
OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR*

QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Maria da Conceição da Costa Marques

Doutora em Gestão, especialidade em Contabilidade

Professora do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Endereço: Quinta Agrícola, Bencanta

CEP 3040-316 – Coimbra - Portugal

E-mail: mmarques@iscac.pt

Telefone: (351) 239802000

RESUMO

A concorrência a que se assiste entre as instituições de ensino superior faz com que elas procurem acompanhar esse ambiente competitivo. As instituições são cada vez mais empreendedoras, introduzem melhorias nos serviços que prestam, são pró-activas nas suas acções estratégicas, tudo em prol da sustentação no mercado, cada vez mais selectivo e exigente. Atingir a excelência no ensino é hoje um dos grandes objectivos das instituições de ensino superior, e o público-alvo, um factor de competitividade. Este artigo tem como objectivo analisar a aderência das universidades e politécnicos a sistemas de gestão da qualidade, que as tornem robustas face aos concorrentes e que, entre outros desígnios, constituam uma ferramenta indispensável aos processos de avaliação e acreditação. Conclui-se que um sistema de gestão da qualidade permite à Universidade gerir mais eficientemente as despesas sociais, orientar os estudantes para melhores oportunidades de emprego e desenvolver um ensino compatível com uma sociedade de alta tecnologia.

Palavras-chave: Sistemas. Gestão da Qualidade. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The competition seen between institutions of higher education leads them to find ways to keep up in this competitive environment. Institutions are increasingly more entrepreneurial, introducing improvements in the services they render. They are pro-active in their strategic actions with everything geared towards sustaining in the market, increasingly more selective and demanding. Today, achieving excellence in teaching is one of the great objectives of institutions of higher learning, and the target public is a factor in competitiveness. The objective of this article was to analyze the adherence of universities and technical schools to systems of quality management, which make them stronger in the face of competition and which, among other factors, constitute an indispensable tool to the processes of evaluation and accreditation. It was concluded that the system of quality management allows the University to more efficiently manage social expenses, orient students towards better job opportunities and develop teaching that is compatible with high tech society.

Keywords: Systems. Quality Management. Institutions of Higher Education.

* Artigo recebido em 23.01.2007. Revisado por pares em 12.04.2007. Reformulado em 30.11.2007. Recomendado em 03.12.2007 por Ilse Maria Beuren (Editora). Organização responsável pelo periódico: FURB.

1 INTRODUÇÃO

O actual ambiente de mercado demonstra, de uma maneira geral, que o consumidor mudou a sua maneira de pensar e de agir, apresentando-se mais exigente na procura dos valores agregados que produtos e serviços lhe possam proporcionar. Esta situação origina uma competição mais acirrada entre as empresas, num ambiente em que novos produtos são lançados e novas empresas surgem no mercado.

Actualmente, a concorrência a que se assiste entre as instituições de ensino superior faz com que procurem acompanhar o ambiente competitivo empresarial. Com efeito, as instituições são cada vez mais empreendedoras, introduzem melhorias nos serviços que prestam, são pró-activas nas suas acções estratégicas, tudo em prol da sustentação do seu lugar no mercado, cada vez mais selectivo e exigente.

Atingir a excelência no ensino é hoje um dos grandes objectivos das instituições de ensino superior, e o público-alvo, um factor de competitividade.

Este artigo tem como objectivo analisar a aderência das universidades e politécnicos a sistemas de gestão da qualidade, que as tornem robustas face aos concorrentes e que, entre outros desígnios, constituam uma ferramenta indispensável aos processos de avaliação e acreditação.

2 SISTEMA DE QUALIDADE

Ultimamente, o tema da avaliação universitária está presente nas agendas de todas as administrações dos países ocidentais (RODRÍGUEZ; AYESTA, 2003). Para o bom funcionamento das instituições, é necessário que estas disponham de recursos suficientes para o desenvolvimento das suas actividades, o que nem sempre sucede. O processo produtivo do ensino superior, mesmo em situações de funcionamento normal, é complexo, podendo apresentar-se como demonstrado na Figura 1.

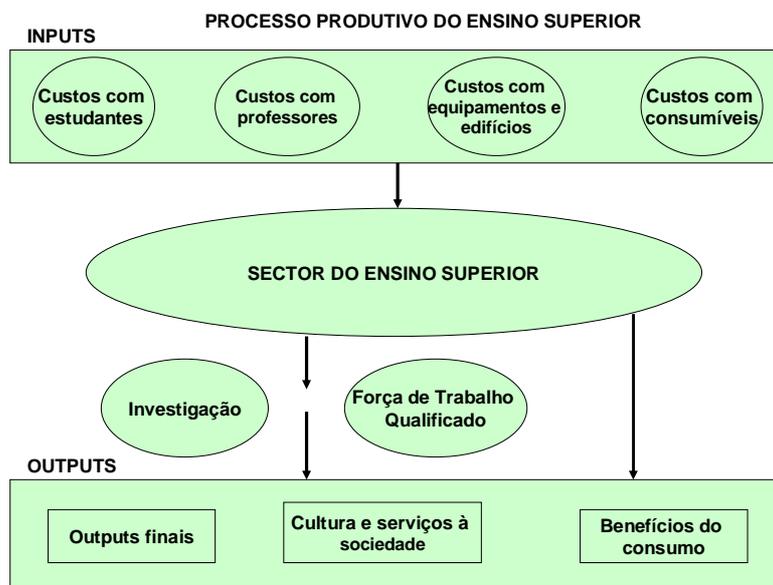


Figura I – Processo produtivo do ensino superior
 Fonte: adaptado de Norverto Laborda et al. (2003, p. 38).

A avaliação institucional para a introdução de melhorias foi configurada como uma auto-avaliação numa primeira fase, que contrasta com relatórios externos de uma segunda etapa, centrando-se basicamente na análise dos processos, e serviu sobretudo para gerar uma cultura de *qualidade* no mundo universitário.

O termo qualidade advém do termo latino *qualitas*, que significa qualidade, maneira de ser, propriedade das coisas (Blanquez, 1997, p. 1283, citado por SELLÉS; RUBIO, 2001, p. 448). A seguir à II Guerra Mundial, Deming e outros introduziram uma nova abordagem para alcance da qualidade, chamada *total quality management* (TQM), no Japão (Dearlove, 2000:56). Quando começaram a definir o conceito de TQM, não podiam anteciper os diferentes caminhos que o conceito iria percorrer através das diferentes indústrias, por mais de 50 anos (COBB, 2003, p. 3).

Com efeito, desde que o mundo ocidental descobriu a transcendência da qualidade como factor-chave do êxito empresarial, muito se tem discutido sobre o seu significado (SELLÉS; RUBIO, 2001, p. 448).

Na linguagem comum, qualidade assume muitas vezes diferentes sinónimos:

- Excelente	}	Produtos (Serviços)
- Extraordinário		
- Muito bom		
- Modo de ser	}	Pessoas
- Atributo		
- Pertença a um grupo		

O que coloca a ênfase nos modos subjectivos de perceber a qualidade. Pires (2000:20) adianta que “não existe nenhuma medida (unidade de medida) para comparar produtos ou pessoas entre si”. Defende que embora seja difícil, ou mesmo impossível, medir a qualidade com precisão, do ponto de vista do controlo da qualidade ou da garantia da qualidade, esta necessita de ser objectivada e quantificada de forma a ser mensurável, o que, a não suceder, torna impossível o controlo e que, mesmo as características subjectivas devem, na medida do possível, ter alguma forma de medição (ou comparação).

Sellés y Rubio (2001, p. 448) definem cinco aproximações de classificação do conceito de qualidade:

- a) *a aproximação transcendente à qualidade* - em que se identifica a qualidade como “excelência inata”, defendendo que é completamente irrelevante chegar a uma definição global de qualidade, uma vez que o mais importante é a análise dos principais elementos que a configuram.
- b) *a aproximação baseada no produto* – os defensores desta aproximação identificam qualidade com certos atributos que virão determinados pelas diferenças na quantidade de alguns dos atributos que possui o produto. Considera que a qualidade se refere às quantidades de atributos não valorados, contidos em cada unidade do atributo avaliado. A qualidade apresenta-se como uma variável precisa e mensurável, cuja natureza exclusivamente intrínseca ao produto e à margem de possíveis preferências pessoais dos utilizadores, permite a realização de classificações objectivas dos bens em função da quantidade do atributo que possuem.
- c) *a aproximação baseada na fabricação* – este enfoque coloca especial ênfase na produção de bens e serviços, de acordo com os requisitos pré-estabelecidos. Identifica a qualidade com o cumprimento das especificações, potenciando a

utilidade da prevenção para fazer as coisas bem à primeira, de modo a evitar desvios desagradáveis sobre os requisitos especificados, que a deterioram. Para Fernández y Vázquez (1997, p. 129), citados pelos autores mencionados, “o objectivo da qualidade é satisfazer o cliente, isto é, cumprir com as especificações, sim, mas as dos clientes”.

- d) *a aproximação baseada no utilizador* – nesta aproximação, considera-se que o produto, independentemente de qualquer especificação técnica previamente estabelecida, será de maior qualidade consoante satisfaça melhor as preferências do utilizador. Galgano (1992, p. 33), citado pelos mesmos autores, acha que a frase que melhor define esta aproximação foi proferida por George Bush, Presidente dos Estados Unidos, na cerimónia do prémio Baldrige, celebrada em novembro de 1989, ao afirmar “nos negócios só há uma definição de qualidade: a do cliente”.

A definição mais representativa deste enfoque é dada por Juran (1990, p. 14), que define qualidade como adequação ao uso. Esta definição foi acolhida por muitas organizações internacionais como a Associação Americana para o Controlo de Qualidade (ASQC, 1997, p. 1), a Organização Europeia para o Controlo de Qualidade (EOQC, 1989, p. 32), a Organização Internacional de Normalização (ISO, 1995, p. 3) e a Associação Espanhola para a Qualidade (1990, p.7).

Deming (1989, p.132, citado por SELLÉS; RUBIO, 2001, p. 450), consciente de que a qualidade depende muito do sujeito que a julgue e perante a complexidade de que se reveste traduzir as necessidades futuras deste em características comensuráveis, adverte para a extrema dificuldade de estabelecer uma definição de qualidade.

- e) *a aproximação baseada no valor* – este aspecto define a qualidade em termos de custos e preços. A importância de relacionar a qualidade do produto com o seu custo foi apontada por autores como Grocock (1993, p. 31), citado por Sellés y Rubio (2001, p. 451), que define a qualidade como “grau de conformidade de todas as propriedades e características pertinentes ao produto relativas a todos os aspectos da necessidade de um cliente, limitado pelo preço e a entrega que ele ou ela está disposto a aceitar”. Na mesma linha, vai Feigenbaum (1961, p. 1), citado por Sellés y Rubio (2001, p. 450), que identifica a qualidade com “o melhor para o consumidor dentro de certas condições, como são a sua utilização actual e o seu preço de venda”.

Pires (2000, p. 25) sustenta que, associados à qualidade, existem vários mitos: o de que a qualidade é um problema fabril ou do processo de fornecimento do serviço; que a melhor qualidade tem forçosamente de custar mais e/ou tornar o processo de fabrico / processo de fornecimento do serviço mais difícil; que a qualidade é, essencialmente, de carácter subjectivo, pelo que é impossível defini-la.

A qualidade tem a ver com muitas, senão com todas as actividades da empresa. A qualidade começa na identificação das necessidades do cliente. Depois do produto / serviço ser fornecido deve ser ouvido, de novo e directamente, o cliente, para avaliar da sua total satisfação. O ciclo da qualidade demonstra que a qualidade começa exactamente na sua correcta definição, mesmo que possa assumir alguns aspectos subjectivos.

Na actualidade, os conhecimentos técnicos e científicos existentes, permitem identificar até os mecanismos de decisão mental do cliente. No decurso dos últimos 20-30 anos, impuseram-se como referências algumas abordagens à qualidade, em face dos resultados obtidos pelos seus autores, a saber: Edwards Deming, Juran, Philip B. Crosby. Dado o enfoque deste trabalho, não serão desenvolvidas as abordagens de qualidade de cada

um dos autores referidos. No essencial de todas elas, sobressai o seguinte, de acordo com Pires (2000, p. 30):

- a) Necessidade de melhorias contínuas;
- b) A qualidade começa num conjunto de atitudes pelas quais a gestão tem a responsabilidade máxima;
- c) A mudança de atitudes, a todos os níveis, de uma organização leva tempo e necessita de ser gerida no longo prazo.

A garantia da qualidade é um sistema de gestão concebido para dar a máxima confiança de que um dado nível de qualidade aceitável está a ser alcançado ao mínimo custo. Duas ordens de razões se equacionam: de índole externa e de índole interna. *Razão externa* – dar a máxima confiança (ao cliente) de que a qualidade está a ser alcançada. *Razão interna* – dar a máxima confiança (à gestão) de que a qualidade está a ser alcançada ao mínimo custo.

Em termos históricos, as normas de garantia da qualidade surgem como uma imposição dos grandes compradores e detentores de sistemas complexos, aos fornecedores de componentes e subsistemas, como forma de obterem a confiança adequada de que esses sistemas estavam operacionais para o serviço.

As normas de garantia da qualidade podem ser divididas em dois grandes grupos:

- a) As que se destinam a ser usadas como documentos contratuais (exemplo: NP EN ISO 9001/9002/9003);
- b) As outras que estabelecem orientações para o desenvolvimento de sistemas da qualidade (exemplo: NP EN ISO 9004-1/9004-2).

As normas portuguesas são idênticas às normas da ISO - Organização Internacional de Normalização, o que lhes permite uma utilização potencial bastante alargada. São cada vez mais empresas de diferentes ramos de actividade a proceder à sua aplicação. Este facto faz com que as normas estejam redigidas de um modo genérico (mas preciso), não se direccionando, portanto, a nenhum sector em particular. Também não são referidas técnicas ou métodos específicos de concepção, inspecção ou controlo da qualidade e, quando o fazem, é apenas com o intuito de exemplificar aquilo que pode ser utilizado.

Face às especificidades de alguns sectores industriais, nomeadamente do seu processo de fabrico e dos seus produtos, foram criadas normas para eles direccionadas (exemplo EN 46002 – Sistema da Qualidade para dispositivos médicos – requisitos particulares para aplicação da EN 9002). Neste processo, é o cliente quem dita as regras e, portanto, independentemente das normas de garantia da qualidade que forem tomadas como referência, as empresas devem ter sempre em consideração as exigências específicas do cliente.

Um sistema da qualidade consiste no conjunto da estrutura organizacional, dos procedimentos, dos processos e dos recursos necessários para implementar a gestão da qualidade (norma ISO 8402). Pires (2000, p. 45) afirma que um sistema da qualidade não deve ser encarado apenas como uma exigência do cliente, mas fundamentalmente como um sub-sistema estratégico para a gestão global da empresa e que, neste caso, um sistema de gestão da qualidade é (deve ser) uma opção esclarecida.

A definição e a implementação de um sistema da qualidade permitem garantir uma confiança acrescida da qualidade dos produtos ou serviços prestados aos seus utilizadores, ao mesmo tempo que contribuem para reforçar a imagem, eficácia e organização interna das instituições (SARAIVA et al., 2000, p. 28).

Para a implementação de um sistema da qualidade, três objectivos básicos devem ser seguidos: estabelecer uma abordagem sistemática dos problemas (da concepção ao fabrico e após-venda); privilegiar as acções de prevenção em vez de confiar apenas nos resultados da inspecção e fornecer a evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada.

3 IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE QUALIDADE NA UNIVERSIDADE

Algumas universidades, conscientes da realidade actual, iniciaram um processo progressivo de incremento simultâneo, ao nível organizativo e de eficiência na gestão do conhecimento científico e técnico (RODRÍGUEZ CASTELLANOS et al., 2001, p. 22). O nível de partida corresponde à *gestão universitária tradicional*, que evidenciou alguns aspectos negativos. Pretende-se depois uma *gestão pela qualidade* e, com ela, pretende-se alcançar a satisfação dos clientes da Universidade. Um passo mais à frente consiste na *gestão da informação*, com o objectivo de otimizar a integração da informação. Finalmente, o passo seguinte conduz à *gestão do conhecimento*, em que se deve actuar por processos.

Sabendo de antemão a importância de que se reveste a qualidade na gestão universitária, indispensável a um processo de mudança como aquele que se vem verificando nos diferentes países, neste ponto da tese, enfatizamos a importância da qualidade na instituição universitária.

Na opinião de Rodríguez (2002, p. 281), da ampliação e consolidação da autonomia universitária resultou um processo de descentralização dentro das próprias universidades, que fomenta a capacidade inovadora das faculdades, escolas e departamentos em função da sua organização interna. Por outro lado, devido às profundas transformações estruturais decorrentes dos novos desafios que vão desde o ambiente à globalização da economia, dos novos métodos de trabalho e formas de emprego aos mercados sem fronteiras, das novas missões do Estado às responsabilidades participativas da sociedade civil e do cidadão (SARAIVA et al., 2000, p.11), está cada vez mais difícil enquadrar a temática da qualidade num contexto de sociedade, na qual o ensino ocupa um lugar de relevo, enquanto fonte de vantagem competitiva essencial, de um país ou região num horizonte de médio / longo prazo.

Nas últimas décadas, assistiu-se a um desenvolvimento e massificação do ensino a que nem sempre correspondeu a transferência de fundos públicos para a educação nas mesmas proporções (PARKER, 2002, p. 611). Tal situação fez com que as instituições de ensino, no sentido de garantirem a qualidade, procurassem fazer mais e melhor com menos recursos (em termos relativos) e fez emergir questões de eficácia de gestão e de responsabilidade.

Devido a estas e outras circunstâncias, tudo se congrega para que a Gestão da Qualidade no Ensino pareça estar finalmente a despertar e, prova disso, é a recente assinatura da Carta Europeia da Qualidade (1998), em que se subscreve (Saraiva et al., 2000, p. 12) “a promoção de uma abordagem generalizada da qualidade no sector empresarial e no sector público e o desenvolvimento do ensino da qualidade em todos os níveis do sistema de educação, do primário ao superior”.

Algumas barreiras se colocam, no entanto, quanto à implementação de sistemas de qualidade no seio das instituições de ensino, nomeadamente, os elevados níveis de descentralização (*empowerment*) dos docentes; a ausência de formação dentro das escolas dos princípios e ferramentas da qualidade; a diversidade de potenciais clientes, em que cada um dos diferentes tipos de *stakeholders* tem diferentes perspectivas; culto do individualismo e de pequenas “quintas”; inexistência de mecanismos de recompensa e reconhecimento do mérito; o facto de a liderança de uma escola ser tipicamente difícil de assumir; e há que contar ainda com vários “Velhos do Restelo”, que se refugiam em argumentação diversa do tipo “temos sobrevivido assim, essas coisas são para as empresas, trata-se apenas de uma moda a evitar, etc”.

Para os autores mencionados (2000, p. 18), não existem receitas mágicas para implementar um sistema de qualidade. A adesão integrada a um sistema de gestão pela qualidade pressupõe a construção e implementação de um verdadeiro Projecto de Escola, assente na definição de uma estratégia de desenvolvimento, visão, missão e valores. Na definição de um Projecto de Escola, têm de ser tidos em consideração alguns aspectos, como sejam, o alinhamento de todos os colaboradores à volta do tecido organizacional, de molde a

melhorar e tornar mais eficaz o funcionamento, clarificar os propósitos e reforçar a excelência da instituição.

Existem outros aspectos a considerar, sobressaindo a definição clara dos diversos tipos de clientes, internos e externos; a partilha de melhores práticas e troca de informação com diversas instituições de ensino (e não só); o desenvolvimento de esforços por equipas de natureza interfuncional, combinando uma diversidade de experiências e saberes (Scholtes, citado por SARAIVA et al., 2000, p.19); a identificação de indicadores e métricas de avaliação do desempenho; o estabelecimento de mecanismos de gestão de recursos humanos coerentes com o contributo de cada pessoa, equipa ou processo; canais eficazes de comunicação e intercâmbio de opiniões e recolha e processamento de informação de gestão; liderança forte, realmente empenhada na sua concretização e praticante de um estilo de gestão participativa.

Subsiste uma probabilidade remota de encontrar nas universidades todas as condições antes referidas. Deve, no entanto, salientar-se que existe um patamar abaixo do qual deve ser ponderada a adesão à gestão pela qualidade, como sistema integrado de funcionamento da escola. Em termos de guias de orientação, quer na literatura, quer por meio de diversos tipos de entidades, existe uma imensidão de metodologias de medição e orientação para a melhoria e a avaliação da qualidade no ensino.

A este respeito, são de destacar, pela sua projecção na perspectiva da garantia da qualidade, as normas NP EN ISO 9000, e na óptica de uma gestão pela TQM, os modelos de excelência desenvolvidos no seio da EFQM – European Foundation for Quality Management (1996). As normas ISO 9000 fornecem um enquadramento dos elementos a incluir num sistema de garantia da qualidade e contemplam, pela sua própria natureza universal, um grau de liberdade suficientemente amplo que permite a cada instituição construir um sistema congruente com as suas características e dimensões.

Saraiva et al. (2000, p. 31) afirmam que o fenómeno ISO, 9000 atingiu desde 1987, uma dimensão de tal ordem, que se estima existirem, a 31 de dezembro de 1997, mais de 225.000 entidades certificadas, incluindo algumas escolas, de acordo com estas normas (9001, 9002 ou 9003), espalhadas por cerca de 130 países. Em Portugal, a 31 de dezembro de 1998 existiam à volta de 900 organizações com certificados ISO 9000 obtidos (algumas das quais na área do ensino e formação).

A certificação pela norma ISO 9001 é a mais adequada para entidades que exercem com alguma intensidade actividades de concepção e projecto. Dado que o ensino é dinâmico, desde a criação de novos cursos, aos currículos ou métodos de aprendizagem cada vez mais frequentes, vê-se toda a vantagem em que uma instituição de ensino seja certificada pela norma ISO 9001, sendo de excluir, à partida, a norma ISO 9003. As universidades que enveredarem por este caminho utilizarão, em princípio, a norma ISO 9001.

O Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), instituído pelo DL n.º 166-A/99, de 13 de maio, advoga que a Administração Pública não pode ficar imune às exigências de uma sociedade que requer cada vez mais informações rigorosas, o que a obriga a adoptar sistemas de organização e de funcionamento, direccionados para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. O facto do Sistema Português da Qualidade (SPQ) não se harmonizar com as especificidades da estrutura jurídico-financeira dos serviços públicos, conduziu à criação do SQSP (ver Figura 2). Convém salientar que essa razão não impede a interacção entre os dois sistemas, nomeadamente através da participação do SQSP no Conselho Nacional do SPQ (CUNHA et al., 2001, p. 4).

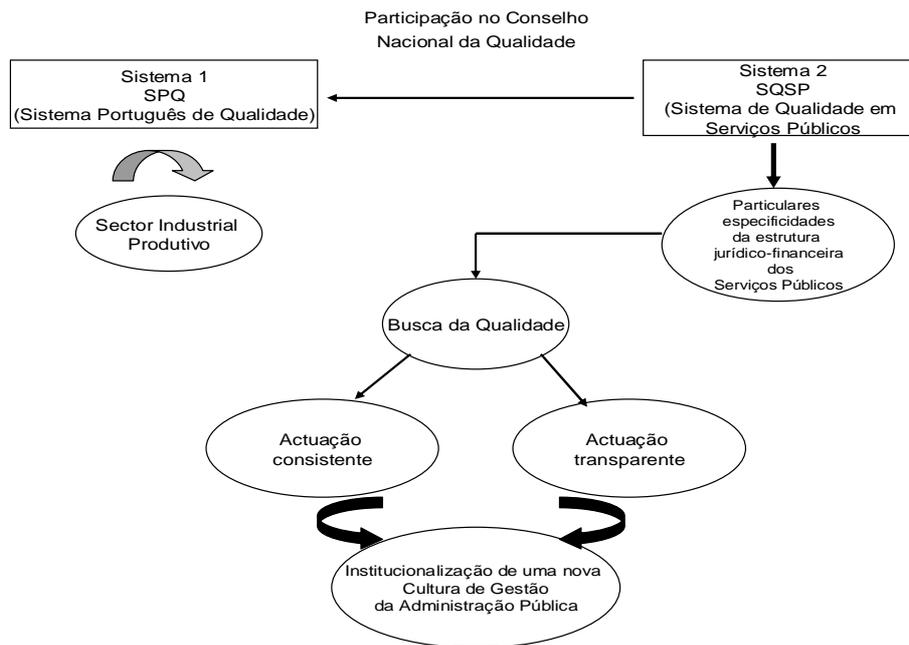


Figura 2 - Sistemas de Qualidade instituídos em Portugal

Fonte: Cunha et al. (2001, p. 5).

Da definição de qualidade dada pelo DL nº 166-A/99, de 13 de maio, a saber: “a qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”, retira-se a ideia de que para uma melhoria da qualidade se faz apelo a um espaço de liberdade e responsabilidade, a uma forma participativa e construtiva de estar na Administração Pública.

A Universidade de Coimbra (UC) foi a primeira Universidade portuguesa a desenvolver um projecto de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO 9001: 2000 nos seus serviços de gestão administrativa e financeira. O projecto culminou, conforme previsto no cronograma inicial de controlo, com a certificação da área de gestão dos recursos humanos e gestão administrativa e financeira da Administração desta Universidade (MANO, 2003). Actualmente, a UC está a alargar, progressivamente, a implementação do SGQ a todas as suas unidades orgânicas e serviços. Esta Universidade, ciente de que para produzir valor é preciso inovar, introduzir mudanças, implementou internamente políticas de qualidade, que visam, inclusive, à realização profissional dos próprios profissionais que fazem a gestão pública. Essa produção de valor passará pelo recurso à formação e investimento em tecnologias da informação e comunicação.

Em sequência dum processo desta natureza, surge o conceito de certificação. A Certificação pode ser encarada como o reconhecimento formal, por uma terceira parte (entidade certificadora, exterior à instituição de ensino) de que o sistema de garantia da qualidade de uma organização cumpre os requisitos estabelecidos num documento de referência. A certificação ISO 9000 é um acto estritamente voluntário, sendo de distinguir este aspecto do da implementação de um sistema de garantia da qualidade.

Uma Universidade, ao optar pela certificação por uma entidade certificadora, e uma vez certificada, adquire uma mais valia em termos de credibilidade e reconhecimento pelo mundo exterior, em como o sistema de garantia da qualidade cumpre as exigências estabelecidas numa norma de referência conhecida e utilizada em quase todo o planeta, pelas mais diversas organizações.

O processo de certificação envolve um conjunto de etapas a definir, cujo percurso será o que melhor se ajuste à sua realidade. Trata-se de uma “viagem de longo curso” (SARAIVA et al., 2000, p. 37), que dura cerca de dois anos, sendo que a média apresenta alguma dispersão. O conjunto de etapas subjacentes a este processo pode ser analisado na Figura 3.

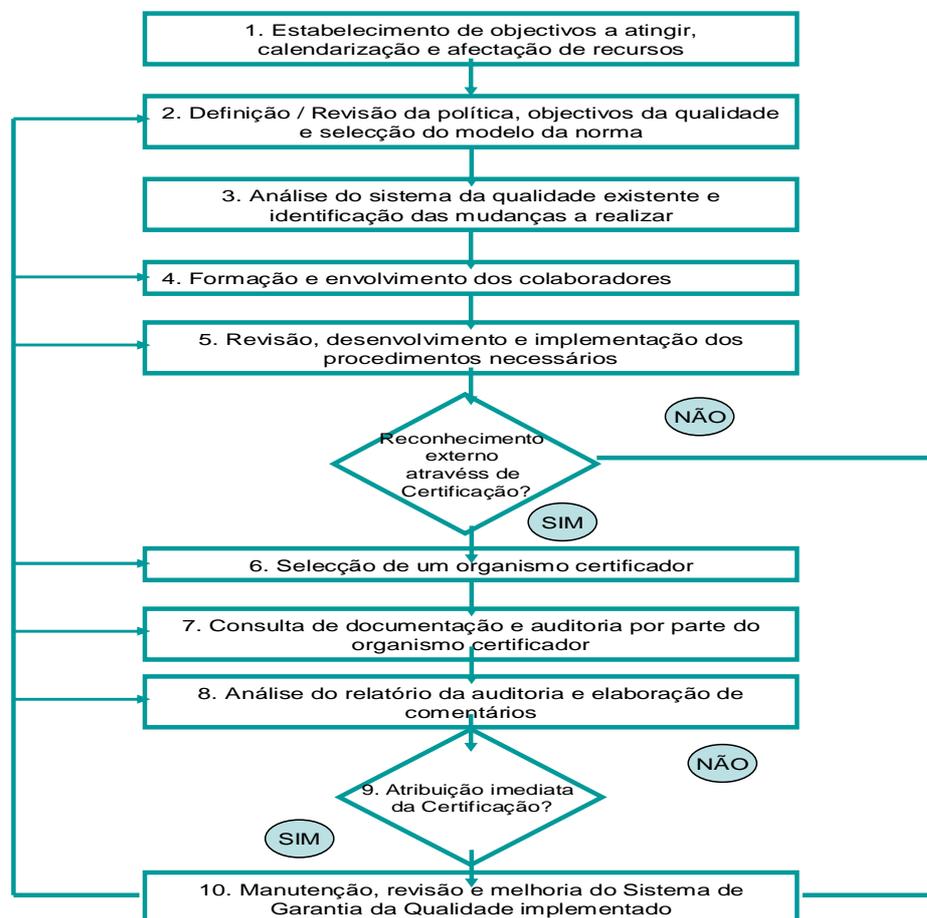


Figura 3 – Processo de Certificação

Fonte: Adaptado de Saraiva et al. (2000, p. 39).

A implementação dum sistema de garantia da qualidade numa Universidade, em conformidade com as normas ISO 9000, exige o empenhamento dos seus responsáveis máximos, cautela na condução das diversas etapas e não esperar que se encontrem soluções imediatas para todos os problemas. É também necessário tornar claro perante toda a comunidade educativa o porquê da certificação e encará-la como um suporte da melhoria contínua e não um fim em si mesma. A complexidade e a criação de estruturas burocráticas e dispendiosas devem ser evitadas, ao mesmo tempo que se deve envolver todo o *staff* da Universidade.

4 CONCLUSÕES

Às instituições de ensino superior cabe o desafio de responder às exigências de um mercado cada vez mais competitivo, para o que deverão dispor dos instrumentos necessários. A implementação de sistemas de gestão da qualidade pode assumir um aspecto fundamental no processo. Os tempos mudaram e quem não perceber isso vai correr sérios riscos.

Os constrangimentos orçamentais são uma realidade e o decréscimo da população estudantil não deixou ainda de ser uma realidade. É preciso que as instituições estejam preparadas para enfrentar os desafios que permanentemente se lhes colocam. Nesta preparação, inclui-se a garantia da qualidade ao cliente: qualidade no ensino, qualidade na investigação, qualidade na prestação de serviços, etc.

Conclui-se que um sistema de gestão da qualidade permite à Universidade gerir mais eficientemente as despesas sociais, orientar os estudantes para melhores oportunidades de emprego e desenvolver um ensino compatível com uma sociedade de alta tecnologia.

REFERÊNCIAS

CAETANO, António. *Avaliação de Desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. RH Editora. Lisboa, 1998.

CLARK, Paul. Quality by Audit. *University of the Sunshine Coast*. Article ID: 1234. Austrália: 2003.

COB, Charles G. *From Quality to Business Excellence*. ASQ Quality Press. Milwaukee: Wisconsin, 2003.

CONSELHO Nacional de Avaliação do Ensino Superior. *Seminário Nacional - Avaliação Global do Ensino Superior*, 1º, 2000. Centro Cultural de Belém, 11 e 12 de abril de 2000.

CONSELHO Nacional de Avaliação do Ensino Superior. *Seminário Avaliação e Acreditação*. Fundação Calouste Gulbenkian, 30 de Novembro de 2001.

CONSELHO de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP). *Parecer sobre o documento de orientação do Ministério da Ciência e do Ensino Superior "Avaliação, Revisão e Consolidação da Legislação do Ensino Superior"*. Maio de 2003.

COSTA PEREIRA, Ana P.; FREITAS TAVARES, António F. O uso de indicadores de performance na avaliação do ensino superior. *RAPP – Revista de Administração e Políticas Públicas*, v. 3, n. 1-2, p. 82-94, 2002.

CUNHA, Manuela et al. O papel das tecnologias de informação na promoção da qualidade nos serviços públicos. *Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica, XI.*, Cáceres, Febrero de 2001.

DEARLOVE, Des. *Key Management Decisions: tools and techniques of executive decision-maker*. Pearson Education Ltd., 2000.

FARIA, Alexandre. A qualidade dos serviços prestados ao público: a experiência internacional da "The Quality Assurance Company". *RAPP – Revista de Administração e Políticas Públicas*, v. 3, n. 1-2, 2002, p. 206-213, 2002.

JURAN, J. M.. Por qué fracasan las iniciativas de la calidad. *Harvard Deusto Business Review*, Nº Extraordinario 1, p. 170-174, 2001.

LEITE, Denise et al.. *Inovação e avaliação na universidade: impacto e mudança*. Porto Alegre: UFRGS (Vol. 3, Relatório de Pesquisa), 2000.

MANO, Margarida. O processo de certificação da Administração da Universidade de Coimbra. *Administração da UC* 2003.

MENDES, Manuel V. Contributo para um Modelo de Avaliação do Desempenho. *RAPP – Revista de Administração e Políticas Públicas*, v. 3, n. 1-2, 2002, p. 196-205, 2002.

MICHAVILA, Francisco; CALVO, Benjamín. *La Universidad Española hoy: propuestas para una política universitaria*. Editorial Síntesis, SA. Madrid, 1998.

MOREIRA, Adriano. O Desafio da Avaliação do Ensino Superior. *Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior*, 2001.

NORVERTO LABORDA, Maria del Carmen et al. Reporting de las instituciones universitarias. *Revista AECA*, nº 62, Enero/Abril, 2003.

ORVALHO SILVA, José. Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa. *RAPP – Revista de Administração e Políticas Públicas*, v. 1, nº 1, 2000, p. 106-111, 2000.

PARKER, L.D. It's been a pleasure doing business with you: a strategic analysis and critique of university change management. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 13, n. 5-6, October/December, p. 576-602, 2002.

PILE, Marta; TEIXEIRA, Isabel. Avaliação das Universidades: a Experiência do IST. 1995. Disponível em: <<http://gpep.ist.utl.pt/comunica.htm>>. Acesso em: dez. 2003.

RAMOS PIRES, A. *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Sílabo, Lda. Lisboa, 2000.

RODRIGUES DA ROCHA, José. Que política de qualidade no ensino universitário. *RAPP – Revista de Administração e Políticas Públicas*, v. 3, n. 1-2, p. 154-162, 2002.

RODRÍGUEZ CASTELLANOS et al.. La Gestión del Conocimiento Científico-Técnico en la Universidad: un caso y un proyecto. *Cuadernos de Gestión*, v. 1, n. 1, p. 13-30, Febrero, 2001.

SANTIAGO, Rui et al. Avaliação Institucional e Aprendizagem Organizacional nas Universidades: os Dilemas da Adaptação ou da Reconstrução sob Pressão do “Managerialismo”. *Rapp – Revista de Administração e Políticas Públicas*, v. 3, n 1-2, p. 54-65, 2002.

SANTIAGO, Rui et al.. *Relatório do Projecto sobre a Avaliação, Auto-Análise Institucional e Gestão das Universidades em Portugal e no Brasil*. UFRGS/CNPq, 2002.

SARAIVA, Pedro et al. *ISO 9000 para Instituições de Ensino e Formação – Guia Interpretativo para aplicação da Norma NP EN ISO 9001 a Instituições de Ensino e Formação*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade, 2000.

SOUZA FREIRE, Fátima et al. Um Método Quantitativo para Avaliação da Satisfação dos Clientes. *Revista de Contabilidade e Finanças da USP (Brasil)*, Ano XIV, Nº 31 – jan./abr., p. 7-15, 2003.

VIEIRA MENDES, Manuel. Contributo para um modelo de avaliação do desempenho. *RAPP – Revista de Administração e Políticas Públicas*, v. 3, nº 1-2, 2002, p. 196-205, 2002.

VEIGA SIMÃO et al. *Ensino Superior: uma visão para a próxima década*. Gradiva Publicações, Lda. Lisboa, 2003.