

AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA GESTÃO DA QUALIDADE EM UNIDADES ACADÉMICAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Raphael Cunha Barboza¹, Marcelo Jasmim Meiriño², Mirian Picinini Méxas³

Resumo

O presente artigo visa abordar a temática da gestão da qualidade em Instituições de Ensino Superior (IES), com o objetivo de identificar, com base em literatura científica, as principais estratégias para a aplicação eficiente e sustentável do gerenciamento da qualidade nos processos administrativos. A pesquisa foi realizada nas bases *Scopus* e *Web of Science*, resultando na análise de 83 artigos. Como método, empregou-se a revisão sistemática de literatura, com análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados. Os resultados revelaram quatro principais modelos de gestão da qualidade em IES: Gestão pela Qualidade Total (GQT), normas ISO 9001/20001, modelo EFQM e modelo *Baldrige*. Observou-se uma maior concentração de estudos em países com alto IDH, sobretudo na Europa, destacando tanto a relevância da gestão da qualidade para o desenvolvimento educacional quanto a dificuldade de países menos desenvolvidos em investir nessa área. Concluiu-se que a eficácia da gestão da qualidade em IES depende primordialmente do engajamento da alta administração, de uma cultura institucional voltada à melhoria contínua, e de uma comunicação clara entre todos os membros da comunidade acadêmica, dentre outros aspectos, servindo como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento sustentável e a formação cidadã no ensino superior.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Educação Superior; Modelos de Gestão; Melhoria Contínua.

EVALUATION OF STRATEGIES USED IN QUALITY MANAGEMENT IN ACADEMIC UNITS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

¹ Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis pelo Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF). Chefe Administrativo do Instituto de Ciências Humanas e Filosofia da Universidade Federal Fluminense (UFF). Niterói, Rio de Janeiro, Brasil – raphaelbarboza@id.uff.br

² Doutor em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Professor do Departamento de Engenharia Civil da Escola de Engenharia da UFF, do Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis (PPSIG/UFF) e do Programa de Mestrado em Sistemas de Gestão (MSG/UFF). Niterói, Rio de Janeiro, Brasil – marcelojm@id.uff.br

³Doutora em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Professora do Departamento de Ciências Atuariais e Finanças da UFF, do Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis (PPSIG/UFF) e do Programa de Mestrado em Sistemas de Gestão (MSG/UFF). Niterói, Rio de Janeiro, Brasil – mirian_mexas@id.uff.br



Abstract

This article aims to address the topic of quality management in Higher Education Institutions (HEIs), with the objective of identifying, based on scientific literature, the main strategies for the efficient and sustainable application of quality management in administrative processes. The research was carried out in the Scopus and Web of Science databases, resulting in the analysis of 83 articles. As a method, a systematic literature review was used, with qualitative and quantitative analysis of the data collected. The results revealed four main quality management models in HEIs: Total Quality Management (TQM), ISO 9001/20001 standards, the EFQM model, and the Baldrige model. A greater concentration of studies was observed in countries with a high HDI, especially in Europe, highlighting both the relevance of quality management for educational development and the difficulty of less developed countries in investing in this area. It was concluded that the effectiveness of quality management in higher education institutions depends primarily on the engagement of senior management, an institutional culture focused on continuous improvement, and clear communication among all members of the academic community, among other aspects, serving as a strategic tool for sustainable development and civic education in higher education.

Keywords: Quality Management; Higher Education; Management Models; Continuous Improvement.

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS UNIDADES ACADÉMICAS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Resumen

Este artículo aborda la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES), con el objetivo de identificar, a partir de la literatura científica, las principales estrategias para su aplicación eficiente y sostenible en los procesos administrativos. La investigación se realizó en las bases de datos Scopus y Web of Science, lo que resultó en el análisis de 83 artículos. Se empleó una revisión sistemática de la literatura, con análisis cualitativo y cuantitativo de los datos recopilados. Los resultados revelaron cuatro modelos principales de gestión de la calidad en las IES: Gestión de la Calidad Total (GCT), normas ISO 9001/2001, el modelo EFQM y el modelo Baldrige. Se observó una mayor concentración de estudios en países con un alto Índice de Desarrollo Humano (IDH), especialmente en Europa, lo que destaca tanto la relevancia de la gestión de la calidad para el desarrollo educativo como la dificultad que enfrentan los países menos desarrollados para invertir en este ámbito. Se concluyó que la efectividad de la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior depende principalmente del compromiso de la alta dirección, una cultura institucional centrada en la mejora continua y una comunicación clara entre



todos los miembros de la comunidad académica, entre otros aspectos, sirviendo como herramienta estratégica para el desarrollo sostenible y la educación cívica en la educación superior.

Palabras clave: Gestión de la calidad; Educación superior; Modelos de gestión; Mejora continua.

1. Introdução

Em uma sociedade onde a busca pela eficiência é cada vez mais importante para o alcance dos resultados, o papel do gerenciamento da qualidade se torna fundamental, fornecendo um conjunto de práticas, princípios e metodologias voltados para a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços das organizações. Em um contexto nacional, é essencial que as áreas estratégicas para o desenvolvimento de um país estejam suportadas por sistemas de gestão da qualidade que garantam a entrega de resultados satisfatórios à população. Uma destas áreas estratégicas é o ensino superior, onde as universidades desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de profissionais que irão aplicar seus conhecimentos de forma a agregar valor na produção de bens e no fornecimento de serviços. Na busca por atingir o nível de excelência organizacional necessário para o pleno desenvolvimento dos alunos, as universidades devem possuir uma estrutura acadêmica de qualidade, que forneça suporte às atividades letivas, integrando os recursos humanos e tecnológicos disponíveis, de forma a permitir uma melhoria contínua do ensino superior (Nasim; Sikander; Tian, 2020).

As universidades possuem grande relevância para o país, principalmente nos municípios e regiões vizinhas de onde estão localizadas suas instalações, uma vez que, além de fornecer profissionais capacitados para o mercado de trabalho, o fluxo de pessoas naturalmente se traduz no fomento da atividade econômica de estabelecimentos comerciais próximos, contribuindo para o desenvolvimento regional (Casaril, 2019). O Quadro 1 mostra a correlação entre o nível de competitividade das universidades e o nível de competitividade global dos países em que se situam.



Quadro 1 – Correlação entre competitividade global e competitividade da educação superior.

| | | Competitividade da Educação Superior (U21 score 2019) (r = 0.958) | | | Índice de Correlação |
|---|----------------------|--|---|---|-----------------------------|
| | | Baixa | Média | Alta | |
| Competitividade Global (GCI score 2019) | Baixa | (10) Índia, Irã, Croácia, Turquia, Sérvia, Brasil, Argentina, Ucrânia, Grécia, África do Sul (r = 0.376) | - | - | (r = 0,376) |
| | Média | (14) Indonésia, México, Tailândia, Romênia, Bulgária, Hungria, Rússia, Eslováquia, Chile, Polônia, Itália, Eslovênia, Tchéquia, China (r = 0.750) | (2) Portugal, Arábia Saudita | - | (r = 0.763) |
| | Alta | (1) Malásia | (13) Espanha, Coréia, Taiwan, Japão, Irlanda, Israel, França, Alemanha, Hong Kong, Nova Zelândia, Bélgica, Áustria, Noruega (r = -0.116) | (10) Países Baixos, Finlândia, Austrália, Cingapura, Canadá, Dinamarca, Suécia, Reino Unido, Suíça, Estados Unidos (r = 0.443) | (r = 0.543) |
| | Índice de Correlação | (r = 0.699) | (r = 0.282) | (r = 0.443) | - |

Fonte: Adaptado de CHENTUKOV *et al.* (2021).

O Quadro 1 mostra a correlação entre a competitividade da educação no nível superior (eixo x) e a competitividade global de um país (eixo y). É possível observar uma forte correlação positiva entre esses dois fatores ($r = 0,958$), o que reforça a hipótese de que o sistema de educação superior desempenha um papel fundamental no fortalecimento das posições competitivas de um país no cenário econômico global (Chentukov *et al.*, 2021).

Devido a ocorrência da pandemia da COVID-19, algumas práticas tornaram-se um legado positivo em relação à realização de tarefas, como é o caso do uso de tecnologias para a realização de trabalho parcial remoto por parte de alguns setores administrativos. Kutieshat e Farmanesh (2022) mostram que essas novas práticas de gestão de recursos humanos no setor educacional

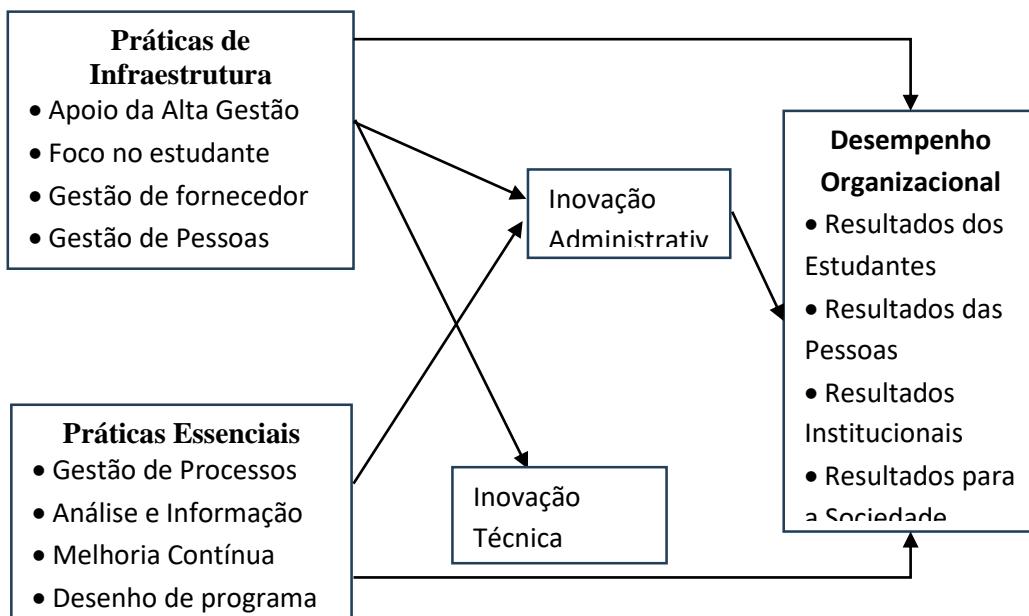


podem trazer motivação, criatividade e inovação, o que se traduz em uma maior eficiência para os processos da universidade.

As atividades de apoio administrativo são fundamentais para o bom desempenho das universidades, fornecendo apoio à gestão acadêmica, realizando a gestão financeira e orçamentária além de prover as infraestruturas físicas e tecnológicas adequadas e demais bases que auxiliam na melhoria da qualidade das atividades-fim. Diante deste cenário, o estudo sobre ferramentas de gestão da qualidade em processos administrativos se apresenta como uma oportunidade para o desenvolvimento de práticas que potencializem o alcance dos objetivos a curto e médio prazo de unidades acadêmicas, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos a longo prazo das universidades.

As pesquisas sobre gestão administrativa das universidades mostram alguns fatores essenciais para um desenvolvimento sustentável, tais como investimento em infraestrutura, uma maior exposição de suas atividades internet e o desenvolvimento de parcerias para receber estudantes de fora do país (Blasco; Brusca; Labrador, 2021). Além disso, existe a necessidade de manter o corpo de funcionários administrativos sempre motivado, uma vez que ele é formado por pessoas com diferentes culturas e habilidades, de forma a alinhar as atividades cotidianas dos colaboradores para criar valor e atingir os resultados esperados (Aguirre; Alecchi, 2023). Sciarelli, Gheith e Tani (2020a) mostram que para o alcance dos resultados organizacionais, primeiramente existe a necessidade de se atingir um nível suficiente de qualidade nos processos administrativos que dão suporte às atividades fim da universidade, que servem como alicerce para a um maior nível de inovação em produtos acadêmicos, técnicos e tecnológicos elaborados pela comunidade acadêmica como um todo, como exemplificado na Figura 1.

Figura 1 – Relação entre práticas de gestão e desempenho organizacional.



Fonte: Adaptado de Sciarelli, Gheith e Tani (2020a).



Diante do contexto exposto acima, o presente artigo tem como foco as atividades administrativas de planejamento, organização e controle de recursos humanos, financeiros e informacionais, que servem como base para as atividades de ensino e pesquisa, buscando responder à seguinte questão: Quais as principais estratégias a serem avaliadas e controladas, de forma a garantir e melhorar continuamente as atividades administrativas de suporte à qualidade do ensino e pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior?

O objetivo a ser alcançado neste artigo é o de identificar, com base na literatura, as principais estratégias para realizar uma gestão da qualidade eficiente e sustentável a longo prazo nos processos administrativos de uma Instituição de Ensino Superior. Tal abordagem tem como premissa a importância que a adoção de princípios da gestão da qualidade possui no processo de fortalecimento da maturidade institucional, na garantia da eficiência no uso de recursos e na promoção da melhoria contínua na gestão administrativa das Instituições de Ensino Superior.

2. Referencial teórico

2.1 Gestão pela Qualidade Total (GQT)

Uma abordagem organizacional constantemente utilizada para gestão da qualidade em organizações é a Gestão pela Qualidade Total (GQT), que fornece princípios que orientam práticas de gestão e cultura organizacional, visando alcançar a excelência nos processos de uma empresa ou instituição. A GQT é comumente associada à atividade de indústria de manufatura, porém, ela também pode ser aplicada à gestão educacional, refletindo a percepção de que a busca pela excelência não apenas beneficia setores que fabricam produtos, mas também é crucial para o aprimoramento das organizações que têm como sua atividade principal o fornecimento de serviços (Militaru; Ungureanu; Chenic, 2013).

Os efeitos das práticas de GQT foram estudados nas instituições de ensino superior das Filipinas, onde, com base nas respostas de administradores e professores, foi possível constatar que a utilização de indicadores de desempenho e o compromisso com o atingimento de objetivos estratégicos ocorre com maior força nas instituições privadas de ensino superior, em relação às instituições públicas de ensino superior (Cabacang, 2021). De fato, um artigo sobre a aplicação de GQT em universidades privadas da Indonésia, mostra que a aprendizagem organizacional, na forma de melhoria e obtenção de informações e competências, afeta direta e indiretamente a inovação gerencial (Hairul; Periyadi, 2023).

Porém, as pesquisas sobre GQT em Instituições de Ensino Superior vêm sendo realizadas em sua maior parte em locais com maior nível de desenvolvimento, como Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, focados



primordialmente em processos de ensino e aprendizagem, atividades fim dessas instituições, deixando em segundo plano aspectos de apoio ao ensino como gestão da qualidade, gestão do conhecimento e infraestrutura, (NASIM; Sikander; Tian, 2020).

2.2 Normas ISO 9001 e 21001

Toda organização, seja ela uma fabricante de produtos ou prestadora de serviços, necessita de um sistema de gestão que possibilite garantir a qualidade do que é entregue aos seus clientes. Uma forma de realizar o controle da qualidade se dá por meio da aplicação dos requisitos da norma ISO 9001:2015, que fornece uma abordagem baseada em sete princípios: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem por processos, melhoria contínua, decisões baseadas em evidências e gestão das partes interessadas (International Organization For Standardization, 2015a).

Uma das metodologias utilizadas pelas organizações para controle e melhoria contínua da qualidade é o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), que envolve a identificação de pontos de melhoria, o planejamento de ações, a execução, o monitoramento e a adoção de ajustes e de padronizações necessárias aos processos. O PDCA é uma das bases para a norma, que lista os requisitos necessários para a adoção de um sistema de gestão da qualidade, tendo como seções: contexto da organização, liderança, planejamento, apoio, operação, avaliação de desempenho e melhoria (International Organization For Standardization, 2015b). A ISO 9001 faz uma correlação de suas seções com as etapas do ciclo PDCA, onde cada seção da norma pode ser trabalhada em uma diferente etapa do ciclo de melhoria contínua, com a liderança assumindo um papel central em todas elas. A ISO 9001 é um sistema amplamente utilizado em organizações fabricantes de produtos ou prestadoras de serviço, que pode ser adaptada a qualquer tipo de negócio.

Com uma abordagem mais específica, a norma ISO 21001 possui um foco voltado para o gerenciamento do fornecimento de produtos e serviços educacionais, sem deixar de possuir alinhamento com a norma ISO 9001. Seu principal objetivo é promover uma comunicação eficaz entre as instituições educacionais e os consumidores de seus serviços, visando aprimorar a qualidade da educação oferecida (Vorobyova *et al.*, 2022). Por se tratar de uma norma relativamente recente, a ISO 21001:2018 ainda está em processo de adoção por instituições de ensino superior. Podem ser citadas como exemplos de instituições que receberam a certificação as Universidades de Baguio e Universidade de Misamis, ambas nas Filipinas (Misamis University, 2024; University Of Baguio, 2025).

As normas ISO possuem foco na gestão da qualidade, de forma a garantir que os produtos e serviços atendam aos requisitos dos clientes, porém, a ausência do conceito de sustentabilidade limita a abordagem sistêmica e integrada necessária para enfrentar os desafios ambientais, sociais e econômicos contemporâneos das organizações. Diante desta limitação, modelos como o EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e o *Baldrige*



Performance Excellence Framework tornam-se alternativas estratégicas e complementares, trazendo outros aspectos essenciais pra um desempenho sustentável no longo prazo.

2.3 European Fundation for Quality Management (EFQM)

Este modelo, utilizado primordialmente na Europa, é considerado abrangente e moderno para o desenvolvimento de sistemas de gestão em Instituições de Ensino Superior (IES), pois além de fornecer uma abordagem de melhoria contínua de processos, promovendo melhorias operacionais e maior desempenho acadêmico dos estudantes, também destaca os princípios de sustentabilidade (Abbas; Kumari; Al-Rahmi, 2024; Santos; Abreu, 2019a; Vykydal; Folta; Nenadál, 2020).

A ideia principal deste modelo (Figura 2) é a de proporcionar uma estrutura de gestão flexível, auxiliando as organizações a alcançarem seus objetivos de curto, médio e longo prazo, criando valor sustentável e melhorando seu desempenho organizacional ao longo do tempo. O modelo se baseia em uma lógica de resposta a três perguntas fundamentais:

- Qual o propósito de existência da organização? (Eixo Direção)
- Como se pretende cumprir o propósito e a estratégia da organização? (Eixo Execução)
- O que já foi alcançado e o que se pretende alcançar no futuro? (Eixo Resultados)

Figura 2 – O modelo EFQM



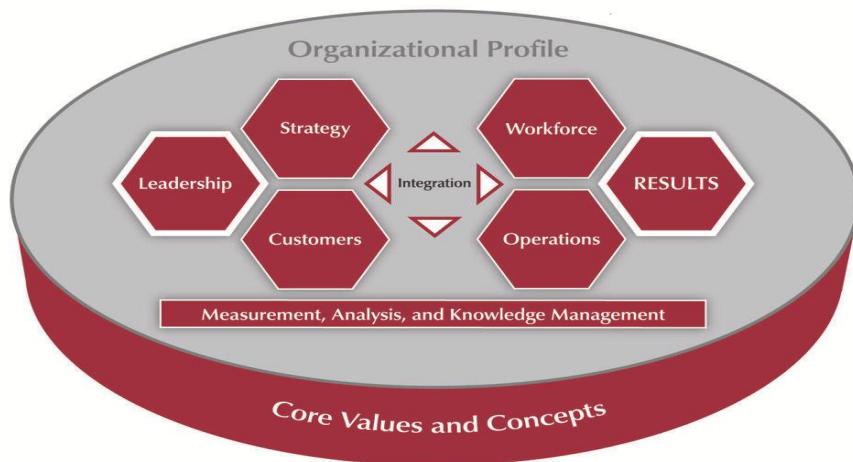
Fonte: European Fundation For Quality Management (2019).

O modelo da EFQM é um dos principais modelos de excelência organizacional adotados pelas organizações em todo o mundo, seja em sua forma original ou com modificações para melhor adequação a cada realidade (Ghafoor; Grigg; Mann, 2022).

2.4 Baldridge Excellence Framework

O *Baldridge Excellence Framework* é um modelo de gestão utilizado para identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria de uma organização, de forma a possibilitar o atingimento de metas e a melhoria de resultados (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, 2023). Os valores fundamentais desta estrutura podem ser vistos na Figura 3.

Figura 3 - Valores fundamentais do *Baldridge Excellence Framework*.



Fonte: Adaptado de National Institute of Standards and Technology (2023).

A aplicação do modelo parte do princípio de que primeiramente deve-se definir o perfil organizacional, de modo a definir o contexto, missão, visão, valores e competências essenciais para o sucesso da organização, entender o ambiente regulatório, identificar os papéis de governança, identificar as expectativas dos clientes, entender o ecossistema, o papel dos fornecedores e o modelo de negócio. Além disso, devem ser identificados os principais desafios, ameaças, vantagens e oportunidades do ambiente competitivo em que a organização está inserida, conhecendo forças e fraquezas dos concorrentes, preparando-se para tecnologias disruptivas e buscando sempre a melhoria de desempenho.

A escolha de determinada estratégia pode variar de acordo com a cultura organizacional, a disponibilidade de recursos e outros fatores específicos de cada instituição, tornando essencial a pesquisa e a avaliação dos resultados obtidos pela gestão na busca da melhoria contínua em seus processos.

3. Metodologia

Esta pesquisa possui abordagem mista, uma vez que os artigos pesquisados são organizados e analisados quantitativamente, por meio de



tabelas e gráficos, mas também há uma análise qualitativa, de forma a preencher lacunas de interpretação em que a análise puramente estatística não é capaz de atender completamente. Tal abordagem vem ganhando cada vez mais relevância, uma vez que a visão mais integrada de diferentes métodos se faz essencial para encarar os desafios de pesquisa vivenciados hodiernamente (Galvão; Ricarte, 2019).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento prático para problemas específicos de gestão. Por se tratar de uma revisão da literatura, quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, de modo a proporcionar maior familiaridade com o problema estudado. Quanto aos procedimentos, será realizada uma pesquisa bibliográfica em bases científicas, com o objetivo de obter um panorama da literatura sobre o tema Gestão da Qualidade em Instituições de Ensino Superior (Guerra, 2024).

Com o intuito de investigar as principais ferramentas e métodos de gestão da qualidade em instituições de ensino superior, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura, de modo a proporcionar uma visão geral do que vem sendo abordado nas principais publicações ao redor do mundo sobre o tema. Desta forma, foi realizada uma pesquisa nas bases *Scopus* e *Web of Science*, com o objetivo de identificar os métodos e ferramentas utilizados pelas instituições de ensino superior para a gestão da qualidade acadêmica.

Foram realizadas 4 pesquisas, na data de 23 de novembro de 2024, duas em cada base, com filtro para que fossem exibidos apenas resultados que correspondessem a artigos publicados entre os anos de 2019 e 2024, com as seguintes palavras-chave:

- *Scopus*: ("higher education" AND "quality management" AND "model"), resultando em 105 documentos;
- *Web of Science*: ("higher education" AND "quality management" AND "model"), resultando em 50 documentos;
- *Scopus*: ("higher education" AND "quality management" AND "framework"), resultando em 58 documentos;
- *Web of Science*: ("higher education" AND "quality management" AND "framework"), resultando em 50 documentos.

Após esta primeira etapa, os documentos foram agrupados e foram realizadas leituras dos resumos, de forma a possibilitar a remoção de documentos duplicados e que não apresentem aderência ao tema da pesquisa, resultando em 95 artigos. Após o processo de busca e leitura completa dos 95 artigos, uma nova rodada de remoções foi realizada, onde foram excluídos documentos com as seguintes características:

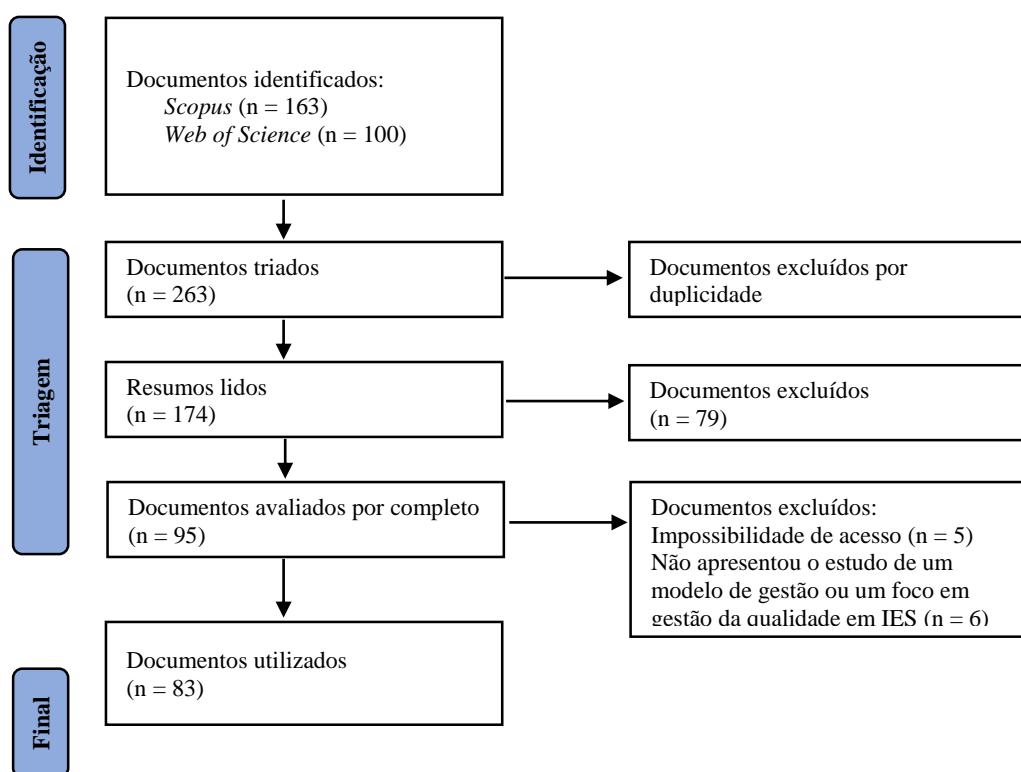
- Documento não apresentou o estudo de um modelo de gestão ou um foco em gestão da qualidade em instituições de ensino superior;



- Documento foge do escopo deste trabalho;
- Não foi possível acessar publicamente ou por meio das plataformas Periódicos Capes ou Google Acadêmico ou;
- Não tratam sobre instituições de ensino superior.

Após esta etapa, chegou-se ao número final de 83 artigos, que são utilizados para a obtenção dos dados da pesquisa. O procedimento de pesquisa e seleção de documentos, descrito acima, pode ser visto de forma sintetizada na Figura 4.

Figura 4 – Diagrama de fluxo PRISMA.



Fonte: Adaptado de (Page *et al.* (2021).

4. Resultados e discussões

Ao realizar a leitura completa dos 83 artigos, pôde-se observar que, embora todos apresentem um foco em gestão da qualidade em IES, apenas 49 documentos destacam explicitamente modelos, tais como Gestão pela Qualidade Total (GQT), as normas ISO 9001 e 21001, o modelo da *European Fundation for Quality Management* (EFQM), o modelo de excelência *Baldrige*, além de algumas ferramentas como *Lean Six Sigma*, *KANO model*, *ServQual*, *Triple Helix* e *Key Performance Indicators* (KPIs). O Quadro 2 ilustra o quantitativo encontrado na literatura.



Quadro 2 – Modelos de Gestão encontrados na literatura.

| Modelos/ferramentas de Gestão | GQT | ISO 9001/21001 | EFQM | Baldrige Model | Outros |
|-------------------------------|----------|----------------|----------|----------------|--------|
| Quantitativo de artigos | 21 (37%) | 14 (25%) | 14 (25%) | 2 (4%) | 5 (9%) |

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Alguns dos artigos pesquisados apresentaram mais de um modelo/ferramenta de gestão, desta forma, o somatório de ocorrências observado no Quadro 1 (56) é diferente do quantitativo de documentos analisados (49). Notadamente, a GQT foi a metodologia mais citada nos documentos encontrados, seguido pelo modelo da EFQM, as normas ISO 9001/21001 e o modelo de excelência *Baldrige*. Da mesma forma, em 63 dos 83 artigos foi possível identificar os países em que os estudos foram conduzidos. A distribuição de acordo com o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) pode ser vista no Quadro 3. Assim como no caso acima, alguns artigos citaram mais de um país, fazendo com que o somatório de ocorrências observado no Quadro 2 (77) seja diferente do quantitativo de documentos (63).

Quadro 3 – Distribuição de documentos de acordo com o IDH dos países.

| IDH | Países citados | Número de artigos |
|--------------------------|--|-------------------|
| Muito Alto (0,80 – 1,00) | Suíça, Noruega, Alemanha, Irlanda, Austrália, Holanda, Finlândia, Reino Unido, Emirados Árabes, Estados Unidos, Itália, Tchéquia, Letônia, Catar, Arábia Saudita, Portugal, Chile, Turquia, Romênia, Rússia, Malásia, Sérvia, Tailândia, Cazaquistão | 38 |
| Alto (0,70 – 0,79) | China, México, Equador, Macedônia do Norte, Cuba, Colômbia, Argélia, Jordânia, Ucrânia, Vietnã, África do Sul, Palestina, Indonésia, Filipinas | 31 |
| Médio (0,55 – 0,69) | Bolívia, Bangladesh, Índia, Síria | 4 |
| Baixo (< 0,54) | Nigéria, Paquistão | 4 |

Fonte: Adaptado de UNDP (2023).

O Quadro 4 mostra os países citados nos documentos pesquisados.



Quadro 4 – Lista de países identificados na literatura.

| País | Quantidade de artigos |
|---|-----------------------|
| Ucrânia | 6 |
| Equador | 5 |
| Rússia | 4 |
| Alemanha, Colômbia, Indonésia, Itália, Paquistão, Portugal, Turquia, Vietnã | 3 |
| Arábia Saudita, Chile, China, México, Noruega | 2 |
| África do Sul, Argélia, Austrália, Bangladesh, Bolívia, Catar, Cazaquistão, Cuba, Emirados Árabes, Estados Unidos, Filipinas, Finlândia, Holanda, Índia, Irlanda, Jordânia, Letônia, Macedônia do Norte, Malásia, Nigéria, Palestina, Reino Unido, Romênia, Sérvia, Síria, Suíça, Tailândia, Tchéquia | 1 |

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Como era de se esperar, as pesquisas sobre qualidade no ensino superior são realizadas em maior proporção em países com maior IDH. Em 69 das 77 ocorrências do Quadro 3, foram realizadas pesquisas em países com IDH Muito Alto ou Alto, enquanto houve apenas 8 citações de países com IDH Médio e Baixo. Da mesma forma, no Quadro 4, entre os países com 2 ou mais citações, apenas o Paquistão não se encontra no grupo de nações com IDH Muito Alto ou Alto. Depreende-se desses dados a importância da realização de pesquisas sobre o ensino, que pode influenciar o desenvolvimento de um país. Da mesma forma, ficam evidenciadas as dificuldades que países menos desenvolvidos possuem em desenvolver pesquisas para melhorar a qualidade de suas IES. Em 41 dos 83 artigos foi possível relacionar os modelos utilizados com os locais onde foram estudados, conforme pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5 – Modelos de Gestão por localidade.

| Modelo de Gestão | Local onde o modelo foi pesquisado | IDH dos países |
|-----------------------|---|--------------------------|
| GTQ | Arábia Saudita, Argélia, China, Emirados Árabes, Indonésia, Itália, Jordânia, Macedônia do Norte, Palestina, Portugal, Turquia, Ucrânia, Vietnã | Muito Alto e Alto |
| ISO 9001/21001 | Chile, Colômbia, Cuba, Equador, Indonésia, México, Paquistão, Tchéquia, Ucrânia, Vietnã | Muito Alto e Alto |
| EFQM | Arábia Saudita, Bolívia, Equador, Índia, Letônia, Portugal, Sérvia, Reino Unido, Rússia, Tchéquia, Ucrânia | Muito Alto, Alto e Médio |



| | | |
|-----------------|---------------------------|--------------------|
| Baldrige | Filipinas, México | Alto |
| Outros | Índia, Tailândia, Turquia | Muito Alto e Médio |

Fonte: UNDP (2023).

Foi possível concluir que os quatro modelos são alvo de pesquisa e utilização majoritariamente em países com IDH muito alto e alto, o que pode ocorrer devido à incidência maior de pesquisas sobre a qualidade nas IES em países mais desenvolvidos. A partir dos dados obtidos, foi possível identificar quatro modelos mais utilizados internacionalmente para gerir a qualidade das IES, são eles: GQT, ISO 9001/21001, EFQM e Modelo *Baldrige*. O Quadro 6 relaciona as principais estratégias e modelos de gestão citados como mecanismos para o gerenciamento da qualidade em Instituições de Ensino Superior.

Quadro 6 – Relação entre estratégias de gerenciamento da qualidade e modelos de gestão.

| Estratégias citadas para o gerenciamento da qualidade em IES | Modelos | | | | Autores |
|---|---------|-----------------|------|----------|--|
| | GQT | ISO 9001 /21001 | EFQM | Baldrige | |
| Gestão da comunicação e atendimento às necessidades das Partes Interessadas | X | X | X | X | (ABBAS; KUMARI; AL-RAHMI, 2024; BORGIA; MUHAMMAD ADNAN KHAN, 2023; CASPRINI <i>et al.</i> , 2023; ĐORDEVIC <i>et al.</i> , 2021; GÓMEZ-LLANO, 2022; GUERRA BRETANA <i>et al.</i> , 2022; GUPTA <i>et al.</i> , 2024; JASTI <i>et al.</i> , 2022; KRAVCHENKO; SAIENKO, 2020; MIRANDA; REYES-CHUA, 2021; MORALES-MUÑOZ; GONZÁLEZ-BURDILES; CISTERNAS-IRARRÁZABAL, 2022; NGUYEN <i>et al.</i> , 2020; RAGAB <i>et al.</i> , 2022) |
| Gestão sistemática de processos | X | X | X | | (DEL PILAR ARJONA-GRANADOS; LIRA-ARJONA; MALDONADO-MESTA, 2022; HENRIQUEZ; HENRIQUEZ, 2019; KING-DOMÍNGUEZ; AMÉSTICA-RIVAS; LLINAS-AUDET, 2020; MORALES-MUÑOZ; GONZÁLEZ-BURDILES; CISTERNAS- |



| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | | | | | IRARRÁZABAL, 2022; RAGAB <i>et al.</i> , 2022; SCIARELLI; GHEITH; TANI, 2020b) |
| Apoio e comprometimento das lideranças em relação aos processos de gestão da qualidade | X | X | X | X | (BORGIA; MUHAMMAD ADNAN KHAN, 2023; CASPRINI <i>et al.</i> , 2023; ĐORDEVIC <i>et al.</i> , 2021; MACIEL-MONTEON <i>et al.</i> , 2020; NGUYEN <i>et al.</i> , 2020; RAGAB <i>et al.</i> , 2022; SCIARELLI; GHEITH; TANI, 2020b; VYKYDAL; FOLTA; NENADÁL, 2020; WU; GU, 2022) |
| Gestão financeira | X | | | | (NGUYEN <i>et al.</i> , 2020; ÖMÜRGÖNÜLŞEN <i>et al.</i> , 2021) |
| Desenvolvimento de pesquisa e internacionalização dos programas | X | | X | | (NGUYEN <i>et al.</i> , 2020; ÖMÜRGÖNÜLŞEN <i>et al.</i> , 2021; PAGUAY PINCHAO; RIVERA VÁSQUEZ, 2024; TEXEIRA-QUIROS <i>et al.</i> , 2022) |
| Disponibilização de infraestrutura física adequada | X | X | X | | (ANH <i>et al.</i> , 2021; GÓMEZ-LLANO, 2022; NGUYEN <i>et al.</i> , 2020) |
| Atuação do controle interno na conformidade dos processos | X | | X | | (KING-DOMÍNGUEZ; AMÉSTICA-RIVAS; LLINAS-AUDET, 2020; SOFYANI; ABU HASAN; SALEH, 2023; WU; GU, 2022) |
| Desenvolvimento de uma cultura para promoção da melhoria contínua | X | X | X | X | (ANH <i>et al.</i> , 2021; BORGIA; MUHAMMAD ADNAN KHAN, 2023; FONTALVO; DELAHOZ-DOMINGUEZ; MORELOS, 2021; KAREVA; MEMEDI, 2021; LEGOWO; INDIARTO; PRAYITNO, 2020; MACIEL-MONTEON <i>et al.</i> , 2020; MORALES-MUÑOZ; GONZÁLEZ-BURDILES; CISTERNAS-IRARRÁZABAL, 2022; OZSEN; USLU; AYPAY, 2023; SANTOS; ABREU, 2019a, 2019b; SOFYANI; ABU HASAN; SALEH, 2023) |
| Gestão do conhecimento, motivação e capacitação de professores, alunos e | X | X | X | | (GÓMEZ-LLANO, 2022; IQBAL, 2024; ÖMÜRGÖNÜLŞEN <i>et al.</i> , 2021; OZSEN; USLU; AYPAY, 2023; SANTOS; |



| | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| funcionários administrativos | | | | | ABREU, 2019a, 2019b; TEXEIRA-QUIROS <i>et al.</i> , 2022; ÜLKER, 2023) |
| Interação dos cursos com o mercado | X | X | X | | (ABBAS; KUMARI; AL-RAHMI, 2024; ÖMÜRGÖNÜLŞEN <i>et al.</i> , 2021; ÜLKER, 2023) |
| Utilização de tecnologia e sistemas de informação | X | X | X | X | (AYASRAH <i>et al.</i> , 2024; ĐORDEVIC <i>et al.</i> , 2021; GÓMEZ-LLANO, 2022; KRAVCHENKO; SAIENKO, 2020; MACIEL-MONTEON <i>et al.</i> , 2020; SCIARELLI; GHEITH; TANI, 2020b) |
| Realização de benchmarking | X | | X | | (BORGIA; MUHAMMAD ADNAN KHAN, 2023; SANTOS; ABREU, 2019b) |
| Implementação dos princípios ESG | | X | X | | (MEDNE; LAPINA; ZEPS, 2020; VOROBYOVA <i>et al.</i> , 2022; VYKYDAL; FOLTA; NENADÁL, 2020) |
| Coleta de feedback | | | X | | (JAYAMOHAN; BHASI, 2024) |

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir das estratégias listadas no Quadro 6, pode-se inferir sobre quais as principais variáveis a serem controladas para gerenciar satisfatoriamente a qualidade dos produtos e serviços fornecidos por uma unidade acadêmica de ensino. Partindo do princípio de que uma organização é movida por pessoas, é necessário que haja uma alta gerência comprometida com os procedimentos de gestão da qualidade, de forma a influenciar diretamente a cultura organizacional de toda a comunidade acadêmica e a implementação eficaz das estratégias. Desta forma, os recursos podem ser adequadamente alocados e todos os níveis da instituição são incentivados a participar, criando um ambiente favorável para a adoção de boas práticas e o alcance dos padrões de excelência (Borgia; Muhammad Adnan Khan, 2023; Casprini *et al.*, 2023; Đordevic *et al.*, 2021; Maciel-Monteon *et al.*, 2020; Nguyen *et al.*, 2020; Ragab *et al.*, 2022; Sciarelli; Gheith; Tani, 2020b; Vykydal; Folta; Nenadál, 2020; Wu; Gu, 2022).

Outro aspecto a ser considerado é a adoção de processos de melhoria contínua, baseados em ferramentas como o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), de forma a identificar oportunidades, corrigir falhas e promover inovações de forma gradual e sustentável, fortalecendo a capacidade de adaptação às mudanças, aumentando a eficiência operacional e elevando os níveis de satisfação dos clientes e colaboradores (Anh *et al.*, 2021; Borgia; Muhammad Adnan Khan, 2023; Fontalvo; Delahoz-Dominguez; Morelos, 2021; Kareva; Memedi, 2021; Legowo; Indiarto; Prayitno, 2020; Maciel-Monteon *et al.*, 2020; Morales-Muñoz; González-Burdiles; Cisternas-Irarrázabal, 2022; Ozsen; Uslu; Aypay, 2023; Santos; Abreu, 2019a, 2019b; Sofyani; Abu Hasan; Saleh, 2023).



A adoção de práticas de benchmarking e a realização de auditorias de conformidade nos processos também auxiliam na busca pela entrega de serviços com maior nível de eficiência e eficácia (Borgia; Muhammad Adnan Khan, 2023; King-Domínguez; Améstica-Rivas; Llinas-Audet, 2020; Santos; Abreu, 2019b; Sofyani; Abu Hasan; Saleh, 2023; Wu; Gu, 2022).

Além do apoio gerencial e da promoção de uma cultura de melhoria contínua, é essencial adotar uma comunicação eficiente, que esclareça os benefícios das estratégias de qualidade, engaje docentes, colaboradores e estudantes, de forma a fazer com que todos saibam seu papel, tornando mais fácil a adesão às boas práticas, resultando em um ambiente acadêmico mais organizado, com serviços e processos mais eficazes, e contribuindo diretamente para a satisfação e o sucesso dos alunos. Uma boa comunicação contribui para o cultivo de uma mentalidade voltada para a melhoria contínua dos processos, favorecendo a criação de um ambiente aberto para a coleta e análise sistemática de feedbacks, de forma a garantir que as decisões sejam baseadas em dados reais e nas necessidades da comunidade acadêmica (Abbas; Kumari; Al-Rahmi, 2024; Borgia; Muhammad Adnan Khan, 2023; Casprini *et al.*, 2023; Đordevic *et al.*, 2021; Gómez-Llano, 2022; Guerra Bretana *et al.*, 2022; Gupta *et al.*, 2024; Jasti *et al.*, 2022; Kravchenko; Saienko, 2020; Miranda; Reyes-Chua, 2021; Morales-Muñoz; González-Burdiles; Cisternas-Irarrázabal, 2022; Nguyen *et al.*, 2020; Ragab *et al.*, 2022). O envolvimento de alunos, professores e colaboradores nesse processo permite identificar pontos fortes e oportunidades de aprimoramento, tornando a gestão mais transparente e eficaz. Além disso, a coleta e valorização de feedbacks fortalece o engajamento e a confiança na instituição, criando um ciclo virtuoso de aperfeiçoamento constante que impacta positivamente a qualidade do ensino e a satisfação de todos os envolvidos (Jayamohan; Bhasi, 2024). Assim como o apoio da alta gestão, comunicação e foco na melhoria contínua foram citados nas pesquisas dos 4 modelos.

Outro ponto a ser considerado, e também citado por pesquisas dos 4 modelos, é o grande potencial de auxílio que a utilização de ferramentas tecnológicas fornece para o controle e execução das práticas de gestão da qualidade, permitindo uma comunicação mais ágil e eficaz entre os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e integrado (Ayasrah *et al.*, 2024; Đordevic *et al.*, 2021; Gómez-Llano, 2022; Kravchenko; Saienko, 2020; Maciel-Monteon *et al.*, 2020; Sciarelli; Gheith; Tani, 2020b). Além disso, a gestão do conhecimento se torna mais estruturada, garantindo que boas práticas e informações estratégicas sejam acessíveis e reutilizáveis, e em conjunto com a automação e digitalização de processos, mitigam a ocorrência de retrabalho e aumentam a produtividade, resultando em tomadas de decisão mais precisas.

A gestão do conhecimento deve ser suportada por funcionários devidamente capacitados, não apenas em suas funções específicas, mas também em como compartilhar e aplicar o conhecimento adquirido, de forma a fomentar uma cultura de troca e disseminação de informações entre os colaboradores, fortalecendo o capital intelectual da instituição. Essa abordagem não só melhora a performance dos indivíduos, mas também contribui para a



construção de um ambiente colaborativo, dinâmico e mais preparado para enfrentar desafios futuros (Gómez-Llano, 2022; Iqbal, 2024; Ömürgönülşen *et al.*, 2021; Ozsen; Uslu; Aypay, 2023; Santos; Abreu, 2019a, 2019b; Texeira-Quiros *et al.*, 2022; Ülker, 2023).

Os processos devem ser mapeados, monitorados e otimizados, de forma que eventuais gargalos sejam identificados e eliminados ou reduzidos, implementando melhorias que resultam em maior agilidade e qualidade na entrega dos serviços. Tal abordagem, denominada como gestão por processos, facilita a organização e a padronização das atividades, tornando-as mais previsíveis e alinhadas com as metas estabelecidas (Del Pilar Arjona-Granados; Lira-Arjona; Maldonado-Mesta, 2022; Henriquez; Henriquez, 2019; King-Domínguez; Améstica-Rivas; Llinas-Audet, 2020; Morales-Muñoz; González-Burdiles; Cisternas-Irarrázabal, 2022; Ragab *et al.*, 2022; Sciarelli; Gheith; Tani, 2020b).

As instituições de ensino presencial necessitam de espaço físico acessível, seguro e confortável para criar e disseminar conhecimento, assim, as instalações e a infraestrutura devem ser prioritariamente cuidadas e aprimoradas, de forma a proporcionar aos alunos e professores as condições ideais para o aprendizado e o ensino, favorecendo a interação, a criatividade e a eficiência no processo educacional. Quando as instalações e equipamentos estão bem cuidados, cria-se um ambiente propício para o bom desempenho acadêmico e o bem-estar de todos os envolvidos (Anh *et al.*, 2021; Gómez-Llano, 2022; Nguyen *et al.*, 2020).

A relação da universidade com o mundo exterior também é importante, assim, os departamentos de ensino devem buscar ativamente o desenvolvimento de projetos em parceria com a indústria e a sociedade, a fim de aproximar o conhecimento acadêmico das necessidades do mercado e das demandas sociais, possibilitando que os alunos possam aplicar na prática os conceitos aprendidos em sala de aula, ampliando suas perspectivas profissionais, promovendo inovação e permitindo que os docentes atualizem constantemente seus conteúdos e abordagens pedagógicas (Abbas; Kumari; Al-Rahmi, 2024; Ömürgönülşen *et al.*, 2021; Ülker, 2023). Da mesma forma, o desenvolvimento de pesquisa e a internacionalização não só enriquece a formação acadêmica, mas também posiciona a instituição como um centro de excelência e inovação, capaz de responder às demandas e desafios globais (Nguyen *et al.*, 2020; Ömürgönülşen *et al.*, 2021; Paguay Pinchao; Rivera Vásquez, 2024; Texeira-Quiros *et al.*, 2022).

Por fim, aspectos como uma gestão financeira transparente, com otimização de recursos para investimento em infraestrutura, e a implementação de práticas sustentáveis permitem o cultivo de um ambiente acadêmico sustentável, inclusivo e ético, alinhado com os desafios globais e as necessidades da sociedade (Medne; Lapina; Zeps, 2020; Nguyen *et al.*, 2020; Ömürgönülşen *et al.*, 2021; Vorobyova *et al.*, 2022; Vykydal; Folta; Nenadál, 2020).



5. Considerações finais

Este artigo teve o objetivo de identificar, com base na literatura, as principais estratégias para realizar uma gestão da qualidade eficiente e sustentável a longo prazo nos processos administrativos de uma Instituição de Ensino Superior. Para isto, foi realizada uma pesquisa nas bases científicas *Scopus* e *Web of Science*, de modo a obter artigos que abordassem a gestão da qualidade em Instituições de Ensino Superior (IES).

Após o processo de pesquisa e seleção, 83 artigos foram analisados, e foram identificados quatro modelos de gestão majoritariamente utilizados e pesquisados em Instituições de Ensino Superior (IES) de diferentes localidades do mundo: Gestão pela Qualidade Total (GQT), normas ISO 9001/20001, modelo da *European Fundation for Quality Management* (EFQM) e modelo *Baldrige*.

Nos últimos anos, há maior prevalência de pesquisas sobre o tema gestão da qualidade em IES nos países Europeus, seguido por Ásia, Américas, África, e Oceania, respectivamente. Também foi possível identificar que as pesquisas são realizadas em maior proporção em países com maior IDH, refletindo a importância de pesquisas sobre o ensino no desenvolvimento de um país, mas também evidenciando as dificuldades que países menos desenvolvidos possuem em desenvolver pesquisas para melhorar a qualidade de suas IES. Tais dados ressaltam a importância de fomentar iniciativas globais e regionais para apoiar o avanço da gestão da qualidade em IES de países com menores índices de desenvolvimento, promovendo, assim, um impacto mais equitativo no cenário educacional global.

A partir dos documentos analisados, foi possível concluir que a implementação eficaz da gestão da qualidade em IES exige o envolvimento ativo da alta administração, que deve promover uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua, assim como uma comunicação clara e acessível é essencial para garantir que professores, alunos e funcionários compreendam os benefícios das estratégias adotadas e participem ativamente do processo. O uso de tecnologia também desempenha um papel crucial, facilitando a organização do conhecimento, a automação de processos e o aumento da eficiência institucional, mas para que isto aconteça, é necessário realizar investimentos em equipamentos e infraestrutura de qualidade, de forma a criar um ambiente adequado ao ensino e à aprendizagem, proporcionando conforto, acessibilidade e segurança para toda a comunidade acadêmica.

Da mesma forma, a interação da universidade com a sociedade e o setor produtivo, incluindo estratégias de internacionalização e desenvolvimento de pesquisas, facilitam a aplicação prática do conhecimento, impulsionam a inovação, a troca de experiências e a atualização contínua dos docentes, beneficiando a comunidade acadêmica e o mercado. Também há a necessidade de garantir um ambiente educacional sustentável e alinhado às demandas globais, assim, é fundamental adotar uma gestão financeira transparente e investir em iniciativas voltadas para a inclusão e a responsabilidade



socioambiental, de forma a fortalecer a reputação da instituição e contribuir para seu reconhecimento como um centro de excelência.

A gestão da qualidade em IES não é apenas uma exigência administrativa, mas uma ferramenta estratégica para assegurar o impacto positivo das instituições na formação de cidadãos críticos, na produção de conhecimento e no desenvolvimento sustentável das sociedades. Sua implementação requer um compromisso coletivo e um esforço contínuo de todos os atores envolvidos, garantindo que a educação superior atenda às expectativas e às necessidades de um mundo em constante transformação.

Como sugestão para o desenvolvimento de pesquisas futuras, pode ser avaliada a viabilidade de implementação de modelos de gestão da qualidade em IES públicas e privadas do Brasil. Também podem ser abordados estudos para avaliar a sustentabilidade e os impactos dos modelos de gestão da qualidade na melhoria do ensino, pesquisa e gestão administrativa nas IES.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Jawad; KUMARI, Kalpna; AL-RAHMI, Waleed Mugahed. Quality management system in higher education institutions and its impact on students' employability with the mediating effect of industry-academia collaboration. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, v. 40, n. 2, 2024.

AGUIRRE, Patricia Alexandra Uriquen; ALECCHI, Beatrice Elcira Avolio. Impact of intellectual capital on organizational performance through intrinsic motivation in higher education institutions. **Cogent Business and Management**, v. 10, n. 1, 2023.

ANH, Tran Vi *et al.* Iso standard application in university management model: A case study. **International Journal of Information and Education Technology**, v. 11, n. 4, 2021.

AYASRAH, Firas Tayseer *et al.* Impact of modern technological methods of knowledge management and total quality management on the performance of educational colleges faculty: A case of Jordan. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, v. 8, n. 8, p. 5206, 7 ago. 2024.

BLASCO, Natividad; BRUSCA, Isabel; LABRADOR, Margarita. Drivers for universities' contribution to the sustainable development goals: An analysis of Spanish public universities. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 1, 2021.

BORGIA, Michele; MUHAMMAD ADNAN KHAN. Total quality management implementation in higher education settings. A systematic review. **GLOBAL & LOCAL ECONOMIC REVIEW**, v. 26, n. 2, p. 49–73, 2023.



CABACANG, Glenn S. Quality is never an accident: A survey on the total quality-management practices amongst selected higher education institutions in the philippines. **International Journal of Learning, Teaching and Educational Research**, 2021.

CASARIL, Carlos Cassemiro. Importância das universidades públicas para a economia local e regional: o caso da UNIOESTE e UFTPR em Francisco Beltrão, PR. **Geosul**, v. 34, n. 70, p. 286–314, 25 mar. 2019.

CASPRINI, Elena *et al.* Blending “hard” and “soft” TQM for academic excellence: the University of Siena experience in the field of Life Sciences. **TQM Journal**, v. 35, n. 9, 2023.

CHENTUKOV, Yurii *et al.* Assessing the impact of higher education competitiveness on the level of socioeconomic development of a country. **Problems and Perspectives in Management**, v. 19, n. 2, 2021.

DEL PILAR ARJONA-GRANADOS, María; LIRA-ARJONA, Alfonso López; MALDONADO-MESTA, Eira Analuisa. Quality management systems and educational quality in Mexican Higher Education Public Institutions. **Retos(Ecuador)**, v. 12, n. 24, 2022.

ĐORDEVIC, Aleksandar *et al.* The impact of ict support and the efqm criteria on sustainable business excellence in higher education institutions. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 14, 2021.

EUROPEAN FUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **Modelo EFQM**, 2025. Disponível em: <https://efqm.org/>. Acesso em: 16 jul. 2025.

FONTALVO, Tomás José; DELAHOZ-DOMINGUEZ, Enrique; MORELOS, José. Design of an integrated quality management system for Colombian higher education academic programs. **Formacion Universitaria**, v. 14, n. 1, 2021.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, 2019.

GHAFOOR, Saad; GRIGG, Nigel Peter; MANN, Robin. An investigation of designing, developing and modifying business excellence frameworks. **Measuring Business Excellence**, v. 26, n. 4, 2022.

GÓMEZ-LLANO, Eliana Lucy. Modelando la relación entre el capital intelectual y el desempeño organizacional en una institución de educación superior pública. Caso Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. **Revista de Investigaciones Universidad del Quindío**, v. 34, n. 2, 2022.



GUERRA, Avaetê de Lunetta e Rodrigues. Metodologias e classificação das pesquisas científicas. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 8, p. e585584-e585584, 16 ago. 2024.

GUERRA BRETANA, Rosa Mayelin *et al.* Management systems certification and accreditation of quality in higher education. **REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACION**, v. 88, n. 1, 2022.

GUPTA, Babeet *et al.* Partial least square structural equation model “pls-sem” to predict total quality management in uae higher education: a comprehensive framework for organizational performance enhancement. **Foundations of Management**, v. 16, p. 2080-7279, 2024.

HAIRUL; Periyadi. The interdependence of total quality management and organisational learning to managerial innovation. **Polish Journal of Management Studies**, v. 27, n. 1, 2023.

HENRIQUEZ, Lorena; HENRIQUEZ, Valeria. Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. **Espacios**, v. 40, n. 29, 2019.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9001: 2015 Quality management systems - Requirements**. Geneva, 2015a. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/62085.html>. Acesso em: 5 jun. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Quality Management Principles**. Geneva, 2015b. Disponível em: <https://www.iso.org/publication/PUB100080.html>. Acesso em: 5 jun. 2025.

IQBAL, Shahzaf. ISO 9001 as a catalyst: linking staff training to university performance. **TQM Journal**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2024.

JASTI, Naga Vamsi Krishna *et al.* A literature review on total quality management (models, frameworks, and tools and techniques) in higher education. **TQM Journal**, v. 34, n. 5, 2022.

JAYAMOHAN, K. G.; BHASI, A. B. Integration of Six Sigma and European Fundamental Quality Management for Continuous Improvement of the Mechanical Engineering Course in Higher Education. **SSRG International Journal of Mechanical Engineering**, v. 11, n. 2, 2024.

KAREVA, Veronika; MEMEDI, Xhevair. Total quality management for changes of staff capacity in higher education: A model to follow in the public sector. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 7, n. 4, 2021.



KING-DOMÍNGUEZI, Andrea; AMÉSTICA-RIVAS, Luis; LLINAS-AUDET, Xavier. Organizational learning from good practices in university management.

Revista Meta: Avaliação, v. 12, n. 37, p. 869-892, 16 dez. 2020.

KRAVCHENKO, Tetyana; SAIENKO, Iryna. World experience of process quality management of teacher training in hei. **Baltic Journal of Economic Studies**, v. 6, n. 4, 2020.

KUTIESHAT, Ruba; FARMANESH, Panteha. The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector. **Sustainability (Switzerland)**, v. 14, n. 5, 2022.

LEGOWO, Mercurius Broto; INDIARTO, Budi; PRAYITNO, Deden. A unified model of quality assurance system for ISO-certified higher education institutions. **International Journal for Quality Research**, v. 14, n. 3, 2020.

MACIEL-MONTEON, Marco *et al.* Improvement project in higher education institutions: A BPEP-based model. **PLoS ONE**, v. 15, n. 1, 2020.

MEDNE, Aija; LAPINA, Inga; ZEPS, Arturs. Sustainability of a university's quality system: adaptation of the EFQM excellence model. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 12, n. 1, 2020.

MILITARU, Mădălina; UNGUREANU, Gabriela; CHENIC, Alina Ștefania. The Prospects of Implementing the Principles of Total Quality Management (TQM) in Education. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 93, 2013.

MIRANDA, R. D.; REYES-CHUA, E. Best practices in quality assurance in selected higher education institutions (Heis) in the philippines in the light of the malcolm baldrige framework. **WSEAS Transactions on Environment and Development**, v. 17, 2021.

MISAMIS UNIVERSITY. **Misamis University Attains ISO 21001:2018 Certification for Management System**. 2024. Disponível em: https://mu.edu.ph/news_updates/Misamis-University-Attains-ISO-21001-2018-Certification-for-Management-System#:~:text=The%20successful%20certification%20of%20Misamis,of%20education%20imparted%20by%20the. Acesso em: 16 jul. 2025.

MORALES-MUÑOZ, K. A.; GONZÁLEZ-BURDILES, P.; CISTERNAS-IRARRÁZABAL, C. Design of a Quality Management System for a State Vocational Higher Education Institution from Chile. Description of a Pilot Experience. **REVISTA ELECTRONICA CALIDAD EN LA EDUCACION SUPERIOR**, v. 13, n. 2, 2022.



NASIM, Kanwal; SIKANDER, Arif; TIAN, Xiaowen. Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic literature review. **Higher Education Quarterly**, v. 74, n. 1, 2020.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **About the Baldrige Excellence Framework (Education)**. Disponível em: <https://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education>. Acesso em: 20 maio. 2025.

NGUYEN, Quyen Le Hoang Thuy To *et al.* Application of Total Quality Management in Developing Quality Assessment Model: The Case of Vietnamese Higher Education. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 11, 2020.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine *et al.* Enhancing the Quality of a Higher Education Course: Quality Function Deployment and Kano Model Integration. **Yuksekogretim Dergisi**, v. 10, n. 3, 2021.

OZSEN, Tolga; USLU, Baris; AYPAY, Ahmet. Strategy adaptation for sustainable quality management in universities: a systematic literature review. **Tertiary Education and Management**, v. 29, n. 4, 2023.

PAGE, Matthew J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. **The BMJ**, 2021.

PAGUAY PINCHAO, Byron Bolívar; RIVERA VÁSQUEZ, Jairo. Management for Institutional Strengthening in Tertiary Education: A Model Proposal Based on an Empirical Study. **Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies**, v. 5, n. 3, p. 45–64, 1 set. 2024.

RAGAB, Abdul Hamid M. *et al.* A New Self-Assessment “TQM Hybrid MCDM Fuzzy Model” For Enhancing the KPIs in Mega Universities. **Applied Computational Intelligence and Soft Computing**, v. 2022, 2022.

SANTOS, Ricardo; ABREU, Antonio. A study on the feasibility of implementing a quality management system, based on the european for quality management (EFQM) model in a school of engineering. **Millenium: Journal of Education, Technologies, and Health**, v. 2, n. 9, 2019a.

SANTOS, Ricardo Simões; ABREU, António Joaõ Pina Da Costa Feliciano. EFQM model implementation in a Portuguese Higher Education Institution. **Open Engineering**, v. 9, n. 1, 2019b.

SCIARELLI, Mauro; GHEITH, Mohamed Hani; TANI, Mario. The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. **TQM Journal**, v. 32, n. 6, 2020a.



SCIARELLI, Mauro; GHEITH, Mohamed Hani; TANI, Mario. The relationship between quality management practices, organizational innovation, and technical innovation in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 28, n. 3, 2020b.

SOFYANI, Hafiez; ABU HASAN, Haslida; SALEH, Zakiah. Does internal control contribute to quality management in higher education institutions? Indonesia's adoption experience of the COSO integrated framework. **TQM Journal**, v. 35, n. 8, 2023.

TEXEIRA-QUIROS, Joaquín *et al.* Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022.

ÜLKER, Nilüfer. Total quality management in the context of University 4.0: New game new rules. **Frontiers in Education**, v. 8, 2023.

UNDP. **Human Development Index (HDI)**. Disponível em: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indices/HDI>. Acesso em: 3 jan. 2025.

UNIVERSITY OF BAGUIO. **Paving the way for Excellence: UB becomes 1st in the country to receive ISO 21001:2018 Certification from TÜV Rheinland Philippines, Inc.**, 2025. Disponível em: <https://ubaguio.edu/paving-the-way-for-excellence-ub-becomes-1st-in-the-country-to-receive-iso-210012018-certification-from-tuv-rheinland-philippines-inc/>. Acesso em: 16 jul. 2025.

VOROBYOVA, Oksana *et al.* ISO Standards as a Quality Assurance Mechanism in Higher Education. **Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensională**, v. 14, n. 2, 2022.

VYKYDAL, David; FOLTA, Martin; NENADÁL, Jaroslav. A study of quality assessment in higher education within the context of sustainable development: A case study from Czech Republic. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 11, 1 jun. 2020.

WU, Jingjing; GU, Yixian. Innovation capabilities in the convergence trend of higher education from the perspective of quality management. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022.

Recebido em: 17 de julho de 2025.
Aceito em: 18 de novembro de 2025.
Publicado em: 12 de dezembro de 2025.

