplicado *in loco* pelo pesquisador.

A TOC não indica um método, assim a pesquisa de campo forneceu informações e o grupo de foco buscou aproximações sucessivas, no sentido de avançar o conhecimento e a prática numa dimensão transformadora, atrelado com os pressupostos da TOC.

Para cada grupo de foco foram realizadas três reuniões. Nas reuniões buscou-se os principais problemas no processo de ensino e definiu-se, através da contribuição de todos os envolvidos de forma consciente e compromissada, as proposições de aperfeiçoamento.

Uma limitação a destacar foi o não envolvimento de outros cursos (Direito, Ciências Contábeis, Tecnologia em Processamento de Dados e Letras) pertencente a Instituição.

4. Condições de Ensino: Uma Análise de Casos do Norte do Paraná

Apresenta-se os principais resultados da pesquisa de campo que almejou levantar alguns fatores mais críticos relacionados ao ensino. Os dados apresentam-se tanto através de indicadores que variam de +2 (maior a satisfação, importância ou relação crítica) a -2 (menor a satisfação, importância ou relação crítica) quanto na forma de porcentagens das respostas. Esses dados, na forma de relatório, foram entregues aos participantes do grupo de foco para subsidiar as discussões e auxiliar na compreensão das questões quanto à prática e condições de ensino existentes no interior das IES.

4.1. Políticas, estratégia e decisão

Analisando a **política** das IES, 95,5% dos pesquisados concordaram que formar e capacitar profissionais habilitados e desenvolver e gerar conhecimentos, são funções precípuas de uma IES. Com menor porcentagem de resposta, mas ainda com grande relevância, foi destacada, por 76,2% dos docentes e 69,2% dos dirigentes, a necessidade de fazer um trabalho melhor, indicando ser preciso aprimorar a qualidade de ensino nas IES.

O posicionamento dos entrevistados quanto a "ganhar dinheiro para sobreviver e sustentar investimentos" foi a 4ª política mais indicada. Verificou-se que 55,3% dos discentes, 62,7% dos docentes e, apenas, 38,5% dos dirigentes concordam que "ganhar dinheiro" esteja entre as principais funções da IES.

Entre as **estratégias** que poderiam ser adotadas pelos dirigentes para atrair maior clientela (dar ênfase à propaganda, incluir no preço algum tipo de benefício, facilitar o grau de exigência no ensino, assumir o custo qualidade, e inovar e focalizar o cliente), o custo qualidade foi citado como a principal condição, seguida por inovar e focalizar o cliente no processo de ensino. Isso indica que os diferentes públicos vêm percebendo que a melhor alternativa é diferenciar-se a partir da maior preocupação com o ensino oferecido.

Foi perguntado se a IES deveria interferir no processo para facilitar o grau de exigência no ensino na forma de "pagou passou" e verificou que discordam desta conduta

86,8% dos docentes, 94,9% dos dirigentes e 69,7% dos discentes. Nos cursos noturnos, o progresso no ensino tem sido relativamente dirigido a uma situação antagônica entre elevar o nível pelos docentes e atender os pedidos e reclames dos estudantes para tornar os conteúdos mais brandos. Constatou-se entre os discentes das IES (26,1%) que há uma tendência concordando em abaixar a qualidade de ensino para beneficiar-se tão somente da aprovação, sem se preocupar com a capacitação e a competição no mercado de trabalho.

Com relação a **função do dirigente**, ao perguntar para onde deveriam orientar sua capacidade administrativa, 94,9% dos docentes, 92,1% dos discentes e 97,4% dos dirigentes concordaram que é importante "motivar a produção acadêmica e desvendar novos horizontes". Esse resultado entendeu como sendo o papel dos dirigentes no apoio logístico para o desenvolvimento da pesquisa.

Quando perguntado se os dirigentes deveriam orientar sua capacidade administrativa para "avaliar a implicação financeira em primeiro lugar", verificou-se muito pouca diferença entre discordar e concordar, constatando, destarte, que assumir a qualidade é mais interessante estrategicamente do que preocupar, em primeira instância, com os resultados financeiros.

No que refere as **decisões**, buscou-se identificar quais eram altamente prioritárias para melhorar a qualidade dos serviços de ensino. As decisões priorizadas são indicativos para nortear as ações da IES e, portanto, na análise da TOC, investigar estas decisões como indícios de um elo crítico, pode constituir em uma alternativa para facilitar a descoberta do problema central e, conseqüentemente, orientar as ações da administração da IES.

Entre onze áreas de decisão apresentadas no questionário (projeto pedagógico do curso, processo e tecnologia, gestão de pessoal, qualidade e sistema de melhoria dos serviços, organização e controle das operações, gestão do sistema de informação, gestão de materiais, gestão do cliente, medidas de desempenho operacional, gestão financeira e planejamento estratégico institucional), o fator que alcançou máxima prioridade para os discentes, docentes e dirigentes foi o projeto pedagógico do curso.

Tem-se destacado entre os educadores a importância do projeto pedagógico do Curso, principalmente para os docentes e estudantes, como um norteador de procedimentos e tomada de decisão. No entanto, conhecer o produto ou serviço de ensino que pretende adquirir tem sido de menor importância nas decisões dos candidatos a uma vaga no curso superior. É comum priorizar a "chancela" da IES e uma aprovação no vestibular. Nestas condições, o estudante participante do processo de ensino, sem conhecer seus rumos e caminhos, estará aberto aos conflitos de posicionamento e de integração.

Percebe-se, entretanto, que as principais áreas de decisão apontadas pelos diversos públicos, não sofreram grandes variações indicando que a percepção sobre as políticas, estratégias e decisões são muito parecidas.

4.2. Satisfação e qualidade dos serviços de ensino

Ao estudar serviços torna-se importante observar que a satisfação e a qualidade perpassa (Johnston e Clark, 2002, p. 122; Gianesi e Correa, 1994, p. 82) pelo entendimento das expectativas dos clientes.

Os discentes identificaram em primeiro plano a dificuldade de compatibilização do tempo e disponibilidade para estudar e trabalhar com 72% das respostas. Já os docentes e dirigentes destacaram a falta de interesse, motivação e participação dos alunos para estudar com 83% e 46% respectivamente.

Por força do ambiente econômico aliado a uma crise social, a sobrevivência e um melhor conforto tem sido privilegiados pela maioria dos jovens de família das classes baixa e média. Assim, estudar tem sido relegada porque esta opção perpassa pela disponibilidade de dinheiro e tempo. Todavia, o compromisso com o trabalho e a dinâmica empregada pelas empresas proporciona relativamente uma escassez da disponibilidade de tempo e uma diminuição no interesse destes, enquanto estudantes. Esta situação é percebida por professores, pelas reclamações nas práticas de ensino, desenvolvimento de trabalhos e pesquisa que, na maioria das IES de Curso noturno, quando é realizada, envolvem uma minoria ou simplesmente não integram os estudantes nesta atividade.

Também incomodam os discentes a falta de interesse, motivação e participação dos alunos (38%), os docentes e dirigentes a falta de tempo e disponibilidade para estudar com 49% e 39% respectivamente.

A falta de interesse, motivação e participação dos estudantes deve-se também pelo tempo escasso para dedicar mais efetivamente aos estudos, bem como pela insuficiência da preparação docente, métodos de ensino inadequados, falta de material didático entre outros que acabam por aborrecer e diminuir o ímpeto e as expectativas com relação ao ensino. Outra situação de insatisfação citado pelos discentes foi o conteúdo ensinado muito distante das expectativas (32%). Já os docentes apontaram a falta de recursos materiais e didáticos com 27% e os dirigentes a falta de poder para decidir e agir livremente (33%).

Também foi fator de investigação a análise das expectativas e satisfação das pessoas quanto a receptividade, rapidez, acesso, instalações, limpeza, estacionamento, eficiência, preço, confiabilidade, competência, cortesia e comunicação. Verificou-se que os

fatores citados como de maior importância na prestação de serviços pelas IES foram a competência e a confiabilidade, ambos relacionados a técnicas e aptidões. Em seguida, foram destacados a cortesia, a eficiência e a rapidez, que se referem diretamente ao atendimento de contato. Também foram realçados as instalações e a limpeza, relacionados ao ambiente ecológico da IES.

Observa-se que o escore de importância apresenta-se mais elevado para o público que o percebe como fator inerente a sua função na IES. Desta forma, os funcionários elevaram a média de fatores como receptividade, rapidez, eficiência, comunicação, cortesia e acesso. Já os professores deram maior importância à confiabilidade e competência e os alunos elevaram a média das instalações.

Os critérios indicados como os de maior expectativa estão entre os de maior grau de satisfação dos docentes, discentes e dirigentes. Embora os quatro principais fatores elencados como prioritários, tanto em relação às expectativas quanto à satisfação, sejam os mesmos, apresentaram-se dispostos em ordem de classificação diferentes.

Observa-se que cortesia (boas maneiras, respeito, educação e cordialidade) é indicada como um fator de relativa satisfação pelos discentes, no entanto, a receptividade (atendimento a reclamações e sugestões) é indicada como insatisfeita. Enquanto o primeiro envolve emoção e contato, o segundo envolve resposta e solução, mostrando uma debilidade operacional das IES que necessita ser melhor explorada.

Já a qualidade dos serviços e o preço, para os discentes, em particular, sempre será alvo de discordância, como descreve Johnston e Clark (2002, p. 132) "talvez, o preço seja um dos formadores mais importantes das expectativas, uma vez que os clientes estão preocupados não apenas com o serviço, mas também com seu valor."

Os dirigentes indicaram entre as principais expectativas e maior grau de satisfação a cortesia e eficiência. Os requisitos limpeza e competência, indicados pelo segmento discente, também foram destacados pelos dirigentes, tanto na expectativa quanto na satisfação, complementado pelo requisito eficiência - serviços de boa qualidade - que, na concepção destes, aparece como indicador de satisfação, dando indícios de que prestam um bom serviço à comunidade acadêmica.

Um número pequeno de dirigentes, a exemplo dos docentes, indicaram insatisfação com o ambiente físico, instalações e estacionamento, por outro lado, um número significativo de dirigentes elegeram como requisito de insatisfação o preço - valor dos serviços prestados e cobrados. Os fatores de maior insatisfação, na análise dos discentes, são o preço seguido pela receptividade ao atendimento de reclamações e sugestões e o estacionamento.

4.3. Serviços de apoio, ensino e estrutura

No ensino, os fatores considerados de maior importância foram a experiência do docente, projetos de ensino e pesquisa e a experiência profissional externa do docente. Já os considerados poucos importantes para o ensino foram os professores sem visão prática e heterogeneidade dos alunos. Entre os mais críticos destacam a evasão e reclamações de alunos com um índice médio de 0,40, e professores sem visão prática com índice de 0,39, demonstrando que as instituições devem criar políticas para amenizar estes problemas.

Em relação ao apoio logístico, o fator destacado como de maior importância foi o acervo da biblioteca com índice de 1,75. E este fator foi considerado o de menor criticidade indicando que tem merecido a atenção dos gestores. O mais crítico foi recursos audiovisuais, indicando a pouca disponibilidade de equipamentos, com índice de 0,03.

Ao analisar os recursos humanos foi possível perceber que o fator considerado de maior importância é o coordenador do curso com índice médio de 1,60, mas também o mais crítico com índice médio de 0,14. Todavia, ao analisar a percepção de criticidade dos públicos discentes e docentes percebeu-se um distanciamento em relação ao item, enquanto os discentes chegaram a um índice de 0,46, os docentes definiram um índice de -0,86.

Os públicos consideraram a direção como fator importante e também crítico, com índice médio de 1,45 e 0,15 respectivamente. Os dirigentes destacam os serviços de secretaria acadêmica com índice de 1,90.

O ambiente externo foi analisado a partir de três fatores: concorrência, fornecedores e mercado de trabalho. O último foi considerado o mais importante e também o mais crítico. Os docentes apontaram a concorrência como o fator mais crítico e também o mais importante, indicando uma preocupação deste público com a competitividade e a imagem da instituição onde trabalha.

Assim, percebe-se que os fatores considerados mais importantes foram a experiência docente no ensino, o acervo da biblioteca, o coordenador do curso, a direção e o mercado de trabalho. Ficou evidente que nem sempre os fatores considerados de maior importância são os mais problemáticos nas IES. Parece que os problemas variam de instituição para instituição, dependendo do estilo e divisão da administração, do contexto local e das políticas instituídas.

5. Desenvolvimento do Grupo de Foco

Na primeira reunião de cada grupo de foco, foi abordado o tema do trabalho e a TOC no seu ramo processo de pensamento. Em seguida, analisou-se os resultados da

pesquisa quantitativa, focando dezenove fatores mais críticos das condições de ensino, também abriu-se oportunidade aos membros do grupo de foco para acrescentar outros problemas no rol das deficiências. Assim, através de um *brainwriting* com cada grupo de foco, completou-se a lista tendo sido possível identificar vinte e quatro problemas mais diretamente relacionados com os serviços de ensino.

Na segunda reunião foi levantado o que mudar, isto é, o problema central que impedia o melhor desempenho do ensino e discutido algumas ações necessárias para a solução do mesmo. Na terceira reunião, chegou-se a questão crítica e a uma solução possível para este problema na Instituição e discutiu-se a experiência do grupo sob o enfoque da metodologia utilizada.

Todos os efeitos indesejáveis, em cada grupo de foco, passaram por uma análise de ressalva de clareza que buscou focar e delimitar o tema do estudo, bem como possibilitar maior concisão e compreensão dos participantes, através do ajuste na estrutura das afirmações. Esta tarefa permitiu nivelar o entendimento dos problemas e facilitar as decisões socializadas das relações causais entre os efeitos indesejáveis.

Cada efeito indesejável discutido, sob a abordagem de causa-efeito, foi organizado e diagramado seqüencialmente de forma visível a todos, segundo a metodologia de solução de problemas da TOC. Cada grupo de foco, face às peculiaridades de cada público, chegou a resultados, isto é, às inter-relações entre as situações, singulares.

A partir da concepção de cada diagrama pelos públicos participantes, comparou-se os modelos propostos pelos grupos de foco na definição e ordenação dos problemas, verificando que diferentes grupos, em situações semelhantes, não refletiam as mesmas considerações em um estudo de problemas sociais, no entanto, evidenciaram algumas conclusões que validam as análises. Neste estudo de caso, a percepção dos grupos de foco foi que o problema central surge relacionado com a gestão da instituição devido a subordinação da área acadêmica à política institucional adotada pela mantenedora ou direção.

O principal efeito indesejável eleito pelos grupos de foco foi: A política de atuação da Direção é centralizadora, possuindo uma interligação média em 77,1% com os efeitos indesejáveis, caracterizando, desta forma, no elo crítico que dificulta um melhor desempenho do ensino na Faculdade.

Ampliando o entendimento do problema, tomando-se por base outros efeitos indesejáveis, o problema central foi definido como: "A política centralizadora de atuação da direção da Faculdade envolta por restrita sensibilidade e capacidade de adequar recursos financeiros para o ensino, associada a um processo seletivo pouco exigente (não

eliminatório) e um canal de comunicação desfavorável, tem induzido à diminuição do interesse, da motivação e da participação dos atores e inibido o desenvolvimento profissional de seus colaboradores".

Efeitos Indesejáveis	Estudantes		Dirigentes		Professores		Fator Crítico	
	Rel	%	Rel	%	Rel	%	méd.	%
A competição entre as IES é mais evidente.	11	32,0	10	31,2	10	28,6	10,3	30,5
A competição induz estabilizar e/ou reduzir preços dos serviços.	9	26,0	6	18,7	8	22,8	7,7	22,8
O interesse e a motivação dos estudantes dispersam.	0	0	0	0	1	2,8	0,3	0,9
O projeto pedagógico não orienta/divulga políticas, normas/regras suficientemente.	9	26,0	7	21,8	10	28,6	8,7	25,8
Freqüentemente a prioridade pelo trabalho diminui o tempo e disponibilidade para estudar.	2	5,8	1	3,1	1	2,8	1,3	3,8
Existe sobrecarga de trabalho para os funcionários.	2	5,8	1	3,1	1	2,8	1,3	3,8
A política de manutenção dos recursos didáticos desacredita/denegri os serviços de ensino.	1	2,9	1	3,1	2	5,7	1,3	3,8
Existem professores que carecem de suficiente habilidade prática para o ensino.	2	5,8	2	6,2	1	2,8	1,7	5,0
O vestibular não seleciona adequadamente os candidatos	1	2,9	2	6,2	1	2,8	1,3	3,8
O mercado de trabalho não é seletivo para absorver os egressos.	2	5,8	0	0	0	0	0,7	2,1
Os professores não conseguem programar projetos de pesquisas com os alunos.	1	2,9	0	0	0	0	0,3	0,9
A ausência de gestão de pessoal torna os colaboradores confusos e desmotivados	5	14,7	3	9,4	4	11,4	4,0	11,8
As instalações apresentam deficientes para os serviços de ensino	1	2,9	1	3,1	2	5,7	1,3	3,8
O processo de comunicação desfavorece um melhor desempenho de funcionários e alunos.	0	0	7	21,8	8	22,8	5,0	14,8
A indefinição de responsabilidades pessoais insatisfaz /confunde a execução de tarefas.	2	5,8	0	0	1	2,8	1,0	2,9
O excesso de alunos por turma conturba o ambiente de ensino.	2	5,8	1	3,1	3	8,6	2,0	5,9
A programação de quatro aulas no mesmo dia diminui o rendimento do estudante.	1	2,9	1	3,1	2	5,7	1,3	3,8
O sistema de avaliação docente deixa estudantes e docentes inquietos.	1	2,9	0	0	0	0	0,3	0,9
A flexibilidade de normas pelo controle acadêmico diminui a credibilidade e imagem da IES.	11	32,0	1	3,1	1	2,8	4,3	12,7
A política de atuação da direção ou mantenedora é centralizadora.	25	73,5	25	78,1	28	80,0	26,0	77,1
A secretaria acadêmica não agiliza suficientemente os interesse dos alunos.	1	2,9	0	0	0	0	0,3	0,9
O desempenho ou autoridade do Coordenador de Curso é delimitado.	10	29,4	8	25,0	10	28,6	9,3	27,6
Existe carência de dinheiro exclusivo para os serviços de ensino.	6	17,6	5	15,6	6	17,1	5,7	16,9
Algumas vezes o conteúdo ensinado distância das expectativas dos alunos.	2	5,8	1	3,1	2	5,7	1,7	5,0
Total de Relações	34	100,0	32	100,0	35	100,0	33,7	100,

Tabela 1 – Desencadeamento de relações e porcentagem por evento.

Percebe-se que nos últimos anos, a instituição tem investido em infra-estrutura, porém o poder de quem a mantém (a mantenedora) apresenta-se afastado da delimitada e subordinada atividade acadêmica de "chão de sala".

A partir desta definição, uma solução sobre o problema central possibilitaria desaparecer a maioria dos efeitos indesejáveis. Assim, durante as discussões do conteúdo, elaborou-se o diagrama de dispersão de conflitos com os respectivos pressupostos.

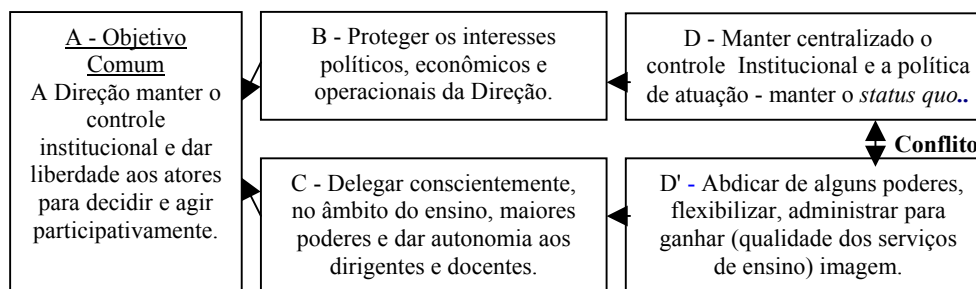


Figura 1 – Diagrama de dispersão de conflitos

Diante dos pressupostos abordados na figura 1 e após as discussões entre os grupos de foco, a solução mais adequada sugerida, para quebrar o conflito, foi a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional com a efetiva representatividade dos diferentes atores da IES.

6. Considerações Finais

As muitas transformações na educação superior vislumbram serviços de melhor qualidade com gestão orientada para empresa prestadora de serviços que contemple a competência, o fortalecimento das atividades acadêmicas e a capacidade valorizada das pessoas. A partir deste ambiente conturbado e imaginando a possibilidade de atuação da administração em questões relacionadas ao ensino, aventou-se que a teoria das restrições, como ferramenta de gerenciamento, poderia introduzir resultados práticos que auxiliassem os gestores de IES na identificação de fatores críticos e analisá-los sob as premissas do processo de pensamento da TOC.

Muito embora o escopo deste trabalho não contemple uma avaliação sob a abordagem financeira, constatou-se através de estudo e reflexão sobre as idéias contidas no arcabouço da teoria, uma forte consistência metodológica e um conjunto de pressupostos estruturados de uma forma extremamente lógica e racional.

A IES privada não está isenta de focalizar a administração de valor como forma de avaliar as decisões econômicas e financeiras. Neste sentido, ganhos na perspectiva da TOC em IES privada, depende diretamente do conceito de serviços e da capacidade de gestão empreendida nas operações de ensino praticados na instituição.

Neste estudo, à guisa de fazer os atores compartilhar histórias de aprendizagem realçando a cultura da qualidade, focada para a melhoria dos serviços de ensino, observa que a TOC não pode e não deve se constituir em monopólio de estratégia única de mudança.

A experiência de se trabalhar com o método grupo de foco no processo de pensamento da TOC não é notado na literatura especializada e nem citado pelos seguidores da teoria. Entretanto, como técnica, utilizada para aplicar as diretrizes do processo de pensamento e discutir o tema do trabalho, permitiu aos membros participantes uma aprendizagem inovadora e aprimorar as percepções da relação de causa-efeito na solução do problemas críticos com foco na melhoria dos serviços de ensino.

Diante do exposto, a TOC na forma desenvolvida se mostrou como um instrumento alternativo para auxiliar a gestão de dirigentes em IES privada, por revelar que a teoria da administração moderna prega a gestão participativa; a linha de raciocínio lógica e estruturada admite o discurso e análise; possibilita identificar o problema raiz; facilita os esforços na solução de problemas gerenciais críticos e permite o encadeamento de ações e suas conseqüências na abordagem de causa-efeito.

No entanto, em sua lógica, como uma forma de heurística socializada propagando o processo de otimização contínua, não garante o sucesso, mas apresenta-se bastante útil como método racional na solução de problemas e decisões organizacionais.

Em que pese o distanciamento da administração superior no desenvolvimento de estudos na forma apresentado, discutir em detalhes um processo de ensino, muitas vezes não transparentes aos diferentes atores, tem seu mérito por possibilitar "aprender a aprender" novos métodos que trata de problemas de gestão de instituições de ensino superior.

Tem-se a concepção de que a TOC como alternativa auxiliar de gestão em IES privadas não constituirá em prática comum para a solução de problemas institucionais, mas, indiscutivelmente surgirão adeptos de convicções firmes e conscientes de que a transformação é possível quando assumida como desafio.

Portanto, aprender a utilizá-la sem resistência no aprimoramento dos serviços administrativos e de ensino significa concorrer para uma experiência de superação de paradigmas e construção de uma nova cultura avaliativa de atitudes e comportamentos que merece ser potencializada e generalizada.

Na abordagem da TOC, especificamente no seu ramo processo de pensamento, as diferenças dos decisores e as peculiaridades de cada instituição, sugerem agregar conhecimentos que evoluam de mera dinâmica processual para uma ação baseada nos fins,

isto é, considerar o tamanho da IES, a cultura da organização, a tecnologia da informação, as relações de trabalho, a estrutura de poder, as características dos serviços entre outros, assim conclui-se que a TOC, considerando a abordagem dada a partir de um estudo de caso, apresenta-se viável para estender a outras IES como ferramenta para detectar e tratar os problemas mais críticos nos serviços de ensino.

Em conflitos, na participação de grupos de interesse, sobressai a lógica de ações políticas, predispostas naturalmente para a lógica econômica. Esta condição reforça as particularidades da teoria da decisão e coloca a TOC, na sua completa concepção, como um método de articulação de esforços para aumentar a eficiência de processo e trabalho.

Finalmente, a preocupação sempre esteve em aplicar os princípios da TOC, no seu ramo de pensamento, à luz da arte de publicações especializadas e contribuir para explicar esta nova abordagem de gestão em organização milenar, complexa e relevante como as IES inserida na sociedade, assim, espera-se que este trabalho possa representar um despertar na direção superior das necessidades de incorporar novos conhecimentos nos negócios e aprender a deslocar potencialmente competências essenciais entre unidades.

Referência Bibliográfica

ALIGLERI, L.A.; ALIGLERI, L.M; SOUTELLO, L.P. As condições de ensino na perspectiva dos alunos da graduação em administração de Instituições privadas. In: ENANGRAD. 15.,2003, Fóz do Iguaçu. **Anais...** Cascavel: EDUNIOESTE, 2003.

ALMEIDA, M. (org.). **A universidade possível: experiências da gestão universitária.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANTUNES JUNIOR, J. A.; RODRIGUES, L. H. Teoria das restrições: Uma análise das ações de melhorias necessárias para levantar a capacidade das restrições. In: ENEGEP. 18.,1998, Niterói. **Anais...** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1998.

COELHO, I. M. Diretrizes curriculares e ensino de graduação. **Estudos:** Revista da ABMES, Brasília, DF: ano 16 n.22, p.7-20, abr. 1998.

COX III, J. F.; SPENCER, M. S. **Manual da teoria das restrições.** Trad. Fernanda Kohmann Dietrich. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (orgs.). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas 1994.

GOLDRATT, E. M. **A Meta.** São Paulo: Claudiney Fullmann, 1993.

_____. **Corrente Crítica.** São Paulo: Nobel, 1998.

_____. **Mais que sorte...** um processo de raciocínio. São Paulo: Educator, 1994.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: Ed. Universidade UFRGS, 1996.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços.** Trad. Ailton Bomfim Brandão. Rev. Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2002.

NEIVA, C. C. As iniciativas de Planejamento e Avaliação na Formulação de Políticas Públicas para o Ensino Superior. **Documento de Trabalho 4/90.** São Paulo: Núcleo de pesquisas sobre o Ensino Superior da Universidade de São Paulo, 1990.

NUNES, R. S. **Administração Universitária: Concepções, modelos e estratégias gerenciais.** Tese (doutorado). Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: USP. 1998.

RAMOS, C. **Pedagogia da qualidade total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SAMPAIO, H. Heterogeneidade e qualidade: desafios para o ensino superior privado. **Estudos:** Revista da ABMES. Brasília, DF: ano 17, n.24, p.11-44, jun.1999.

_____. **O ensino superior no Brasil: o setor privado.** SP: Hucitec; FAPESP, 2000.

SPENCER, M. S. e COX J. F. Optimum production technology (OPT) and the theory of constraints (TOC): analysis and genealogy. **Int. J. Prod. Res.**, vol.33, n.6, 1495-1504, 1995.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

XAVIER, A.C.R. Em busca de um novo paradigma gerencial para as Instituições de Ensino Superior: a gestão da qualidade total: **Estudos:** Revista ABMES. Brasília, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.