



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

MILENA MARIA RIBAS RAMOS

**ANÁLISE COMPARATIVA E PROPOSITIVA DE DIRETRIZES DE UM SISTEMA
DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA INSTITUTOS BRASILEIROS DE ENSINO
SUPERIOR**

FORTALEZA
2016

MILENA MARIA RIBAS RAMOS

ANÁLISE COMPARATIVA E PROPOSITIVA DE DIRETRIZES DE UM
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA INSTITUTOS BRASILEIROS DE
ENSINO SUPERIOR

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin.

Coorientador: Prof. Dmontier Pinheiro Aragão Júnior.

FORTALEZA
2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R144a Ramos, Milena Maria Ribas.

Análise comparativa e propositiva de diretrizes de um sistema de gestão da qualidade para institutos brasileiros de ensino superior / Milena Maria Ribas Ramos. – 2016.
66 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin.

Coorientação: Prof. Me. Dmontier Pinheiro Aragão Júnior.

1. Sistemas de Gestão da Qualidade. 2. Instituições de Ensino Superior . 3. Qualidade no ensino. I. Título.
CDD 658.5

MILENA MARIA RIBAS RAMOS

ANÁLISE COMPARATIVA E PROPOSITIVA DE DIRETRIZES DE UM
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA INSTITUTOS BRASILEIROS DE
ENSINO SUPERIOR

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenharia de Produção Mecânica.

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dmontier Pinheiro Aragão Júnior (Coorientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profº. Alysso Andrade Amorim
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profº. Maxweel Veras Rodrigues
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, que são fonte de inspiração
para mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre me deu forças para continuar mesmo nos momentos mais difíceis da minha jornada. A Nossa Senhora que me guia para fazer as melhores escolhas e me protege de todos os males.

Aos meus pais que desde criança têm investido na minha educação para garantir que eu tenha um bom futuro e constantemente me ensinam como ser uma pessoa honesta e com valores. Agradeço ao meu pai, Ernani Pordeus, por ser um exemplo na qual eu quero seguir de um profissional que sempre batalhou para dar a nossa família uma vida digna e agradeço a minha mãe, Ana Adélia Silveira, por me apoiar nas minhas decisões e sempre me mostrar que o estudo é muito importante. Aos meus irmãos Dário Ribas e Danilo Ribas que me proporcionam muitos momentos divertidos.

Aos meus familiares em especial, minha tia, Maria José, que sempre me incentivou a estudar e a acreditar no meu potencial e as minhas avós, Maria de Lourdes e Hilda Pordeus por todo o amor, carinho e zelos que têm por mim desde que nasci.

Ao meu namorado e melhor amigo que poderia ter, Caio Moraes, que foi essencial durante meu período acadêmico, sempre me dando suporte quando estava triste e estressada, e a quem admiro bastante por sua dedicação e determinação. Agradeço por ele sempre estar ao meu lado mesmo quando estive distante no intercâmbio e por acreditar em mim quando nem eu mesma acreditava que seria capaz, além de me proporcionar muitos momentos de felicidade.

As amigas que conquistei na universidade, em especial Greyce, Adryane e Karem, que estiveram comigo tanto nos trabalhos em equipe como fora do curso. Agradeço por poder compartilhar meus anseios e minhas felicidades e por torcerem por meu sucesso. Sem elas essa jornada não seria a mesma.

A todos os professores do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, por todo o aprendizado proporcionado, em especial ao Professor Marcos Ronaldo Albertin, que me orientou para esse trabalho e ao Professor Dmontier Pinheiro Aragão Júnior, coorientador. A todos os professores e coordenadoras que tive durante minha fase escolar do Colégio Christus, que me deram uma base muito boa para que eu conseguisse ingressar na faculdade desejada.

“Todos os seus sonhos podem se tornar realidade, se você tiver coragem de persegui-los” Walt Disney

RESUMO

No cenário atual, a qualidade se faz necessária em qualquer organização, inclusive nas instituições de ensino superior que vêm crescendo em ritmo acelerado nas últimas décadas. Esse trabalho tem o objetivo de realizar uma análise comparativa entre modelos de sistema da qualidade que são referências no mundo para desenvolver diretrizes que sejam compatíveis com a realidade social, econômica e política das universidades brasileiras. Os modelos de referência utilizados foram: *The Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* (ESG), *International Organization for Standardization* (ISO) 9001 e a *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Para os quais foram apresentados o funcionamento, os princípios, os critérios, o processo de reconhecimento, bem como conceitos relativos à gestão, garantia da qualidade e o modo de avaliação da qualidade no ensino do Brasil. Os dados foram obtidos a partir de pesquisas de artigos, dissertações e teses. Na análise comparativa verificaram-se as semelhanças e diferenças existentes entre os modelos, destacando suas características sob a ótica da qualidade aplicada ao ensino e em seguida apresentou-se o modo como as universidades brasileiras estão adotando a gestão da qualidade e quais às dificuldades identificadas. O resultado é uma proposta de um guia para as instituições brasileiras de ensino superior com diretrizes da qualidade baseado nos modelos referências descritos.

Palavras chaves: Sistemas de Gestão da Qualidade. Instituições de Ensino Superior. Qualidade no Ensino.

ABSTRACT

Nowadays, quality is necessary in any organization, including in higher education institutions which has been expanding quickly in the last decades. The present research aims to perform a comparative analysis between the world-class reference models of quality management to develop a compatible system applied to the economic, political and social reality of Brazilian universities. The reference models are The Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG), International Organization for Standardization (ISO) 9001 and the excellence model European Foundation for Quality Management (EFQM). Moreover, the research presented the operation, principles, criteria and acknowledgment process, as well as concepts about management, quality assurance and the method of quality assessment in Brazilian education. The data collected in the case study were from researches of articles, dissertations and thesis. Within the comparative analysis, it was verified the similarities and differences between the models, highlighting its main characteristics through a quality applied to teaching perspective. Next, the study demonstrated how Brazilian universities are adopting quality management and what are the challenges faced. In summarization, the result of the study is a proposal of a guide for Brazilian higher education institutions with quality instructions based on the reference models described.

Key words: Quality Management System. Higher Education Institutions. Quality Teaching.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa	19
Figura 2 - <i>Stakeholders</i> de uma IES	21
Figura 3 - TQM em uma organização	25
Figura 4 - Relação e resultados entre atividades externas e internas do ESG	32
Figura 5 - Representação da ISO 9001 no Ciclo PDCA	34
Figura 6 - Princípios da EFQM	38
Figura 7 - Critérios da EFQM para avaliação	39
Figura 8 - Lógica RADAR	40
Figura 9 - Níveis de excelência da EFQM	41
Figura 10 - Passos para garantir o <i>Recognised for Excellence</i>	43
Figura 11 - Proposta de diretrizes	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios da Parte 1 do ESG	29
Quadro 2 - Critérios da Parte 2 do ESG	30
Quadro 3 - Critérios da Parte 3 do ESG	31
Quadro 4 - Princípios da ISO 9001:2015	33
Quadro 5 - Princípios da EFQM	38
Quadro 6 - Níveis de reconhecimento da EFQM	42
Quadro 7 - Critérios da FNQ	44
Quadro 8 - Comparativo entre modelos de SGQ	48
Quadro 9 - Universidades participantes da pesquisa	51
Quadro 10 - Resultados da pesquisa sobre Gestão da Qualidade nas universidades	52
Quadro 11 - IES com certificação ISO 9001	54
Quadro 12 - Aplicação do Ciclo PDCA baseado nos critérios do ESG em IES	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
CEA	Comissão Especial de Avaliação do Ensino Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CRE	<i>Confederation of European Union Rectors</i>
DMG	Diagnóstico de Maturidade da Gestão
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
ENQA	Associação Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior
EQA	Prêmio Europeu da Qualidade
ESAM	Escola Superior de Agricultura de Mossoró
ESG	<i>The Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area</i>
ESU	União de estudantes europeus
EUA	Associação Europeia de Universidades
EURASHE	Associação Europeia de Instituições de Ensino Superior
FMTM	Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
FURG	Fundação Universidade do Rio Grande
HCPA	Hospital de Clínicas de Porto Alegre
IAF	<i>International Accreditation Forum</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
PDCA	<i>Plan; do; check; act</i>
PGQP	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
RADAR	<i>Results, Approaches, Deploy, Acess and Refine</i>
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SKVC	<i>Centre for Quality Assessment in Higher Education</i>
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	Universidade Federal de São João Del Rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UnB	Universidade de Brasília
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNIBERO	Centro Universitário Ibero-Americano
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	Considerações iniciais	15
1.2	Justificativa	16
1.3	Objetivos	16
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivo geral</i>	<i>16</i>
<i>1.3.2</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
1.4	Metodologia	17
1.5	Estrutura do trabalho	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Conceitos da Gestão da Qualidade	20
<i>2.1.1</i>	<i>Qualidade no ensino</i>	<i>20</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Garantia da qualidade</i>	<i>23</i>
<i>2.1.3</i>	<i>Gestão da qualidade total (TQM)</i>	<i>23</i>
2.2	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	25
2.3	Sistemas da Qualidade aplicados em IES	27
<i>2.3.1</i>	<i>The Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)</i>	<i>27</i>
<i>2.3.2</i>	<i>International Organization for Standardization - ISO 9001</i>	<i>33</i>
<i>2.3.3</i>	<i>European Foundation for Quality Management (EFQM)</i>	<i>37</i>
2.4	Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)	43
3.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE SGQ	46
3.1	Comparação entre os critérios do ESG, ISO 9001, EFQM e PNQ	46
3.2	Comparação geral entre os modelos ESG, ISO 9001 e EFQM	47
4.	GESTÃO DA QUALIDADE NAS IES BRASILEIRAS	51
4.1	Experiências de Gestão da Qualidade nas IES brasileiras	51
4.2	ISO 9001 em IES brasileiras	53
4.3	PNQ em IES brasileiras	54
4.4	Dificuldades identificadas	54
5.	PROPOSTA DE DIRETRIZES	57
5.1	Critérios	58
5.2	Planejamento Estratégico	59
<i>5.2.1</i>	<i>Abordagem por Processo</i>	<i>59</i>

5.2.2	<i>Liderança e Estratégia</i>	61
5.3	Sustentabilidade e Inovação	61
5.4	Processo de Reconhecimento	62
6.	CONCLUSÕES	64
	REFERÊNCIAS	66

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

Nas últimas décadas o cenário global está sofrendo diversas alterações, como o aumento da competitividade no mercado e da exigência dos clientes, o que faz com que as organizações busquem a eficiência e a eficácia de seu negócio a fim de obter rentabilidade e sustentabilidade para a garantia do seu sucesso.

Com as aplicações de técnicas da qualidade, é possível melhorar o desempenho das empresas, e assim, garantir maior vantagem competitiva no mercado. Para isso, é necessário que as organizações conheçam e apliquem o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

O SGQ tornou-se uma ferramenta de destaque a partir da Segunda Guerra Mundial e foi se aprimorando nos setores de bens e serviços. Com o passar dos anos, também ficou notória a necessidade de sua implantação em bens públicos. Segundo António - et al. (2009),

Nas últimas décadas a preocupação com a qualidade saltou rapidamente da indústria e serviços para o setor dos bens públicos (ensino, saúde), incluindo os sistemas públicos e privados. Na década de 1990, a contribuição dos instrumentos de qualidade para a superação da crise, então vivida por muitas empresas privadas, levou muitas instituições europeias e americanas de ensino superior a considerar adotá-los para aumentarem a sua competitividade.

Com isso, as Instituições de Ensino Superior (IES) são classificadas como serviços de bens públicos e podem ser de caráter público ou privado. Conforme o INEP (2016), no Brasil elas são divididas em categorias: Faculdades, Institutos Federais, Universidades e Centros Universitários.

Por muitos anos as IES se encontravam em um cenário de pouca competitividade onde a procura era maior que a oferta. Com o surgimento de novas instituições e o aumento na oferta de cursos por parte das já existentes, a competitividade passou a existir, diminuindo a lucratividade gerando assim uma crise no setor (COLOMBO, 2004).

Para as IES a consequência dessa crise foi sua adaptação na nova realidade do mercado, tendo, portanto, que buscar novos paradigmas para sua sobrevivência. Tais paradigmas passaram a ser:

Identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas (proprietários, mantenedores, acionistas, fornecedores, comunidades acadêmicas em geral) na busca de melhores posições competitivas, através da conquista de excelentes padrões de qualidade. (COLOMBO, 2004, p. 51).

1.2 Justificativa

No Brasil, o aumento da quantidade de IES e do número de alunos matriculados é significativo, caracterizando o ensino em massa. Segundo dados do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP, 2016) em dez anos, a quantidade de alunos matriculados (presencial e a distância) aumentou de 3.936.933, em 2003 para 7.839.765, em 2014, um crescimento de 96%. Já o número de universidades contabilizou aumentou de 1637 em 2002 para 2368 no ano de 2014.

Com opções mais amplas, a tomada de decisão por parte dos estudantes na escolha das IES tornou-se mais criteriosa e, nesse novo cenário, as universidades brasileiras estão investindo na qualidade do ensino. Além da adoção de SGQ, a internacionalização dos programas estudantis é outro grande diferencial adotado por muitas IES, na qual são oferecidas bolsas de estudo e bolsas de estágio em outros países. Tais programas atraem a atenção tanto dos alunos, como dos pais dos alunos, que também possuem um papel importante na escolha.

Pode-se perceber que existe uma tendência das IES internacionais ao implantar modelos de SGQ para garantir a excelência de ensino. No início da década de 1990, menos de metade dos países europeus tinham programas de garantia de qualidade nacional nas IES. Em 2003 quase todos os países europeus tinham um programa de garantia de qualidade implementado. Atualmente, a maioria dos países já desenvolvem esses programas.

Existe certa dificuldade ao adotar sistemas de qualidade nas IES brasileiras, uma das razões, é a carência de um padrão que atenda todas suas necessidades. As diretrizes da qualidade deste trabalho funcionam para dar um direcionamento de como as IES devem agir para garantir a excelência no ensino. Com elas, as instituições poderão seguir um padrão de qualidade.

Portanto, existe um questionamento: os modelos de SGQ são aplicáveis às IES do País?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho se propõe a comparar os principais modelos de gestão da qualidade que são aplicadas nas universidades nacionais e internacionais, com a finalidade de identificar diretrizes adequadas as IES brasileiras.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar os principais modelos de SGQ aplicados em IES;
- Fazer um comparativo entre os modelos de SGQ em IES;
- Estudar como as IES brasileiras estão desenvolvendo a gestão da qualidade;
- Propor diretrizes para o Sistema da Qualidade de IES brasileiras.

1.4 Metodologia

Gil (2010) afirma que as pesquisas podem ser classificadas mediante os objetivos que ela possui, podendo ser exploratória, descritiva ou explicativa. Nesse trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva, pois, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa descritiva visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno e, com o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, levantar as informações necessárias para resolver o problema.

Desse modo, o presente trabalho é caracterizado como de natureza descritiva do tipo qualitativa, por não ser passível de se medir em escala numérica (ROSENTAL; FRÉMONTIER-MURPHY, 2001), com o propósito de investigar através de uma análise comparativa de modelos de gestão da qualidade em IES. Portanto:

A pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências única. Também oferece um ponto de vista recente, natural e holístico dos fenômenos, assim como flexibilidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p.15).

Severino (2007) relata que nesse tipo de pesquisa, o autor se aproveita do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos, livros, artigos, teses, etc., o que de fato ocorreu, considerando os trabalhos mais relevantes relacionados ao tema realizados nos últimos 10 anos.

Essas pesquisas foram feitas *online* utilizando palavras chaves, nas línguas portuguesa e inglesa, respectivamente como: (i) Gestão da qualidade em IES; (ii) Sistemas de gestão da qualidade no ensino; (iii) Comparativo entre modelos de gestão da qualidade IES; (iv) Como as IES brasileiras estão adotando a gestão da qualidade; (v) Qualidade no ensino;

(vi) Dificuldades ao implantar SGQ em IES; (vii) *Quality Assurance and Management*; (viii) *Quality in Education*; (ix) *Quality in Higher Education Institutions*; (x) *Standards and Guidelines*.

As bases de dados utilizadas para encontrar essas pesquisas foram: *Emerald*, *Sciences Direct*, *Springer*, Portal Periódicos CNPq e Google Acadêmico. Desse modo, ao final do processo de pesquisa, foram selecionados cerca de 60 artigos no total, incluindo estudos nacionais e internacionais. A partir do referencial identificado foi possível obter conhecimento sobre os principais modelos, a próxima etapa foi realizar uma comparação entre eles, abordando suas semelhanças e suas diferenças.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho é estruturado em seis capítulos com subdivisões em seções para uma melhor organização. O primeiro capítulo, Introdução, traz uma abordagem primária da monografia. São apresentadas as considerações iniciais, a justificativa e delimitação do estudo, assim como a definição dos objetivos geral e específicos. Também é descrito a metodologia implantada e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo representa o referencial bibliográfico. Nele será descrito os conceitos de Qualidade no Ensino; Gestão da Qualidade; Garantia da Qualidade; SINAES; ESG, ISO 9001, EFQM e PNQ.

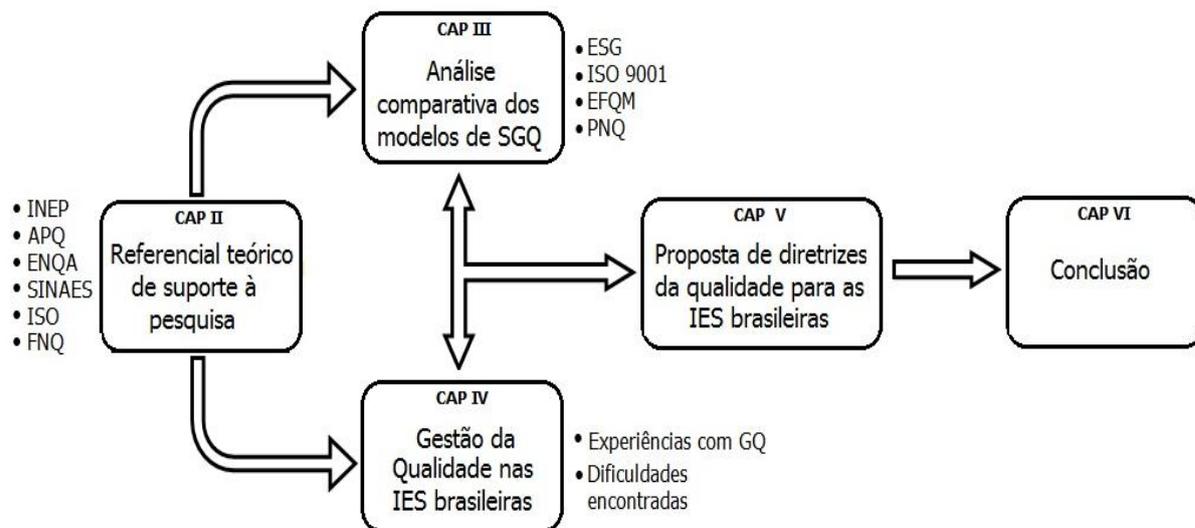
No terceiro capítulo encontra-se uma análise comparativa entre os SGQ, onde são apresentadas suas semelhanças e suas diferenças. Já o quarto capítulo aborda como as IES brasileiras estão desenvolvendo a gestão da qualidade e quais são as principais dificuldades ao implantá-la.

O quinto capítulo apresenta uma proposta de diretrizes da gestão da qualidade para as universidades considerando a realidade brasileira. A proposta é baseada no conteúdo dos capítulos três e quatro.

Por fim, as conclusões referem-se a como o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados, apresentando os resultados obtidos, além de propor sugestões para futuros estudos sobre o assunto.

A Figura 1 apresenta a estrutura desse estudo:

Figura 1 – Estruturação da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda o referencial teórico com a finalidade de fundamentar o entendimento dos principais termos desta pesquisa, sendo evidenciados assim, os conceitos da qualidade no ensino, da garantia da qualidade, da gestão da qualidade, do SINAES e do PNQ bem como os sistemas de qualidade: ESG, ISO 9001 e EFQM.

2.1 Conceitos de Gestão da Qualidade

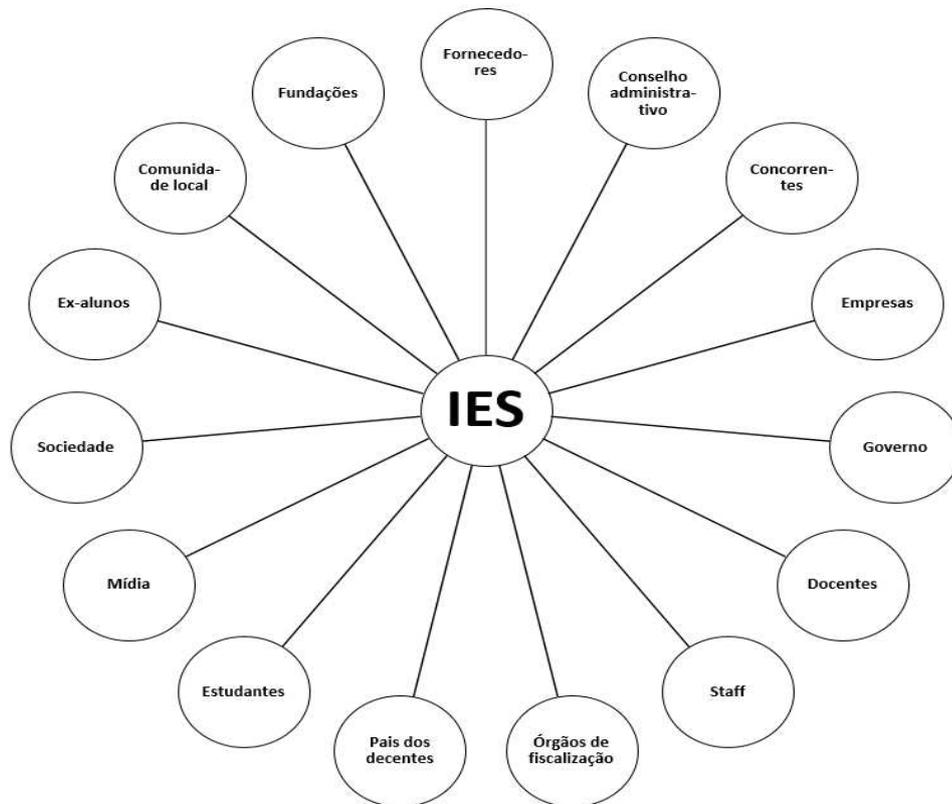
2.1.1 *Qualidade no ensino*

A qualidade da educação superior requer processos e sistemas de avaliação que gerem resultados diretos e indiretos. Diante dessa perspectiva, é comum se questionar como é possível atrelar essa relação da qualidade ao ensino e se existe algum modelo específico para a excelência da educação.

Colombo (2004) conceitua uma instituição de ensino como um sistema e, segundo ele, a gestão da qualidade de um sistema de ensino é “um conjunto de atividades coordenadas, usadas para dirigir e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes estabelecidas para alcançar seus objetivos determinados no planejamento estratégico”.

Ao fazer uma analogia da qualidade total aplicada nas empresas para a educação, têm-se os alunos como clientes internos e a sociedade como clientes externos. A figura 2 apresenta 15 grupos que possuem relação com as IES, podendo ser chamados de *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas. Todos eles devem ser levados em consideração durante a adoção de um SGQ.

Figura 2 - Stakeholders de uma IES



Fonte: Adaptado de Kotler (1994).

Juliatto (2005) afirma que a qualidade em IES precisa derivar para ação concreta e para resultados. O autor destaca que a qualidade, aferida por quaisquer critérios, em dada situação, ou está ausente ou está presente. Desse modo, “o problema” da sua aferição torna-se um problema de avaliação empírica e prática. Ou seja, qualidade requer visibilidade e precisa ser demonstrada, pois não existe qualidade invisível.

Mediante a observação citada acima, é válido ressaltar que a qualidade geral do ensino superior pode ser desmistificada em diferentes tipos. Demo (1985) apresenta três tipos de qualidade consideradas importantes:

- Qualidade acadêmica: capacidade de adquirir conhecimentos. Tem forte dependência da docência;
- Qualidade social: habilidade de identificar e aproximar a comunidade local e regional aos seus problemas de desenvolvimento, ou seja, aborda a necessidade teórico/prática;
- Qualidade educativa: capacidade de a instituição exercer influência na formação da elite, por exemplo, a educação dos educadores no sentido da formação dos professores para todos os níveis de ensino.

Tam (2001, p. 49), afirma que:

Como resultado das diferentes visões sobre qualidade no ensino superior, uma variedade de sistemas e abordagens tem sido desenvolvida para monitorar qualidade de diferentes tipos e em diferentes níveis, indicando ênfases e prioridades variadas.

Esses sistemas incluem:

- Controle de qualidade: caracteriza-se por verificar se os produtos produzidos ou serviços fornecidos atingem os requisitos pré-definidos;
- Garantia da qualidade: sistema baseado na proposição de que cada organização deve ter a responsabilidade de manter e elevar a qualidade do produto ou serviço;
- Auditoria da qualidade: consistem nos meios para checar se os sistemas e as estruturas mais importantes de uma instituição apoiam sua missão de ensinar, e para assegurar de que a prevenção é ou está além de um nível satisfatório da qualidade.
- Avaliação da qualidade: abrange o julgamento do desempenho dos critérios utilizados. A universidade pode ser avaliada através de indicadores.

Longo (1994, p. 3) afirma que as instituições de ensino que buscam atingir a excelência em seus serviços através de um sistema de gestão da qualidade devem reunir as seguintes características:

- Foco centrado em seu principal cliente: o aluno;
- Forte liderança dos dirigentes;
- Visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada;
- Plano político-pedagógico oriundo de sua visão estratégica e definido pelo consenso de sua equipe de trabalho;
- Clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- Forte espírito de equipe;
- Equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições;
- Equipe de trabalho capacitada;
- Planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos;
- Preocupação constante com inovações e mudanças.

Outro conceito importante relacionada à qualidade no ensino superior é o de acreditação. Segundo a *Confederation of European Union Rectors* (CRE), atualmente *European University Association* (EUA, 2001), acreditação é uma declaração formal, publicada em relação à qualidade de uma instituição ou um programa, na sequência de uma avaliação cíclica com base em normas acordadas.

O uso de estratégias baseando-se em requisitos e padrões definidos por um modelo de SGQ é de suma importância para a garantia da qualidade na IES. Entretanto, a escolha do modelo ideal não é uma tarefa fácil, pelo contrário, é necessário analisar diversos fatores, tais como foram citados acima, que juntos auxiliarão para a melhor tomada de decisão.

2.1.2 Garantia da qualidade

Segundo Falconi (1992), a garantia da qualidade em uma companhia se identifica como uma função ou processo que tem como objetivo assegurar que todas as atividades relacionadas à qualidade do produto/serviço estão sendo executadas da forma planejada e exigida. Em outras palavras, seria a preocupação da organização em garantir que a expectativa do consumidor final esteja sendo atendida e que o nível de serviço seja melhor do que o do concorrente.

Juran (1979) vai além dos clientes no propósito da garantia da qualidade. Conforme o autor, esse conceito tem como objetivo estabelecer a confiança a todas as partes envolvidas no negócio (*stakeholders*) de que as atividades ligadas a qualidade estão sendo implementadas de forma adequada e da maneira que foram planejadas.

De acordo com Falconi (1992) uma organização não pode dizer que implementou a garantia da qualidade por ter criado um departamento próprio para isso. É preciso que haja o gerenciamento via PDCA – planejar, fazer, checar, agir - de todas as atividades da qualidade presentes nos processos da empresa em busca da eliminação de falhas no alcance da expectativa do cliente. Além disso, a garantia da qualidade não deve ser confundida como apenas um setor dentro de uma companhia; na verdade esse conceito deve estar presente de forma sistemática em todas as atividades com ligação direta ou indireta com o cliente, como inspeções e controle dos processos, além de procedimentos de planejamento, operação, aquisição, dentre outros.

2.1.3 Gestão da Qualidade Total (TQM)

Desde “a era da inspeção” a sociedade utiliza-se da qualidade para produzir seus bens e vender seus serviços. Entretanto, foi a partir da Segunda Guerra Mundial, quando houve uma forte industrialização pelo mundo, que se tornou essencial aprimorar seus produtos para garantir vantagens competitivas no mercado. Não bastava apenas ter o melhor produto,

era necessário utilizar técnicas e métodos de forma sistêmica para fazê-lo com eficiência e eficácia.

Surge, portanto, a Gestão da Qualidade, definida por Miguel (2005), como sendo um conjunto de atividades coordenadas, implementadas para gerir uma organização no que diz respeito à qualidade e fundamentadas nas necessidades dos clientes, levando em consideração os requisitos de qualidade do produto, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade.

Paladini (2007) afirma que a Gestão da Qualidade passa a ser Gestão da Qualidade Total (TQM) se suas atividades envolverem todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para realizar o que deseja o cliente, em termos de necessidades, preferências ou conveniências, gostos etc.

O TQM é definido por Campos (2004) como um processo, sua implantação requer uma preparação cuidadosa para que, a todo o momento, aconteçam ações no sentido de melhoria da Qualidade. Cada etapa do processo de implantação cria condições favoráveis para a próxima etapa.

Conforme Hino (2009), para que as implantações das ferramentas de gestão funcionem é necessário adotar novos valores e atitudes, a introdução desta nova cultura na empresa será possível a partir dos dez mandamentos da Qualidade Total, são eles: total satisfação dos clientes; gerência participativa; constância de propósitos; aperfeiçoamento contínuo; desenvolvimento de recursos humanos; delegação; garantia da qualidade; não aceitação de erros; gerência de processos e disseminação de informações.

Complementando os princípios de Hino (2009) é possível destacar quatro fatores chaves utilizados no TQM: a estratégia, a participação, a qualidade total e a inovação. Cada um desses fatores é subdividido em tópicos que auxiliam em sua lógica (Figura 3).

Figura 3 - TQM em uma organização



Fonte: Adaptado do Instituto Brasileiro de Ensino e Pesquisa (2010).

O objetivo da Qualidade Total é o acréscimo de valor contínuo. A palavra *Kaizen* (japonês) significa um processo de gestão e uma cultura de negócios que passou a significar aprimoramento contínuo e gradual denominado de melhoria contínua, a mesma deve ser implementada por meio do desenvolvimento ativo de todos os membros da organização no que ela faz e na forma como as coisas são feitas (CHIAVENATO, 2000).

No TQM a ferramenta utilizada para alcançar a melhoria contínua é o ciclo PDCA que consiste em:

- Planejar: identificar problemas/ elaborar plano de ação;
- Fazer: execução do plano de ação;
- Checar: verificação dos resultados/ acompanhamento das ações;
- Agir: aplicar ações corretivas no insucesso/ padronização das melhores práticas.

2.2 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 a partir da Comissão Especial de Avaliação do Ensino Superior (CEA). Esta comissão é composta por representantes do Ministério da Educação, da União Nacional dos Estudantes (UNE) e das Instituições de Ensino Superior.

O SINAES possui três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Esse sistema busca avaliar todos os pilares que abrangem o ensino, a pesquisa e a extensão.

Segundo o INEP (2011), os objetivos do SINAES são:

- Identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação;
- Melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta;
- Promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.

Com isso, o SINAES fundamenta-se em instrumentos complementares para o processo de avaliação. Conforme o INEP (2011), eles podem ser definidos como:

- Autoavaliação: é conduzida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA). Nesse processo, cada instituição realizará uma autoavaliação que articula um autoestudo segundo o roteiro geral proposto em nível nacional acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo. O relatório da autoavaliação deve conter todas as informações e demais elementos avaliativos constantes do roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico que a IES pretende empreender em decorrência do processo de autoavaliação, identificação dos meios e recursos necessários para a realização de melhorias, assim como uma avaliação dos acertos e equívocos do próprio processo de avaliação.
- Avaliação externa: realizada por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias.
- Censo: é um instrumento independente que traz um grande potencial informativo e elementos importantes de reflexão para a instituição, o Estado e a população em geral. Os dados do Censo também farão parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior.
- Cadastro: serão levantadas e disponibilizadas para acesso público as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos. Essas informações, que também serão matéria de análise por parte das comissões de avaliação, nos processos internos e

externos de avaliação institucional, formarão a base para a orientação permanente de pais, alunos e da sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições.

Em resumo, o SINAES é considerado uma iniciativa governamental para avaliar o desempenho das instituições. Ele busca promover a eficácia administrativa e o desenvolvimento da educação superior, a fim de garantir uma melhoria contínua.

A efetividade da qualidade na universidade apoiada na avaliação institucional representa um imperativo tanto estrutural quanto conjuntural. Estrutural quando acompanha a missão da universidade, diante das suas responsabilidades científicas e sociais, conjuntural, quanto contribui para que a universidade possa exercer criticamente sua participação nas mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais que ocorrem na sociedade (TUBINO, 1997, p. 75).

2.3 Sistemas da Qualidade aplicados em IES

Esta seção aborda alguns sistemas de qualidade aplicados nas universidades internacionais que foram pesquisadas baseadas no tema proposto e que foram publicadas nos últimos 10 anos. São evidenciados seus princípios, critérios e processo de certificação. Ademais, é apresentado o prêmio da qualidade oferecido às organizações brasileiras.

2.3.1 *The Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*

As Normas e Diretrizes para a Garantia da Qualidade na Área Europeia de Ensino Superior (ESG) foram aprovadas pelos ministros responsáveis pelo ensino superior na sequência de uma proposta que foi preparada pela Associação Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior (ENQA), em cooperação com os parceiros: União dos Estudantes Europeus (SEU), Associação Europeia de Instituições de Ensino Superior (EURASHE) e EUA. Sua primeira edição foi publicada em 2005 e desde então se tornou um modelo de referência de garantia de qualidade para o ensino superior europeu.

De acordo com o ENQA (2015), o ESG tem como objetivo principal contribuir para a garantia de qualidade assegurando a aprendizagem mútua, incluindo requisitos relevantes para a investigação e a inovação e ensinar através de fronteiras a todos os *stakeholders*.

Para assegurar a qualidade nas Instituições de Ensino Superior da Europa, segundo a mesma fonte, o ESG é baseado em quatro princípios, são eles:

- Instituições de Ensino Superior têm a responsabilidade primária pela qualidade da sua prestação e a sua garantia;
- A garantia de qualidade responde à diversidade de sistemas de ensino superior, instituições, programas e estudantes;
- A garantia de qualidade apoia o desenvolvimento de uma cultura de qualidade;
- A garantia de qualidade leva em conta as necessidades e expectativas dos alunos, todos os outros intervenientes e da sociedade.

O ESG é dividido em três partes que são interligadas, pois cada parte reconhece os padrões das outras, ou seja, elas funcionam de forma complementar. A primeira parte engloba a qualidade interna, a segunda, a garantia de qualidade externa e, a terceira, as agências de Avaliação e Acreditação de garantia de qualidade.

I) Parte 1 – Normas e diretrizes para a garantia da qualidade interna

A primeira parte do ESG inclui dez princípios: políticas para garantia da qualidade; design e aprovação de programas; aprendizagem e ensino centrado no aluno; admissão do estudante, progressão, reconhecimento e certificação; equipe docente; recursos de aprendizagem e apoio ao estudante; gestão de informação; informação pública; acompanhamento contínuo e periódico da revisão dos programas e garantia de qualidade externa cíclica. Vale ressaltar que a implantação desses critérios é decisão da Instituição.

O Quadro 1 define cada um dos critérios que as IES devem seguir:

Quadro 1 - Critérios da Parte 1 do ESG

Critérios – Parte 1 ESG 2015	Descrição
Políticas para garantia da qualidade	Ter uma política de garantia de qualidade que se torne pública e que faça parte da sua Gestão de Estratégia. <i>Stakeholders</i> internos devem desenvolver e implantar essa política através de estruturas e processos adequados, envolvendo as partes interessadas externas.
Design e aprovação de programas	Ter processos para a elaboração e aprovação de seus programas. A qualificação resultante de um programa deve ser claramente especificada e comunicada.
Aprendizagem e ensino centrado no aluno	Assegurar que os programas são entregues de uma forma que incentiva os alunos a assumir um papel ativo na criação do processo de aprendizagem, e que a avaliação dos alunos reflete essa abordagem.
Admissão do estudante, progressão, reconhecimento e certificação	Aplicar de forma consistente regulamentos pré-definidos e publicados, abrangendo todas as fases do ciclo do aluno: a admissão do estudante, progressão, reconhecimento e certificação.
Equipe docente	Assegurar-se da competência dos seus professores. Eles devem aplicar processos transparentes e justos de recrutamento e de desenvolvimento do pessoal.
Recursos de aprendizagem e apoio ao estudante	Ter um financiamento adequado para as atividades de ensino e aprendizagem. Garantir que recursos de aprendizagem sejam adequados e acessíveis.
Gestão de informação	Envolver estudantes e funcionários para garantir a coleta, análise e utilização de informação relevante para a efetiva gestão dos seus programas.
Informação pública	Publicar informações sobre as suas atividades, incluindo os programas de forma objetiva e acessível.
Acompanhamento contínuo e periódico da revisão dos programas	Acompanhar e analisar periodicamente os seus programas para garantir que os objetivos sejam alcançados. Essas revisões devem conduzir a uma melhoria contínua do programa.
Garantia de qualidade externa cíclica	As Instituições devem ser submetidas a controle de qualidade externo em linha com a ESG em uma base cíclica.

Fonte: Adaptado do ENQA (2015).

Percebe-se que os critérios são todos direcionados para as IES. A “Aprendizagem e ensino centrado no aluno” destacam-se pelo fato de levar em consideração a perspectiva dos alunos a cerca da universidade. A “Equipe docente” também chama atenção por envolver os professores no processo, na qual, devem possuir competência.

Além disso, existem critérios que praticam a informação e a comunicação. Eles são extremamente importantes para quaisquer organizações, inclusive para IES. Com eles, o conhecimento sobre o programa poderá ser disseminado.

II) Parte 2 – Normas e diretrizes para a garantia da qualidade externa

A parte 2 do ESG apresenta os seguintes padrões para a garantia da qualidade externa:

Quadro 2 - Critérios da Parte 2 do ESG

Critérios – Parte 2 ESG 2015	Descrição
Consideração da garantia de qualidade interna	Abordar a eficácia da garantia da qualidade interna descrito na Parte 1 da ESG
Construção de metodologias para o propósito	A Garantia Externa da Qualidade deve ser definida e projetada especificamente para que consiga alcançar as metas e os objetivos definidos. Os <i>stakeholders</i> devem estar envolvidos na busca pela melhoria contínua.
Implementação de processos	Os processos incluem: uma autoavaliação; uma avaliação externa (normalmente incluindo visita no local); um relatório resultante da avaliação externa e um acompanhamento consistente.
Revisão por pares de especialistas	A Garantia da Qualidade Externa deve ser realizada por grupos de peritos externo, incluindo estudantes.
Critérios para resultados	Quaisquer resultados ou decisões tomadas como resultado do controle de qualidade externo deve basear-se nos critérios explícitos e publicados que são aplicados de forma consistente.
Relatórios	Os relatórios completos dos peritos devem ser publicados de forma clara e acessível para a comunidade acadêmica, parceiros externos e outras pessoas interessadas. Se a agência toma qualquer decisão formal com base nos relatórios, a decisão deve ser publicada juntamente com o relatório.
Reclamações e apelos	As reclamações e apelos devem ser direcionados as Instituições e devem fazer parte do projeto de qualidade externa.

Fonte: Adaptado do ENQA (2015).

Destaca-se o critério “Revisão por pares de especialistas” na qual diz que a Garantia da Qualidade Externa também deve incluir estudantes. A introdução dos alunos no processo representa um avanço para o ensino.

III) Parte 3 – Normas e diretrizes para as agências de garantia da qualidade

Essa parte estabelece que as Agências de Avaliação e Acreditação devem, elas próprias, comprovar que têm implementado um sistema interno de garantia de qualidade.

O Quadro 3 consiste nas normas e diretrizes que as agências de garantia de qualidade devem aplicar:

Quadro 3 - Critérios da Parte 3 do ESG

Critérios – Parte 3 ESG 2015	Descrição
Atividades, políticas e processos de garantia de qualidade	Realizar atividades de garantia de qualidade externas, como definido na parte 2 do ESG. Eles devem ter metas e objetivos claros e explícitos.
Status oficial	Ter uma base jurídica estabelecida e ser formalmente reconhecido como agências de garantia de qualidade por parte das autoridades públicas competentes.
Independência	Ser independentes e agir autonomamente. Eles devem ter a responsabilidade total para suas operações e os resultados dessas operações sem terceira influência do partido.
Análise temática	Publicar regularmente relatórios que descrevem e analisam os resultados gerais de suas atividades de garantia de qualidade externa.
Recursos	Ter recursos adequados e apropriados, tanto humanos como financeiros, para realizar seus trabalhos.
Garantia de qualidade interna e conduta profissional	Dispor de processos de garantia de qualidade interna relacionada com a definição, assegurando e melhorando a qualidade e integridade das suas atividades.
Revisão externa cíclica das agências	Passar por uma avaliação externa, pelo menos uma vez a cada cinco anos, a fim de demonstrar a sua conformidade com a ESG.

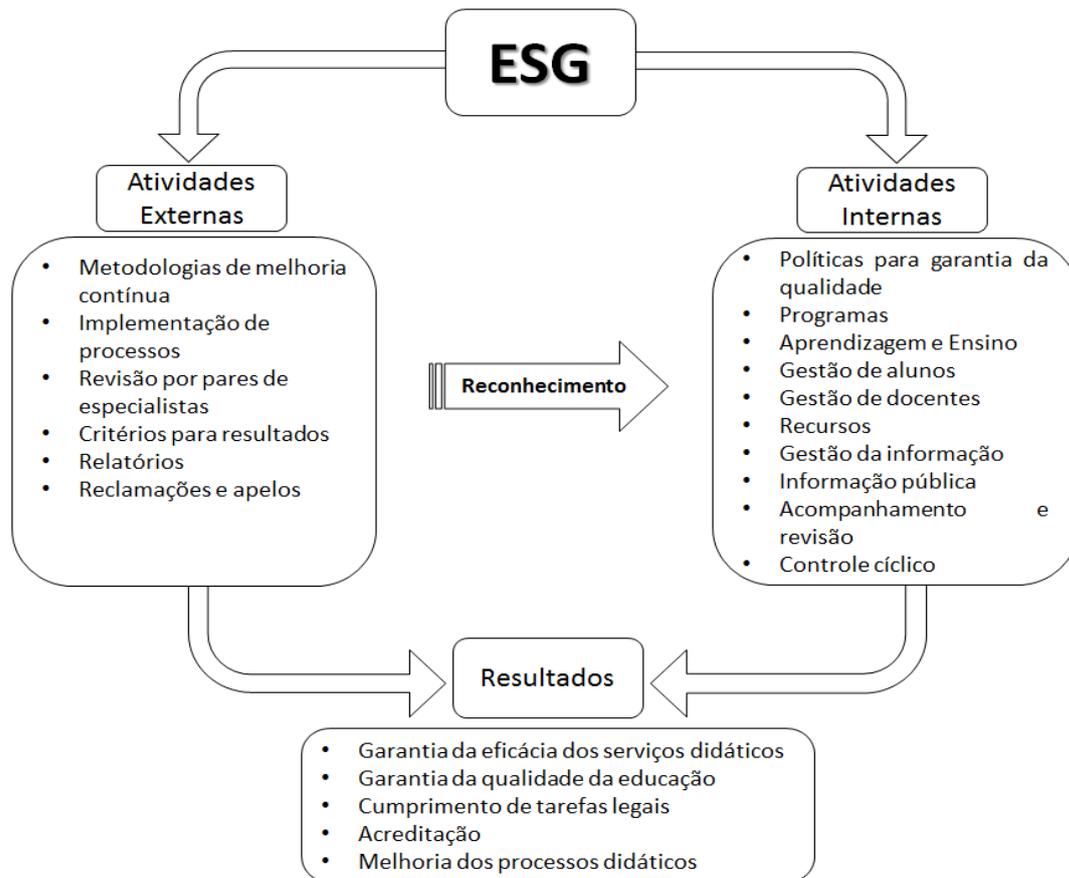
Fonte: Adaptado do ENQA (2015).

Um dos critérios do Quadro 3 que se destaca é a “Independência”, com ela a universidade poderá agir com autonomia, ou seja, não precisará de forças externas para aplicar a qualidade no ensino, facilitando o processo do programa.

De fato, é importante que a universidade tenha autonomia, e por isso, o sistema a ser adotado não deve ser muito específico e detalhado, pois os objetivos e métodos de cada IES são divergentes.

A Figura 4 representa a relação entre as três partes do ESG. Todas as atividades estão interligadas com a finalidade de obter resultados.

Figura 4 - Relação e resultados entre atividades externas e internas do ESG



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

2.3.2 International Organization for Standardization - ISO 9001

A norma ISO 9000 designa um grupo de normas técnicas que têm como objetivo estabelecer um modelo de gestão da qualidade para quaisquer organizações. Ela foi criada em 1947 como uma organização sem fins lucrativos e sua sede fica em Genebra, Suíça.

A ISO possui uma família de normas que trata de qualidade: a ISO série 9000. Nessa família está a ISO 9001, que trata dos requisitos para sistemas de gestão da qualidade. Em 1987 foi publicada a primeira norma da ISO 9001 (Gestão da Qualidade). Entretanto, devido às transformações que o mercado e a sociedade sofrem, as normas são atualizadas periodicamente. Suas revisões mais importantes ocorreram em 1994, em 2000, em 2008 e a mais recente e atualmente revisada em 2015.

A primeira frase na introdução à NBR ISO 9001:2015 afirma “A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de

desenvolvimento sustentável”. Ela conta com sete princípios da qualidade conforme é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Princípios da ISO 9001:2015

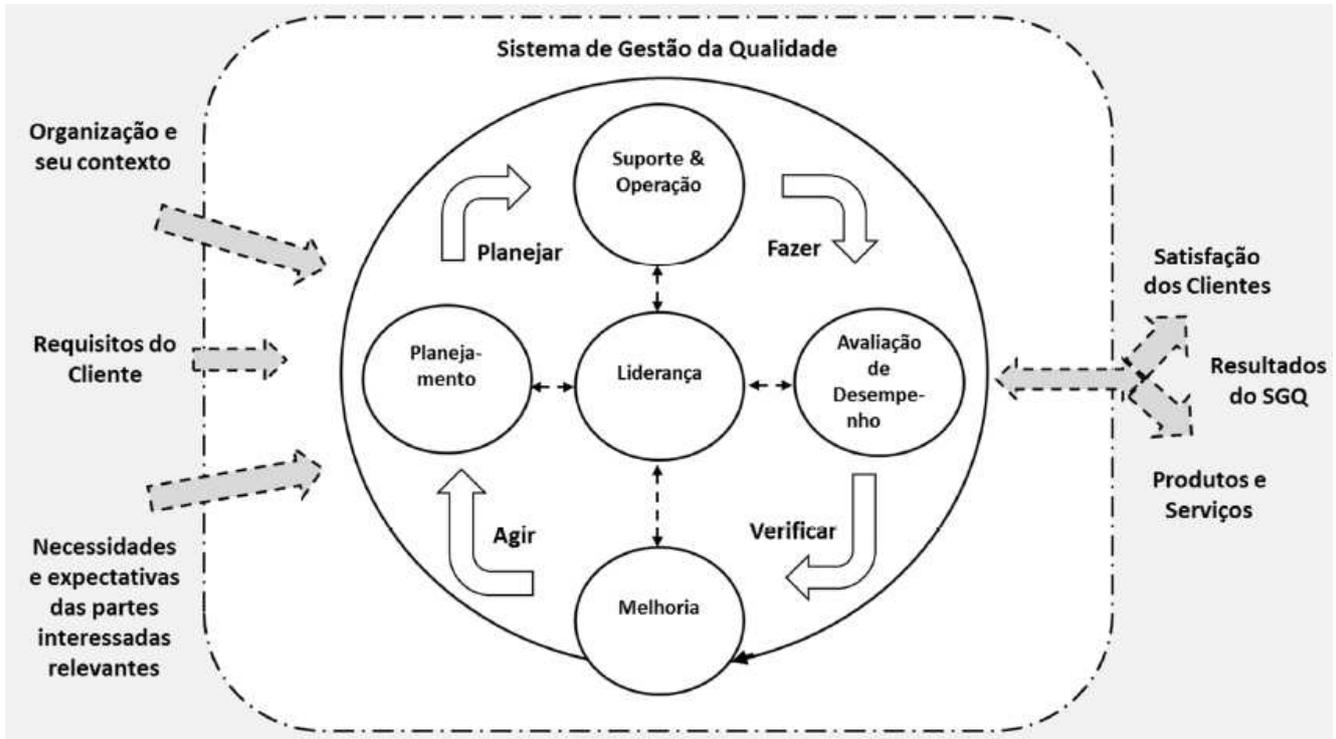
Princípios ISO 9001:2015	Descrição
Foco no cliente	Atender as necessidades dos clientes e ter como objetivo sua satisfação.
Liderança	Trabalhar para obter um ambiente interno com engajamento de pessoal em busca de um objetivo comum com ações e resultados.
Engajamento de pessoas	O envolvimento de pessoas é fundamental quando suas competências beneficiem a organização.
Abordagem de processos	Estabelecer processos em busca da padronização. Fazer com que eles sejam seguidos para que atinja o resultado desejado.
Melhoria	Buscar melhorias na empresa como um todo é essencial para gerir pessoas e processos. Além disso, para cumprir com o objetivo de satisfazer os clientes é necessário sempre pensar no que se pode melhorar.
Tomada de decisão baseada em evidências	Utilizar evidências e números para analisar os dados, assim fica mais visível onde há falhas ou resultados indesejados.
Gestão de relacionamentos	Boas relações agregam valor a todos os envolvidos em uma organização, assim, ajuda no crescimento da empresa.

Fonte: Adaptado da ISO 9001:2015.

Além dos princípios, a ISO 9001:2015 é composta por 10 requisitos que juntos formam sua estrutura: escopo, referências normativas, termos e definições, contexto da organização, liderança, planejamento, suporte; operação, avaliação do desempenho e melhoria.

A Figura 5 sistematiza como esses elementos se relacionam:

Figura 5 - Representação da ISO 9001 no Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado da ISO 9001:2015.

Através da análise da Figura 4 pode-se perceber que a lógica do ciclo PDCA apresenta um papel importante para a estrutura da ISO 9001.

O PDCA pode ser aplicado para todos os processos e para o sistema de gestão da qualidade como um todo.

Marshall - et al. (2008) advoga que o PDCA pode ser desdobrado em etapas ou passos, sendo normalmente conhecido como Método de Análise e Solução de Problemas (MASP). As etapas, segundo o autor consistem em:

Etapa 1 – Identificação do Problema

- Selecionar o problema a solucionar, priorizando os temas existentes;
- Levantar as perdas atuais e as possibilidades de ganhos;
- Nomear os responsáveis e a equipe, propondo data limite para sua conclusão.

Etapa 2 – Observação

- Entender o problema, levantando seu histórico e a frequência de ocorrência;
- Observar as características no local, como ambiente, instrumentos, confiabilidade dos padrões, treinamento, entre outras.

Etapa 3 – Análise

- Identificar e selecionar as causas mais prováveis do problema. É indicado a utilização da ferramenta diagrama de causa e efeito, ou também chamado diagrama espinha de peixe, que é uma representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito.

Etapa 4 – Plano de ação

- Elaborar a estratégia de ação para corrigir as causas do problema;
- Elaborar o plano de ação. A ferramenta indicada para este passo é a 5W2H, pois é uma ferramenta que dirá Why (por que), what (o que), where (onde), when (quando), who (quem), how (como) serão realizadas as ações.

Etapa 5 – Ação

- Divulgar o plano de ação;
- Treinar e capacitar as pessoas, buscando o comprometimento de todos;
- Executar e acompanhar a ação, registrando os resultados;
- Coletar dados.

Etapa 6 – Verificação

- Comparar os resultados com as metas esperadas, verificar a continuidade ou não do problema. Se o resultado esperado não for alcançado, volta-se ao passo 2;
- Listar os eventuais efeitos indesejados.

Etapa 7 – Padronização

- Elaborar ou alterar o padrão;
- Comunicar internamente as alterações;
- Educar e treinar todos os envolvidos no novo padrão.

Etapa 8 – Conclusão

- Registrar os avanços obtidos pelo grupo;
- Relacionar os problemas remanescentes;
- Planejar a solução dos problemas remanescentes, voltando a executar o ciclo PDCA;
- Refletir sobre o trabalho, visando a melhoria futura.

Desse modo, caso a organização opte por implantar as normas da ISO 9001 e queira obter a certificação é preciso que ela passe por uma auditoria externa de certificação. O processo cabe aos certificadores que são reconhecidos pelo *International Accreditation Forum* (IAF). O representante do IAF no Brasil é o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro).

De acordo com o Q2 Management (2015), os passos que a organização deve seguir para implantar a ISO 9001:2015, que é a versão mais atualizada, são:

1. Avaliar o sistema de gestão atual da sua empresa:

O primeiro passo consiste em dimensionar o nível de adequação da gestão da empresa em relação aos requisitos da ISO 9001:2015. As lacunas identificadas nessa etapa serão incorporadas ao plano de ação elaborado para a implantação ou transição para essa nova versão da norma.

2. Definir a equipe de implantação:

Definir a equipe responsável pela condução desse projeto. Para essa etapa é preferível que cada membro da equipe conheça a estrutura e os processos da organização. Além disso, é importante que ela apresente um nível adequado de liderança para garantir o bom andamento das ações.

3. Capacitar a equipe de implantação e outros facilitadores:

Iniciar o processo de capacitação do grupo definido e de outros possíveis facilitadores do projeto. O objetivo do treinamento é apresentar a nova ISO 9001:2015 aos participantes, assim como esclarecer as principais dúvidas sobre o processo de implantação.

4. Elaborar um plano de ação para a implantação:

Essa etapa aborda todas as ações necessárias para a adequação aos requisitos da nova ISO 9001:2015. Deve ser elaborado um plano de ação que apresente as atividades de implantação, os responsáveis e os prazos.

5. Acompanhar o desenvolvimento do projeto de implantação:

A equipe de implantação deve acompanhar a execução das atividades estabelecidas no plano de ação. O acompanhamento deve ser realizado periodicamente e deve seguir de reuniões que visem alinhar as possíveis necessidades identificadas no trabalho.

6. Planejar e realizar a auditoria interna:

Conforme os requisitos da ISO 9001:2015, após execução do plano de ação definido nas etapas anteriores, a implantação deve avançar para a reta final com as atividades de planejamento e execução da auditoria interna. Essa fase é importante para garantir que os

processos definidos durante o projeto de implantação produzam os resultados esperados pela empresa e também àqueles previstos pela própria norma.

7. Definir o plano de ação da auditoria interna:

Essa etapa consiste em obter um novo plano de ação correspondente aos desvios apontados durante a auditoria interna, sendo voltado para a correção dos problemas. Deve ser elaborado e acompanhado pela equipe responsável até que os resultados pretendidos sejam alcançados.

8. Definir a certificadora da sua empresa:

Escolher a certificadora mais adequada para a organização. Essa escolha pode considerar diversos fatores, mas deve ser considerada principalmente a disponibilidade de auditores externos da região, a experiência desses auditores em seu negócio e a reputação da certificadora no mercado e em organismos como o INMETRO.

9. Solicitar a pré-auditoria de certificação:

Apesar de não ser obrigatória, a realização da pré-auditoria pode ser um passo importante para garantir que antes do processo de certificação todos os processos estejam em conformidade com a ISO 9001:2015 e também ter um contato antecipado com a abordagem de auditoria adotada por sua certificadora.

10. Realizar a certificação:

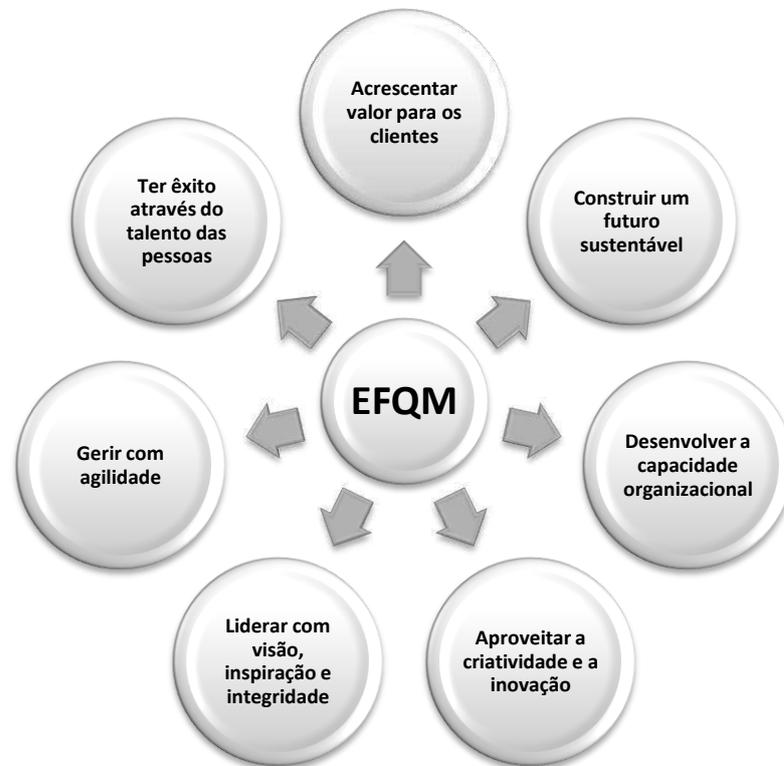
Na última fase para garantir a certificação, a sua principal atividade é demonstrar como a empresa incorporou os requisitos da norma em cada um dos processos de negócio.

2.3.3 European Foundation for Quality Management (EFQM)

A EFQM foi fundada em 1988 com o objetivo de ajudar as organizações europeias a melhorar continuamente seu desempenho através de métodos da Qualidade. Em 1991 foi criado o Prêmio Europeu da Qualidade (EQA), semelhante ao PNQ do Brasil.

Os princípios da EFQM são baseados em oito conceitos fundamentais na qual permitem a qualquer organização alcançar a excelência de uma forma sustentada, servindo ainda para estabelecer uma linguagem comum entre os gestores (APQ, 2012) e estão representados na Figura 6 e sua descrição no Quadro 5.

Figura 6 - Princípios da EFQM



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Quadro 5 - Princípios da EFQM

Princípios EFQM 2012	Descrição
Acrescentar valor para os clientes	Acrescentar valor para os clientes atendendo suas necessidades e superando suas expectativas.
Construir um futuro sustentável	Desenvolver condições sociais, ambientais e econômicas para gerar um impacto positivo no mundo.
Desenvolver a capacidade organizacional	Reforçar suas capacidades através de uma gestão eficaz da mudança.
Aproveitar a criatividade e a inovação	Buscar a melhoria contínua e a inovação sistêmica aproveitando a criatividade dos envolvidos.
Liderar com visão, inspiração e integridade	Liderar seguindo os valores da organização e modelos de ética.
Gerir com agilidade	Identificar e responder com agilidade, eficácia e eficiência às ameaças e oportunidades.
Ter êxito através dos talentos das pessoas	Valorizar e usar os talentos das pessoas para atingir os objetivos da organização
Sustentar resultados notáveis	Alcançar resultados sustentados notáveis que vão ao encontro das necessidades de todos os seus <i>stakeholders</i> , no contexto dos seus ambientes operacionais.

Fonte: Adaptado da APQ (2012).

Além dos conceitos, a EFQM apresenta nove critérios para o processo de avaliação, no qual incluem clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores e envolvidos. Segue a Figura 7 com esses critérios.

Figura 7 - Critérios da EFQM para avaliação



Fonte: Adaptado da APQ (2012).

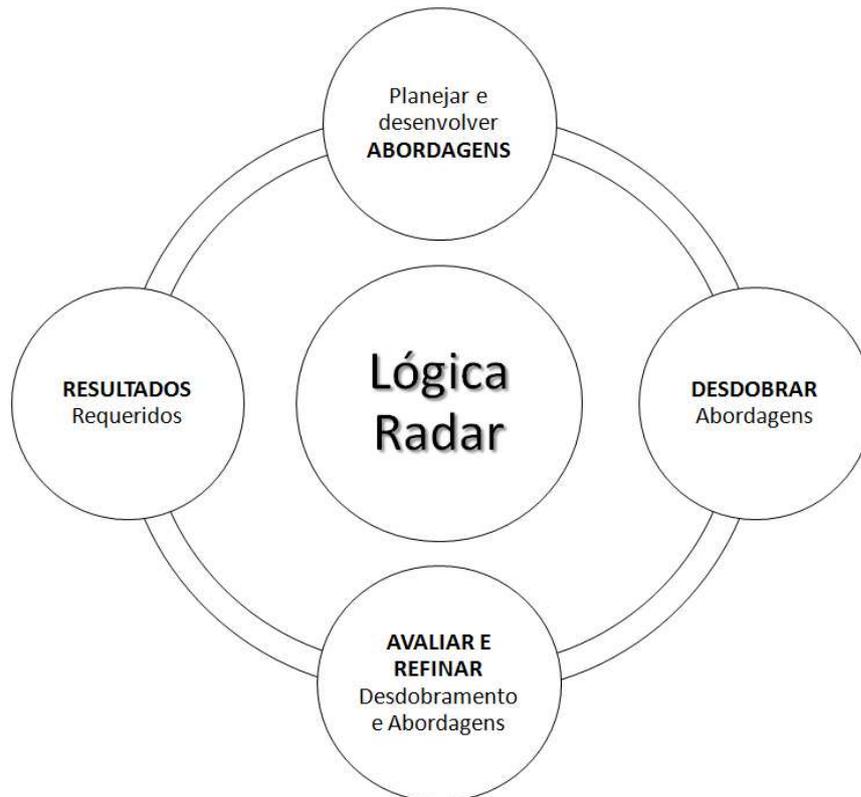
Através da análise da figura, pode-se perceber que os critérios são divididos em “meios” e em “resultados”. Os critérios “meios” abrangem aquilo que uma organização faz, e como o faz, enquanto os critérios “resultados” abrangem o que uma organização alcança. A figura também apresenta por meio de setas a interação que todos têm, ou seja, um complementa o outro em um sistema dinâmico em que acontece uma relação de causa e efeito entre os meios e resultados. (APQ 2012).

Nos “meios” encontra-se liderança, pessoas, estratégia, parcerias, recursos, processos, produtos e serviços e nos “resultados” tem os resultados de pessoas, de clientes, da sociedade e do negócio.

Rosa e Amaral (2007) afirmam que através dos critérios apontados na Figura 7 o “caminho” de uma organização para a excelência é avaliado, identificando-se os pontos fortes e as áreas de melhoria.

A implantação da lógica *Results, Approaches, Deploy, Access and Refine* (RADAR), apresentada na Figura 8, permite o diagnóstico do desempenho das organizações seguindo uma abordagem estruturada (Boele et al., 2008).

Figura 8 - Lógica RADAR



Fonte: Adaptado da APQ (2012).

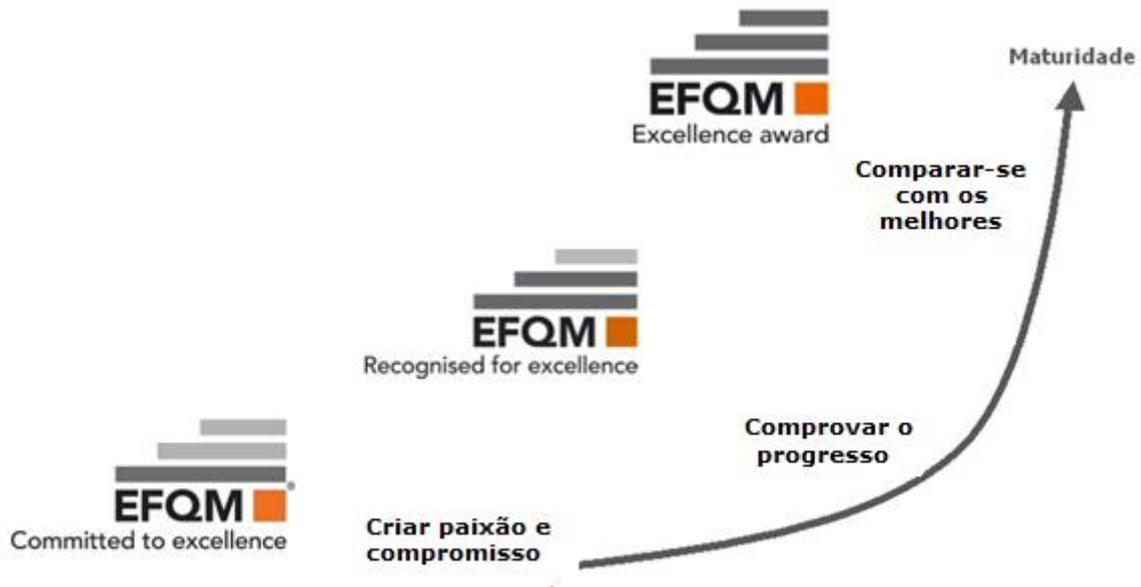
De acordo com Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ, 2012) ela estabelece que a organização necessite de:

- Determinar os Resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia;
- Planejar e Desenvolver um conjunto integrado de abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro;
- Desdobrar as Abordagens de uma forma planeada garantindo a sua implementação;
- Avaliar e Refinar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados, e das atividades de aprendizagem realizadas.

Já mencionados os princípios e os critérios do modelo EFQM, é importante apresentar como funciona o processo de certificação do mesmo.

Com a finalidade de incentivar a utilização do modelo, a EFQM, assim como a ISO 9001 criou em 2001 um esquema de Reconhecimento de Excelência. A certificação pode ocorrer em três níveis de excelência de acordo com a maturidade da empresa: criar paixão e compromisso, comprovar o progresso e comparar-se com os melhores (Figura 9):

Figura 9 - Níveis de excelência da EFQM



Fonte: Adaptado da APQ (2012).

- Nível 1: *Committed to Excellence*

Nessa etapa a empresa está em busca de criar paixão e compromisso. É o primeiro passo para garantir a excelência. De acordo com a EFQM (2012) para o processo de reconhecimento, existem duas opções.

I) Opção 1 - Validação de Projeto

Consiste em duas etapas. Na primeira, é realizada uma autoavaliação simples com base no Modelo de Excelência da EFQM, a partir da qual serão definidos três planos de melhoria. Na segunda etapa, um Avaliador da EFQM independente analisa os resultados obtidos dos projetos de melhoria e apresenta um *feedback* estruturado.

Em seguida, a organização receberá um relatório contendo *feedbacks* com os pontos fortes e oportunidades de melhorias observadas. Se for demonstrado que a organização geriu os projetos de melhoria de forma estruturada e fez um progresso claro, esta receberá o reconhecimento EFQM *Committed do Excellence* - 1 Estrela.

II) Opção 2 – Avaliação

Nessa opção, a organização deve preparar um pequeno documento de apresentação. Dois avaliadores da EFQM irão então passar um dia no local para completar seis entrevistas temáticas. Eles vão avaliar a organização, e produzir um relatório de *feedback*, em relação aos nove critérios do Modelo de Excelência da EFQM.

Dependendo da pontuação obtida, a organização receberá o reconhecimento EFQM *Committed to Excellence* - 1 Estrela ou 2 Estrelas.

Vale ressaltar que o certificado terá validade de dois anos.

- Nível 2: *Recognized for Excellence*

O *Recognized for Excellence* destina-se as organizações com experiência em Autoavaliação segundo o Modelo de Excelência da EFQM.

Existem três níveis de reconhecimento para essa etapa (Quadro 6):

Quadro 6 - Níveis de reconhecimento da EFQM

Níveis	Descrição
3 estrelas – 300 a 399 pontos	- Demonstra sua capacidade de liderar mudanças; - Aplica algumas boas práticas da gestão gerando impacto positivo sobre os resultados da organização.
4 estrelas – 400 a 499 pontos	- Tem um bom desempenho e leva a sério mudanças; - Demonstra que investiu em algumas das práticas que levam ao sucesso; - Alguns dos resultados alcançados estão indo na direção certa.
5 estrelas – acima de 500 pontos	É uma organização de alto desempenho, onde a mudança é a norma; - Melhora, refina e simplifica as práticas que ele usa para atingir os seus objetivos; - Tem resultados contínuos na linha de estratégia.

Fonte: Adaptado da EFQM (2012).

Em relação ao processo de reconhecimento, de acordo com APQ 2012:

- Nível 3: *Recognised for Excellence*

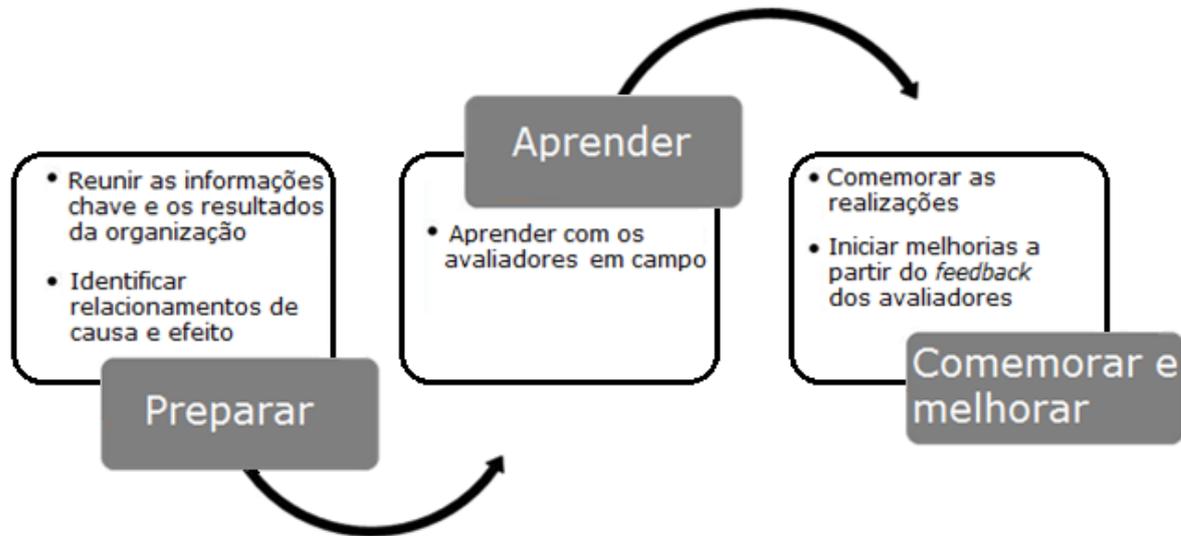
Esse é o nível mais alto de maturação da empresa. É o estágio em que a organização pode se comparar com os melhores e está bem perto de atingir a excelência.

De acordo com os pré-requisitos da EFQM (2012), para obter o certificado *Recognised for Excellence* é necessário que a organização apresente os seguintes pontos:

- Os resultados mais importantes têm vindo a melhorar por três anos e ter alguns dados comparativos externos para colocá-los em perspectiva;
- Os processos principais são definidos, controlados, revistos regularmente e alguma melhoria clara nas abordagens ao longo do tempo pode ser demonstrada;
- Ter sido avaliado pelo Modelo de Excelência da EFQM mais de uma vez e ter confiança para marcar acima de 300 pontos.

Se a empresa estiver dentro desse perfil, o processo funcionará da seguinte forma: uma equipe de três a cinco avaliadores vão passar alguns dias na empresa entrevistando pessoas de todos os níveis. Esses avaliadores são treinados pela EFQM e vêm de uma gama de diferentes origens para maximizar as oportunidades de aprendizagem (EFQM, 2012). A Figura 10 apresenta os passos necessários para o *Recognised for Excellence*.

Figura 10 - Passos para garantir o *Recognised for Excellence*



Fonte: Adaptado da EFQM (2012).

Será realizado um relatório de *feedback* com em média vinte páginas que conterà informações relevantes sobre seus pontos fortes e potencial de melhoria. Tal relatório apresenta características diretas e honestas de forma que estimule a organização a identificar os próximos passos práticos (EFQM, 2012).

2.4 Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)

O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) é administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que foi criada em outubro de 1991. O PNQ é um prêmio sob forma de um troféu que é considerado o maior reconhecimento de excelência da gestão nas organizações brasileiras, além de ser um instrumento importante para o incentivo da competitividade entre as empresas.

Conforme a FNQ (2015) o prêmio tem como principais objetivos:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- Fornecer para as organizações, um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações Classe Mundial;
- Divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.

Ao se candidatar para o PQN, a organização está submetida a avaliações rigorosas efetuadas por examinadores treinados pelo FNQ sobre sua gestão. No final do processo é obtido um amplo relatório sobre essa avaliação, chamado Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG).

O FNQ fundamenta-se em oito Critérios de Excelência da Gestão para sua avaliação. Esses critérios constituem um modelo sistêmico da gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de Fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho (FNQ, 2016). O Quadro 7 descreve eles:

Quadro 7 - Critérios da FNQ

Critérios FNQ	Descrição
Liderança	Relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.
Estratégias e Planos	Relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.
Clientes	Relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.
Sociedade	Relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.
Informações e Conhecimento	Relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.
Pessoas	Relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.
Processos	Relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
Resultados	Aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

Fonte: Adaptado da FNQ (2016).

A “Liderança” e as “Estratégias e Planos” são critérios que chamam atenção no PNQ e que se encaixam nas universidades.

Conforme o FNQ (2015) existe quatro formas de reconhecimento para as organizações que se candidataram ao PNQ:

- *Summa cum laude*: reconhecimento para a organização que conseguiu patamar “Premiada” por três anos consecutivos, a partir de 2014;
- Premiada: reconhecimento para a organização que atendeu os critérios de forma excepcional, sendo considerada um referencial de excelência em quase todas as práticas e resultados;

- Finalista: reconhecimento para a organização que demonstrou bons resultados no desempenho de sua gestão. Atendeu a maioria dos requisitos do PNQ e é considerada um referencial de excelência em muitas práticas e resultados;
- Destaque por Critério: reconhecimento para a organização que apresentou destaque no atendimento a um determinado critério.

3. ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE SGQ

Os três sistemas apresentados no capítulo anterior são referências de SGQ para organizações e IES, e servem como base para a garantia e gestão da qualidade aplicada em IES. Além dos sistemas também foi mostrado o PNQ que possui critérios para avaliação considerados importantes.

Este capítulo faz uma análise comparativa baseada nos princípios e critérios dos sistemas de qualidade e do PNQ, e em pesquisas sobre o tema proposto. Inicialmente é feita uma abordagem para apresentar as semelhanças e diferenças dos sistemas e em seguida o capítulo apresenta um estudo realizado por KARGYTÈ (2015) comparando os sistemas ISO 9001, ESG E EFQM.

3.1 Comparação entre os critérios do ESG, ISO 9001, EFQM e PNQ

A ISO 9001 foi criada em 1947 e já passou por diversas revisões, ela é conhecida mundialmente e a empresa que possui sua certificação possui bastante credibilidade no mercado. O ESG, por sua vez, é um sistema de garantia de qualidade direcionado exclusivamente para IES. Sua primeira edição foi recente, ocorreu no ano de 2005, e por isso ainda não é tão conhecido por todas as IES. A EFQM foi fundada em 1988 e é válido para o território europeu e o PNQ é um prêmio oferecido pela FNQ desde 1991 para as empresas brasileiras que se candidataram e conseguiram atender aos critérios de avaliação, então, torna-se válido apresentar esses critérios.

Observa-se que esses sistemas de qualidade são dinâmicos, e sempre estão em busca de melhorias contínuas. Ambos possuem requisitos que juntos se completam para direcionar as organizações a promover qualidade. Alguns dos critérios são bastante parecidos e outros são específicos de cada modelo.

Elencam-se, a seguir, as principais semelhanças observadas entre os sistemas supracitados:

- Os quatro possuem relação forte com os clientes;
- Os quatro buscam aproveitar da competência das pessoas (equipes) em seus programas;
- Os quatro são orientados para a eficácia dos resultados;
- O critério “Liderança” aparece na ISO 9001, na EFQM e no PNQ;

- Tanto o ESG quanto o PNQ evidenciam a importância da informação;
- A ISO 9001 e o PNQ possuem critérios relacionados ao processo.

As principais diferenças observadas são reunidas a seguir:

- A ISO 9001 dita que a tomada de decisão deve ser baseada em evidências;
- A EFQM apresenta critérios com pensamento ágil, sustentável, inovador e criativo;
- O PNQ possui um critério essencial de estratégia e planos;
- O ESG fala sobre a importância dos recursos e afirma que deve haver acompanhamento contínuo e periódico da revisão dos programas.

3.2 Comparação geral entre os modelos ESG, ISO 9001 e EFQM

De acordo com KARGYTÈ (2015) o objetivo da comparação de modelos de gestão da qualidade é apresentar como esses modelos trabalham, para assim, conseguir distinguir as suas semelhanças e suas diferenças.

Nesse trabalho, a autora faz comparações entre os modelos ESG, EFQM, ISO 9001 e *Centre for Quality Assessment in Higher Education* (SKVC), fundamentada em três fatores para analisá-los: o “Escopo” que define a área de aplicação do modelo; o “Projeto” que determina o propósito da aplicação e o “Conteúdo” que descreve a abrangência do modelo em termos de normas, orientações ou critérios de avaliação.

O Quadro 8 apresenta os critérios utilizados por KARGYTÈ (2015) na análise do ESG (parte 1), EFQM E ISO 9001 aplicados em IES:

Quadro 8 - Comparativo entre modelos de SGQ

	Ferramentas da Gestão da Qualidade		
	Parte 1 do ESG	ISO 9001	EFQM
Foco	Específico	Geral	Geral
Público	<i>Stakeholders</i> internos	<i>Stakeholders</i> internos	<i>Stakeholders</i> internos
Métodos de Aplicação	Política da qualidade; Projeto, aprovação, monitoramento e revisão periódica dos programas de estudo; Aplicação do aprendizado ensino e avaliação centrados nos alunos; Gestão do processo centrado (admissão do estudante, progresso, reconhecimento e certificação); Gestão das competências dos professores, recursos de pesquisa e suporte ao estudante; Gestão da informação e relatórios ao público; Auditorias periódicas e acompanhamento do procedimento.	Política e Objetivos da qualidade; Gestão por processos; Controle de produtos não conformes, ações preventivas e corretivas, auditorias internas, controle de documentos e registros; Gestão da competência intraestrutura, ambiente de trabalho; Requerimentos do processo de estudo, projeto, revisão do currículo e programas de estudo, controle das entregas; Avaliação da satisfação do estudante; Análise da performance dos indicadores; Planejamento interno e revisão do sistema de gestão da qualidade. Certificação, revisão anual por auditores externos e recertificação (se houver certificação).	“Autoavaliação nos campos da liderança”, “estratégia”, “pessoas”, “parcerias e recursos”, “processos, produtos e serviços”, “resultados dos clientes”, “resultados das pessoas”, “resultados da sociedade”, “resultados do negócio” (pode ter suporte de entidades externas), Planos de melhoria da qualidade, Acompanhamento interno dos procedimentos, Prêmios de excelência (se houver participação).
Guias para aplicação	Requerimentos internos e externos	Requerimentos internos	Requerimentos internos
Responsáveis	<i>Stakeholders</i> internos e externos (estudantes são identificados como <i>Stakeholders</i> internos)	Estudantes (como primeiros clientes), donos dos processos e gestores	Estudantes, Professores, Administração, Representantes do Governo, Empregadores e parceiros, Sociedade
Níveis de aplicação	Universidade, faculdades e programas de estudo	Universidades, faculdades	Universidades, faculdades
Objeto de avaliação	Não especificado	Conformidade com os requisitos	Nível de Maturidade
Intensidade da aplicação	Não especificado	Revisão anual por uma certificadora externa e recertificação a cada 3 anos (se já houver certificação)	Autoavaliação a cada 2-3 anos (recomendação)

Fonte: Adaptado de KARGYTÈ (2015).

Segundo KARGYTÈ (2015):

- A Parte 1 do ESG dá sugestões de como devem ser desenvolvidos a organização dos processos de estudo, programas de ensino e seus métodos de entrega;

- A ISO 9001 sugere uma série de requerimentos e procedimentos como: controle de não conformidade de produtos (ou serviços), ações corretivas e preventiva, auditorias internas, objetivos da qualidade e monitoramento da sua implementação;
- A gestão de processos e seus procedimentos de descrição, monitoramento da implementação e a realização de todos os registros requeridos pela ISO 9001 podem ser bastante burocráticos para as universidades;
- O modelo EFQM é mais adequado para avaliação institucional. Ele possui exemplos de boas práticas que poderia ser utilizado para o planejamento de melhoria, mas, também, a autoavaliação que pode ser assistida por entidade externa (peritos);
- A parte 1 do ESG é impulsionada por exigências externas para fazê-lo, enquanto na norma ISO 9001 e o modelo de excelência EFQM são exercícios voluntários;
- O modelo de excelência EFQM exige um cenário amplo de contribuintes, ou seja, estudantes, pessoal docente, administração, representantes do governo, empregadores e outros parceiros sociais da universidade, bem como, a sociedade deve fornecer seu *feedback*;
- A norma ISO 9001 exige um cenário mais estreito que poderia ser estudantes como principais “clientes”, os proprietários de processos, gerenciamento e representante de administração;
- A parte 1 da ESG considera os *stakeholders* internos e externos;
- A parte 1 do ESG é recomendada para aplicar em todos os níveis organizacionais: universidades, faculdades e programas de estudo;
- A ISO 9001 e a EFQM e são aplicadas a nível institucional (universidade) e em nível de departamentos, a fim de detectar diferenças e compartilhar, se houver, as boas práticas. Esses modelos podem ser aplicados em programas de estudo, mas para isso os requisitos dos programas de estudo devem ser definidos;
- O processo de certificação da EFQM baseia-se na avaliação da maturidade para identificar as fases (desenvolvimento, avançado, etc.);
- A parte 1 do ESG não define como a sua implementação deve ser medida, porém, abrange o cumprimento dos requisitos com normas e diretrizes definidos, uma abordagem que iria incentivar o desenvolvimento contínuo, desempenho ou o tipo de maturidade da avaliação;
- A ISO 9001 possui revisões anuais por empresas externas e certificações a cada 3 anos;

- Para universidades (ou seus programas de ensino) a EFQM sugere acreditação de 6 anos e avaliação própria a cada 2 ou 3 anos para serem sustentáveis.

A ISO 9001 apresenta uma ótima gestão da qualidade, enquanto o ESG fornece uma boa gestão da informação e conhecimento e fornece bem as informações públicas. A EFQM se destaca frente aos outros sistemas, nele é possível obter bons resultados nos seguintes pontos: desempenho e mudança de gestão; gestão de recursos humanos; gestão da informação e conhecimento; informações públicas; gestão de parcerias; gestão de recursos financeiros e em gestão de recursos materiais. (KARGYTÈ, 2015)

A referida análise teve caráter geral, entretanto, é preciso observar mais profundamente os pontos que se adequam melhor as IES brasileiras e respeitar suas particularidades.

4. GESTÃO DA QUALIDADE NAS IES BRASILEIRAS

Nos últimos anos, várias IES brasileiras se dedicaram a tarefa de implementar novos padrões da qualidade para proporcionar aos seus alunos uma educação superior mais digna. Tais padrões devem ser adaptados à realidade de cada universidade para garantir o resultado da satisfação. Diante disso, essa seção aborda como as IES brasileiras estão adotando a gestão da qualidade.

4.1 Experiências de Gestão da Qualidade nas IES brasileiras

A autora BOLZAN (2006) realizou uma pesquisa com o objetivo de obter informações sobre Gestão da Qualidade nas IES brasileiras. Em seu estudo, ela conseguiu respostas de 25 universidades que estão representadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Universidades participantes da pesquisa

IES participantes da pesquisa	
1	Universidade Federal do Acre (UFAC)
2	Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)
3	Universidade Federal de Roraima (UFRR)
4	Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)
5	Universidade Federal do Tocantins (UFT)
6	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
7	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
8	Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM)
9	Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)
10	Universidade de Brasília (UnB)
11	Universidade Federal de Goiás (UFG)
12	Universidade Federal Fluminense (UFF)
13	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
14	Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
15	Universidade Federal de Viçosa (UFV)
16	Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)
17	Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM)
18	Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)
19	Universidade Federal do Paraná (UFPR)
20	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
21	Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)
22	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
23	Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)
24	Fundação Universidade do Rio Grande (FURG)
25	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Fonte: Adaptado de BOLZAN (2006).

Dentre as 25 universidades entrevistadas, observa-se um hospital. O HCPA fica situado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e sua trajetória é baseada na assistência, ensino, pesquisa e gestão em saúde.

O Quadro 10 apresenta os critérios de excelência com suas respectivas respostas:

Quadro 10 - Resultados da pesquisa sobre Gestão da Qualidade nas universidades

Questões da Pesquisa	Respostas			
	Sim	%	Não	%
1. Programas internos de qualidade	8	32	17	68
2. Adesão a programas de qualidade estaduais ou do serviço público	9	36	16	64
3. Importância da instituição ter um programa de qualidade	25	100	–	–
4. Utilização do planejamento estratégico	20	80	5	20
5. Instituição vista como uma empresa de serviços	18	72	7	28
6. Mobilização para a qualidade	18	72	7	28

Fonte: BOLZAN (2006).

O Quadro 10 mostra que todas as universidades entrevistadas percebem a importância da instituição de ter um programa de qualidade. Entretanto, quando se trata da implantação desses programas, nem todas conseguem adquirir.

Segundo BOLZAN (2006) em seu estudo as universidades de destacaram em gestão da qualidade nos seguintes aspectos:

- A UFRN possui programa de qualidade em dois dos seus laboratórios: o Laboratório de Metrologia e o Laboratório de Combustíveis e Lubrificantes, além disso, a universidade aderiu ao Programa de Qualidade do Habitat (Construção Civil) no Departamento de Engenharia de Produção;
- A UFG os programas: Uso Inteligente de Energia Elétrica, Uso Racional de Água e Gestão Integrada de Resíduos;
- O HCPA possui o Programa de Acreditação Hospitalar;
- A UFSM, a FURG, a UFPEL e a HCPA aderiram ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) semelhante ao PNQ;
- A UNIFEI implementou a ISO 9001:2000;
- A UFSCAR desenvolve um projeto para gestão de processos;
- A UFSM possui o Programa Qualidade e Avaliação;

- A UFPEL possui o Comitê de Qualidade e Produtividade e Programas de Atendimento ao Público e recebeu diploma de qualidade conquistando pontuação média de 500 pontos no Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP);
- A FMTM já adotou o TQM entre 1994 e 1997;
- A UFSJ, a UFPEL e o HPCA aderiram o PQSP;
- A UFT, a UFRA, a UFRR, a UFRN, a UFPB, a ESAM, a UnB, a UFG, a UFF, a UFV, a UFSJ, a UNIFEI, a UFSCAR, a UFPR, a FURG, a UFSC, a UFSM, a UFPEL, o HCPA e a UFRGS utilizam o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão.

Percebe-se que existe uma grande variedade de gestão da qualidade nos setores das universidades. A aplicação é feita desde laboratórios de pesquisa e acreditação hospitalar a programas mais completos como a ISO. A adoção de sistemas internos de qualidade ainda apresenta um índice bastante baixo nas IES entrevistadas.

4.2 ISO 9001 em IES brasileiras

Uma das formas mais comuns de garantir a qualidade é obtendo a certificação ISO 9001. A primeira instituição universitária do Brasil a conseguir esse privilégio foi o Centro Universitário Ibero-Americano (UNIBERO) localizado em São Paulo. A UNIBERO recebeu seu Certificado de Qualidade ISO 9002 (modelo para garantia de qualidade em produção, instalação e serviços associados) em dezembro de 1999. Posteriormente, em março de 2001, a norma ISO 9002 foi cancelada e substituída pela ABNT NBR ISO 9001:2000 e a UNIBERO foi recertificada.

Entende-se por certificação válida aquela que possui data de legitimidade igual ou superior a data atual. O Quadro 11 representa as IES que possuem certificação válidas ISO 9001 credenciadas pelo INMETRO (2016) na especificidade de Educação em Ensino Superior.

Quadro 11 - IES com certificação ISO 9001

Instituição	UF	Padrão Normativo
Associação Int.de Educação Continuada	DF	ABNT NBR ISO 9001:2008
FUCAPI	AM	ABNT NBR ISO 9001:2008
FUNDAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA DE ITAJUBÁ	MG	ABNT NBR ISO 9001:2008
Fundação Getulio Vargas	RJ	ABNT NBR ISO 9001:2008
IPEP	SP	ABNT NBR ISO 9001:2008
SENAC ADMINISTRACAO REGIONAL - SEDE	RS	ABNT NBR ISO 9001:2008
Ser Educacional	PE	ABNT NBR ISO 9001:2008
União Pioneira de Integração Social Upis	DF	ABNT NBR ISO 9001:2008

Fonte: INMETRO (2016).

Com esse quadro, pode-se perceber que ainda é muito baixo o índice de universidades que adotam a norma ISO 9001: apenas 8 de cerca de 2400 IES públicas e privadas, representando apenas 0,33% do total.

Esse número se torna ainda menor ao comparar com o total de empresas que implementam a ISO 9001 no Brasil, atualmente com 12.031 organizações credenciadas segundo INMETRO (2016).

4.3 PNQ em IES brasileiras

O ciclo de premiação teve início em 1992 e continua presente nos dias atuais. O PNQ classifica as indústrias em destaques, finalistas e premiadas. Segundo FNQ (2016) de todas as empresas que já se classificaram duas podem promover a educação profissional: o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) do Rio Grande do Sul e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de Santa Catarina. Em 2015, o SENAC atingiu o mérito de destaque e em 2004 o SENAI foi um finalista.

4.4 Dificuldades identificadas

Sabe-se que a adoção de padrões da qualidade nas IES é preciso para alcançar os resultados esperados, mas ainda assim, poucas universidades se prontificam para obtê-los. Diante disso, fica o questionamento: por que as IES brasileiras mesmo sabendo da relevância dos SGQ não implementam? Quais são os fatores que delimitam a adoção de SGQ?

As IES públicas brasileiras descrevem os seguintes fatores limitativos: a natureza do produto; a dificuldade de mensuração do produto; a resistência a abordagens empresárias; a natureza individual da atividade acadêmica, dificultando o trabalho em equipe; a estrutura de poder compartilhada; a resistência à mudança; a prática de gestão centrada no amadorismo e a aversão a riscos e desafios (LEMKE, 2005).

Um dos principais fatores que delimitam a adoção de SGQ é a resistência que as IES têm para adotar novos modelos. Na pesquisa realizada por Corrêa (2008), observa-se uma dificuldade de padronização do processo de ensino-aprendizagem, cujos motivos são diversos: as partes responsáveis podem estar acomodadas com a rotina do sistema atual e preferir não arriscar com outros modelos de gestão; a falta de interesse de adquirir outros sistemas com o pensamento de que o atual está suficientemente bom e a desmotivação dos servidores.

Além disso, os modelos podem ser considerados complexos e acabam gerando dificuldades de assimilação e compreensão dos princípios e critérios sendo criado uma barreira para implantação.

Mesmo que haja o interesse em implantar SGQ, é necessário que exista o comprometimento e o envolvimento das partes interessadas em busca de uma melhoria contínua dos processos organizacionais das universidades, porém nem sempre é possível contar com esse fato. No estudo feito por Corrêa (2008), o autor detecta dificuldades em treinar os docentes envolvidos e ao formar uma equipe com as características recomendadas para a função e com disponibilidade de tempo para exercer essas atividades.

Outra barreira é a falta de recursos. É comum se deparar com IES brasileiras, principalmente as públicas (pelo fato de essas serem altamente dependentes do Governo), que possuem interesse em melhorar, mas não possuem recursos financeiros para concretizar essas mudanças desejadas.

Vale ressaltar, que apenas 8 universidades de cerca de 2400 do Brasil possuem a certificação ISO 9001 como descrito na seção 4.2 desse capítulo. Esse SGQ é auditado externamente por organismos acreditados e não possuem revisão por pares de especialistas. Contratar auditores e consultores acarreta em custos para a universidade e como foi dito, recursos financeiros são barreiras. Além desse problema, a ISO possui critérios como inspeção de produtos que devem ser adaptados para as IES. Somente o ESG é específico para as universidades, porém o sistema não tem uma abordagem estratégica de processos.

Encontra-se, também, uma limitação quanto à autonomia da universidade ao utilizar-se do SINAES. Isso pode acontecer pelo fato da avaliação e o conceito de qualidade ser determinados por especialistas externos e as autoridades governamentais, em geral, limitar

o controle e a certificação em detrimento dos processos participativos e formativos de reflexão e debates da comunidade acadêmica e científica, gerando prejuízo ao exercício da autonomia universitária (SOBRINHO, 2008).

5. PROPOSTA DE DIRETRIZES

Visando a melhoria contínua do ensino e da educação superior do Brasil, este capítulo apresenta uma proposta de diretrizes da qualidade baseada nos fatores apresentados nos capítulos anteriores, que atendam as necessidades das universidades de forma objetiva e clara, respeitando as diferenças sociais.

Para a proposta de diretrizes, é importante analisar as dificuldades que as IES brasileiras apresentam ao implantar SGQ, pois assim, a proposta sugerida deverá apresentar guias que sejam compatíveis com a realidade do País e que as universidades consigam atingir seus objetivos ultrapassando obstáculos. Assim as premissas dessa proposta são:

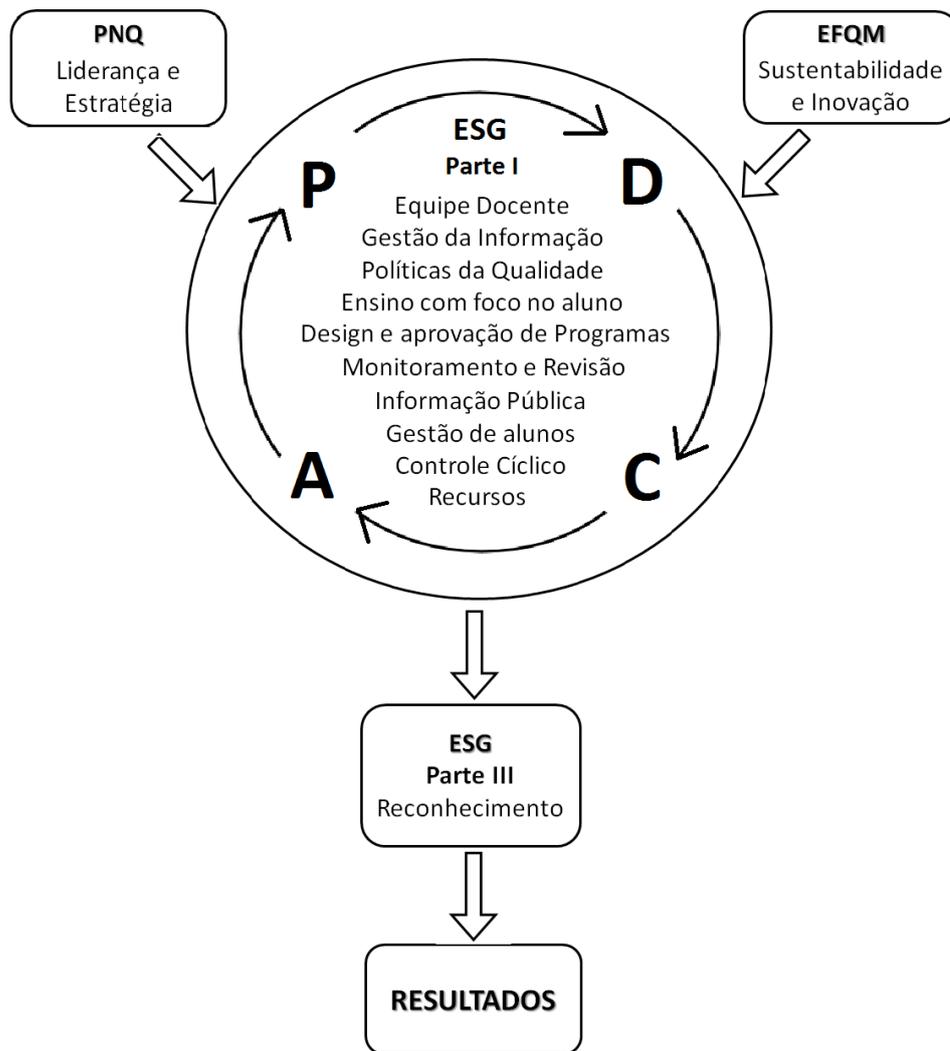
- Ser compatível com a realidade brasileira (política, social e econômica);
- Ser claro e objetivo nos critérios utilizados;
- Dispor de ferramentas que auxiliem na tomada de decisão;
- Respeitar as diferenças entre as IES brasileiras.

Aplicando as diretrizes propostas espera-se como resultados:

- Vantagem competitiva no mercado;
- Melhoria contínua dos processos;
- Garantia da qualidade na educação;
- Liderança;
- Maior participação dos alunos nos programas;
- Comunicação fortalecida entre *stakeholders*;
- Um futuro pautado na sustentabilidade;
- Autonomia.

A Figura 11 esquematiza como as diretrizes propostas se relacionam, cada uma delas é abordada nas próximas seções.

Figura 11 - Proposta de diretrizes



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

5.1 Critérios

Uma das dificuldades percebidas é a complexidade dos modelos. Tanto o modelo de excelência EFQM quanto a norma ISO 9001 apresentam critérios amplos sobre a gestão da qualidade já que suas implantações servem para organizações de todos os tipos, enquanto o ESG apresenta critérios internos bem específicos para as universidades.

Através da análise do Quadro 1 (capítulo 2, seção 2.3.1), observa-se que os critérios do ESG são direcionados exclusivamente para a garantia da qualidade do ensino superior. Eles ditam como a universidade deve agir em diversos aspectos de forma clara e

objetiva, além de envolver *stakeholders* externos e internos (estudantes) para o processo de programas.

Desse modo, as IES brasileiras podem aplicar os critérios do ESG sem sentir dificuldades em relação à complexidade. Além disso, eles se adéquam perfeitamente com a realidade de qualquer universidade do País, pois respeitam as suas diferenças.

5.2 Planejamento Estratégico

5.2.1 Abordagem por processo

Dentre os critérios descritos pela norma ISO 9001:2015, a abordagem por processos chama atenção pela sua gestão sistêmica:

A abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA com um foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados. (Luis Fonseca, 2015, p. 23)

Com isso, as orientações propostas terá como método de processo o Ciclo PDCA.

Essa ferramenta é válida para todos os sistemas e processos de produção e serviços.

O método pode ser aplicado em diversas áreas das universidades, servindo de apoio ao seu planejamento estratégico. Para obter resultados positivos, a universidade deve utilizar o ciclo PDCA de acordo com os passos definidos por Marshall (2008) no capítulo 2, seção 2.3.2, baseado nos critérios do ESG. O Quadro 14 mostra como eles podem se relacionar:

Quadro 12 - Aplicação do Ciclo PDCA baseado nos critérios do ESG em IES

P	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA
	Selecionar os problemas que a universidade possui.
	Levantar as perdas atuais e as possibilidades de ganho.
	Montar a equipe responsável - envolver partes externas e partes internas.
	OBSERVAÇÃO
	Utilizar bancos de dados contendo informações sobre o histórico dos acontecimentos dos problemas na universidade.
	Observar as características da instituição: recursos financeiros, salas, departamentos, ambiente, confiabilidade dos padrões, treinamento etc...
	ANÁLISE DO PROCESSO
	Analisar a causa do problema usando o diagrama de causa e efeito.
	Levar em consideração as críticas dos estudantes durante a análise.
D	PLANO DE AÇÃO
	Elaborar estratégia para o plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H.
	A estratégia deve conter políticas de garantia de qualidade que a tornem públicas.
	AÇÃO
	Ter processos para a elaboração e aprovação de seus programas.
	Incentivar os alunos a assumir um papel ativo na criação do processo de
	Aplicar de forma consistente a admissão do estudante, progressão, reconhecimento e certificação.
	Os professores devem aplicar processos transparentes e justos de recrutamento e de desenvolvimento do pessoal.
	Garantir que recursos de aprendizagem sejam adequados e acessíveis.
	Envolver estudantes e funcionários para garantir a coleta, análise e utilização de informação relevante para a efetiva gestão dos seus programas.
C	Publicar informações sobre as suas atividades, incluindo os programas de forma objetiva e acessível.
	Acompanhar e analisar periodicamente os seus programas para garantir que os objetivos sejam alcançados.
	VERIFICAÇÃO
	Comparar os resultados com as metas esperadas.
	Verificar a continuidade ou não do problema. Se o problema persistir, voltar ao passo da observação.
A	Listar e registrar os efeitos indesejados.
	PADRONIZAÇÃO
	Elaborar o padrão para a universidade.
	Comunicar as alterações internamente.
	Educar e treinar os envolvidos para o novo padrão (alunos, professores, técnicos etc)
	CONCLUSÃO
	Registrar os avanços obtidos.
	Relacionar os problemas remanescentes.
Planejar a solução dos problemas remanescentes, voltando a executar o ciclo PDCA.	
Refletir sobre o trabalho, visando a melhoria futura.	

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

5.2.2 Liderança e estratégia

Dois critérios que são importantes e que não foram identificados no ESG podem ser encontrados no PNQ de forma objetiva para dar continuidade ao planejamento estratégico. São eles: “Liderança” e “Estratégia e Planos”.

O critério “Liderança” como foi descrito no Quadro 7 (capítulo 2, seção 2.4) é relativo à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção. Esse requisito merece atenção em uma IES para que haja uma gestão qualificada.

Em meados da década de 2000 encontrava-se o Reitor como dono e gestor da universidade. Com o passar dos anos, houve evolução quanto à estrutura de governo e de profissionalização, surgindo a necessidade de gestores competentes para o cargo. Há necessidade de descentralização dos poderes, formalização de instrumentos de gestão, introdução de controles e instrumentos de governança e de compatibilizar a estrutura com as necessidades operacionais (WOLYNEC, 2011).

Além disso, as IES devem ter um plano que dê suporte para acompanhar e controlar sua situação. O mesmo Quadro 7 afirma que a “Estratégia e Planos” são relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias. O plano deve controlar justamente os critérios propostos da parte 1 do ESG, apoiado pela ferramenta PDCA.

5.3 Sustentabilidade e Inovação

O modelo de excelência EFQM apresenta princípios de sustentabilidade e inovação que os outros sistemas não mostram com tanta importância. Entretanto, sabe-se que atualmente as empresas precisam desses fatores para sobreviver no mercado. Em uma universidade não é diferente e por isso, as IES brasileiras precisam desse direcionamento.

O princípio “Construir um futuro sustentável” consiste em desenvolver condições sociais, ambientais e econômicas para gerar um impacto positivo no mundo. Para as empresas é bastante normal se preocupar com as questões socioambientais já que elas utilizam

máquinas que podem poluir a atmosfera. Em uma IES também é preciso preocupar-se com essa questão.

Tauchen (2007) evidencia a existência de duas correntes de pensamento principais quanto ao papel das IES frente ao desenvolvimento sustentável: uma corrente que enfatiza o caráter educador dessas instituições, como produtora e disseminadora de conhecimento, possuindo grande responsabilidade na formação dos futuros tomadores de decisão perante as questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável; e uma corrente que salienta as ações ligadas à sustentabilidade praticada por algumas IES na implantação de Sistemas de Gestão Ambiental em suas unidades, como exemplo prático de gestão para a sustentabilidade.

Outro princípio da EFQM é “Aproveitar a criatividade e a inovação” que significa buscar a melhoria contínua e a inovação sistêmica aproveitando a criatividade dos envolvidos. Esse critério deve ser desenvolvido em uma IES para garantir vantagem competitiva no mercado.

Os métodos de gestão no ensino é justamente o que faz o diferencial em uma universidade e o que proporciona sua evolução. Portanto, a gestão deve enraizar que a inovação é um processo de análise e aprendizado com o que vem sendo desenvolvido, e é uma tarefa de criação e estabelecimento de mecanismos de aferição sobre o que a concorrência está oferecendo e de que forma é possível superá-la. (UNOCHAPECO, 2010).

Esses dois princípios possuem uma visão futurista, ou seja, eles se preocupam com o amanhã. No cenário atual de globalização qualquer empresa precisa dessa visão, assim como as IES.

5.5 Processo de Reconhecimento

Foi visto que o reconhecimento de excelência do modelo EFQM baseia-se na maturação da empresa, apresentando pontuações e estrelas para cada nível. Já para obter o certificado ISO 9001 é necessário auditorias externas que custam recursos financeiros que dificultam a implantação.

Alguns requisitos considerados essenciais para o processo de reconhecimento é que ele respeite a autonomia da universidade, que a revisão por pares de especialistas incluam os estudantes, e que apresentem critérios objetivos e de fácil assimilação. Esses critérios são encontrados nas normas e diretrizes para a garantia da qualidade para as agências de garantia da qualidade descritos no Quadro 3 (capítulo 2, seção 2.3.1).

O critério “Independência” representa justamente a importância da autonomia para a universidade e acrescenta que as agências devem ter a responsabilidade total para suas operações e os resultados dessas operações sem terceira influência do partido. Desse modo, a proposta do Processo de Reconhecimento será baseada na Parte 3 do ESG.

6. CONCLUSÕES

A comparação dos principais modelos de Gestão da Qualidade, que são aplicadas nas IES nacionais e internacionais, permitiu a identificação de diretrizes adequadas para as IES do País conforme objetivo geral do trabalho.

As diretrizes propostas possuem critérios da Parte 1 do ESG que facilita a sua aplicação de forma clara e objetiva. Além disso, possui um planejamento estratégico como ferramenta de abordagem de processo o ciclo PDCA, considerado extremamente eficiente para as instituições e critérios de liderança e estratégia utilizados no PNQ. A sustentabilidade e a inovação são garantidas pelos princípios oferecidos na EFQM. O processo de certificação será baseado na Parte 3 do ESG, que proporciona grande independência das IES perante o Governo.

O resultado das orientações propostas implicará para as IES em vantagem competitiva no mercado, melhoria contínua dos processos, garantia da qualidade na educação, liderança, maior participação dos alunos nos programas, comunicação fortalecida entre *stakeholders*; um futuro pautado na sustentabilidade e autonomia.

Em relação aos objetivos específicos, a apresentação dos principais modelos de SGQ aplicados em IES explicitou seus critérios, princípios, processo de reconhecimento e operação. A comparação entre estes modelos identificou os pontos fortes e pontos fracos de cada um, além de destacar suas semelhanças e diferenças.

Pesquisas foram apresentadas para mostrar como as IES brasileiras estão desenvolvendo a gestão da qualidade, quais delas apresentam certificação ISO 9001 de acordo com o INMETRO e também, se há alguma foi premiada com o PNQ. Observou-se que o índice de adoção de gestão da qualidade ainda era bastante baixo, e diversas dificuldades de implantação foram identificadas, como resistência a mudança, falta de recursos financeiros e complexidade dos modelos.

O último objetivo está relacionado à proposta de diretrizes de qualidade para as IES do País. Depois de analisar diversos fatores, foi possível propor um padrão que se adequasse ao cenário brasileiro, com os requisitos dos modelos analisados e assim, alcançando o objetivo geral.

Não ter informação de todas as 2400 IES brasileiras adota a gestão da qualidade pode ser considerada uma limitação desse trabalho, pois se torna inviável estudar cada uma delas.

Recomenda-se como sugestão para trabalhos futuros a realização de uma análise profunda sobre as diferenças entre modelos, sistemas e programas da qualidade, bem como um estudo mais abrangente em termos de quantidade de IES, a fim de propor o que seria o mais adequado dentre esses métodos para que as IES brasileiras possam implementar.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, N. S. e TEIXEIRA, A. 2009. **Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM**. Lisboa : Sílabo, 2009. ISBN: 978-972-618-333-4.

Associação Portuguesa da Qualidade – **Conceitos fundamentais da excelência, APQ - Associação Portuguesa Qualidade**, 2012 Disponível em:
<http://www.apq.pt/portal/web/EFQM/Os%20Conceitos%20Fundamentais%20da%20Excel%C3%Aancia_2013.pdf> Acesso em 14 de setembro de 2016

Boele, E. B – ., Burgler, H. & Kuiper, H. **Using EFQM in higher education: Ten years of experience with programme auditing at Hanzehogeschool Groningen**. Groningen: Hanzehogeschool Groningen, 2008.

BOLZAN M. I. C. **Excelência em Gestão Universitária: Estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Área de concentração em Qualidade e Produtividade, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 2. Ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, Ed. Compacta, Rio de Janeiro: Campos, 2000.

COLOMBO, S. S., Org; **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CORRÊA, G. J., **Proposta para implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma instituição federal de ensino superior – IFES**. Minas Gerais :Itajubá, 2008.

CRE Project (2001). **Towards Accreditation Schemes for Higher Education in Europe?**. CRE Project, co-funded by the SOCRATES Programme (Complementary Measures for Higher Education). Final project repor. Disponível em: <<http://www.eua.be>> Acesso em 02 de novembro de 2016.

DEMO, Pedro. **Ciências sociais e qualidade**. São Paulo: ALMED, 1985.

EFQM. **European Foundation for Quality Management**. Disponível em: <<http://www.efqm.org/>> Acesso em 15 de setembro de 2016.

FALCONI V. **Controle da Qualidade Total no estilo japonês**, 8ª edição. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, Belo Horizonte, Brasil, 1992, p113.

FONSECA, Luis. **A ISO 9001:2015**. Disponível em:
<http://apolo.dps.uminho.pt/eventos/sem_qual2015/sem_qualidade_luis_fonseca.pdf> Acesso em 27 de outubro de 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE (FNQ), **Prêmio Nacional da Qualidade**, 2015. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>> Acesso em 04 de outubro de 2016.

GIL A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HINO, S. **O pensamento Toyota: princípios de gestão para um crescimento duradouro**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBENP. Instituto Brasileiro de Ensino e Pesquisa. 2010. Disponível em: <<https://ibenp.wordpress.com/2010/12/22/gestao-da-qualidade-total/>> Acesso em 28 de outubro de 2016.

INEP – **Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais**. Disponível em <<http://www.inep.gov.br>> Acesso em 27 de setembro de 2016.

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia. **Normalização e Qualidade Industrial**. Disponível em: <www.inmetro.gov.br> Acesso em 13 de outubro de 2016

International Organization for Standardization. - Disponível em <<http://www.iso.org/>> Acesso em 08 de setembro de 2016.

JULIATTO, Clemente Ivo. **A Universidade em busca da excelência: um estatuto sobre a qualidade da educação**. 2.ed. Curitiba: Chapagnat: Goiânia: UCG, 2005.

JURAN J. M. **Quality Control Handbook**. McGraw-Hill Book Company, New York, 1979.

KARGYTÈ, V. **APPLICATION OF GENERIC QUALITY MANAGEMENT MODELS IN EUROPEAN UNIVERSITIES**, Lithuania. 2015.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia de pesquisa: guia prático**. 1. ed. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEMKE, A. P. **Solução computacional para um sistema de avaliação da qualidade dos serviços em instituições de ensino superior**, baseado nos parâmetros do PQSP. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2005. Disponível em: : <<http://portal.ufpel.edu.br/>> . Acesso em: 12 de novembro de 2016.

LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. — Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n.31/94).

MARSHAL, Isnard Jr et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MIGUEL, P. A.C. **Gestão da Qualidade: TQM e modelos de excelência**. In: in: CARVALHO, M. M. de; PALADINI E. P. (Org.). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: Teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Q2 management, 2015 **10 passos para a implantação da ISO 9001:2015**. Disponível em: <<http://q2management.com.br/10-passos-para-a-implantacao-da-iso-90012015/>> Acesso em 27 de setembro de 2016.

ROSA, M. J.; AMARAL, A. (2007). **A Self-Assessment of Higher Education Institutions from the Perspective of the EFQM Excellence Model**. In Westerheijden, D.F., Stensaker, B. and Rosa, M.J. (Eds). *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation*. (pp. 181-208). Dordrecht: Springer.

ROSENTAL, Claude; FRÉMONTIER-MURPHY, Camille. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais**. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

SAMPIERE, R.H.; COLLADO, C.; LUCIO, P. B. (2006). **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 578p.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOBRINHO, D. J. **Qualidade, avaliação: do SINAES a índices**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium. Disponível em: <<http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>> Acesso em 12 de setembro de 2016.

TAM, M. **Measuring quality and performance in higher education**. *Quality in Higher Education*, London, v. 7, n. 1, p. 47-54, Jan. 2001.

TAUCHEN, J. A. **Um modelo de gestão ambiental para implantação em Instituições de Ensino Superior**. 2007. 149 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2007.

TUBINO, M. J. G. **Universidade, Qualidade e Avaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed., 1997. 79 p.

UNOCHAPECO, 2010. **Desenvolvendo a Inovação nas IES**. Disponível em: <<https://www.unochapeco.edu.br/adm/blog/desenvolvendo-a-inovacao-nas-ies>> Acesso em 13 de novembro de 2016.

WOLYNEC, E. **A liderança e os instrumentos de gestão**. São Paulo. Setembro 2011.