

O Modelo Europeu de Excelência da EFQM (European Foundation Quality Management) no contexto do Ensino Superior: Uma revisão sistemática da literatura.

Rozelia Laurett

E-mail: rozelialaurett@gmail.com

Universidade da Beira Interior

Luís Mendes

E-mail: lmendes.ubi@gmail.com

Universidade da Beira Interior

RESUMO:

O modelo Europeu de excelência da EFQM vem sendo amplamente utilizado pelas Instituições de Ensino Superior. Porém, pouco se sabe sobre o estado da arte da aplicação deste modelo no contexto das Instituições de Ensino Superior. Desta forma, este artigo tem como objetivo apresentar uma revisão sistemática da literatura a fim de compreender o atual contexto da aplicação do modelo da EFQM nas instituições de ensino superior. Para tal, foi efetuada uma pesquisa nas plataformas da ISI Web of Knowledge e da SCOPUS, da qual resultou um conjunto de 23 artigos, considerados relevantes para o objetivo delineado. Do trabalho de análise, procurou-se fazer uma descrição dos estudos analisados, e uma sistematização das dificuldades, benefícios e fatores de sucesso inerentes à aplicação do modelo as Instituições de Ensino Superior (IES), assim como foram apresentadas diversas indicações para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Revisão sistemática; Ensino superior; EFQM; Modelo de Excelência.

1. INTRODUÇÃO

Os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) foram inicialmente criados para serem aplicados nas indústrias (Sadeh & Garkaz, 2015), porém, nas últimas décadas estes princípios também vêm sendo inseridos no setor de serviços públicos e

privados (Hing Yee Tsang & Antony, 2001; Sharma & Hoque, 2002; Talib; Rahman & Qureshi, 2011; Psomas & Jaca, 2016)

No contexto dos serviços, a Gestão da Qualidade Total também vêm ganhando destaque nos serviços educacionais privados (Adel, 2011; Sadeh e Garkaz,2015) e públicos (Tari, 2010; Campatelli, Citti e Meneghin, 2011; Kauppila et al., 2015), conseqüentemente pelo aumento do número de instituições de ensino superior, pela necessidade de captar novos alunos e reter os atuais, melhorar a qualidade dos serviços prestados, reduzir custos e buscar a satisfação dos clientes/alunos.

Assim, percebeu-se que as Instituições de Ensino Superior (IES) começaram a utilizar ferramentas de gestão da qualidade, dentre elas, o modelo de Gestão da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM- European Foundation Quality Management)(Sadeh e Garkaz (2015).

Desta forma, diversos estudos sobre EFQM no ensino superior privado e público estão sendo realizados, dentre eles, estudos quantitativos, qualitativos e teóricos. Assim, percebeu-se pela relevância deste tema, a necessidade de analisar o atual desenvolvimento deste campo de pesquisa. Bem como, ainda não foi identificada na literatura pesquisada até o momento, uma revisão sistemática sobre EFQM no Ensino Superior. Tanto que, recentemente, La Rotta e Pérez Rave (2016) realizaram uma revisão sistemática sobre a utilização do Modelo de Gestão da Qualidade EFQM em diversos contextos e sugeriram que pesquisa futuras poderiam investigar contextos específicos (como, por exemplo, serviços de saúde, ensino superior, organizações públicas e etc.). Desta forma, a fim preencher esta lacuna da literatura, esta pesquisa tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura sobre o modelo EFQM nas IES.

Já estudar este tema no contexto europeu, justifica-se pelo fato do planejamento estratégico UE2020 ter como um dos seus objetivos estratégicos até 2020, 40% da população jovem da UE deverá ter um diploma de Ensino Superior (Comissão Europeia, 2010), isso mostra a importância que as IES têm neste cenário. Na prática este estudo pode ser utilizado pelas instituições de ensino superior a fim de analisar como o modelo da EFQM está sendo utilizado nas IES, as dificuldades, benefícios e os fatores de sucesso obtidos a partir da utilização do modelo da EFQM. Já a contribuição teórica deste estudo é fornecer uma visão sistematizada das investigações sobre a utilização da EFQM em IES, as possíveis lacunas e as sugestões dos avanços necessários neste campo de investigação.

Por fim, para alcançar o objetivo desta investigação apresenta-se a metodologia utilizada para realizar a busca, seleção e exclusão de artigos das bases de dados pesquisadas. Após selecionados, os artigos foram analisados individualmente, discutidos e foram apresentados os principais resultados.

Por último, foram apresentadas as conclusões, limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

2. METODOLOGIA DA REVISÃO SISTEMÁTICA

O objetivo deste estudo foi realizar uma revisão sistemática da literatura sobre o modelo da EFQM no contexto das Instituições de Ensino Superior. Este método de pesquisa foi inicialmente utilizado na área da medicina (Beecher, 1955). Atualmente vem sendo indicada e utilizada em diversos estudos nas ciências sociais e humanas (Petticrew e Roberts, 2006; Bowen; Newenham-Kahindi e Herremans, 2010; Paweta, 2015; La Rotta e Pérez Raye, 2016) Para a realização da pesquisa, inicialmente foram definidos os termos chaves da pesquisa. Como o Modelo da EFQM tem diferentes denominações na literatura, seis sinônimos foram pesquisados. Os termos foram pesquisados em inglês, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Termos chaves pesquisados

N	Primeiro termo pesquisado	And	Segundo Termo pesquisado
1	<i>EFQM</i>	<i>and</i>	<i>Higher Education</i>
2	<i>European Foundation for Quality Management</i>	<i>and</i>	<i>Higher Education</i>
3	<i>European Quality Award</i>	<i>and</i>	<i>Higher Education</i>
4	<i>European Quality Model</i>	<i>and</i>	<i>Higher Education</i>
5	<i>European Excellence Award</i>	<i>and</i>	<i>Higher Education</i>
6	<i>European Excellence Model</i>	<i>and</i>	<i>Higher Education</i>

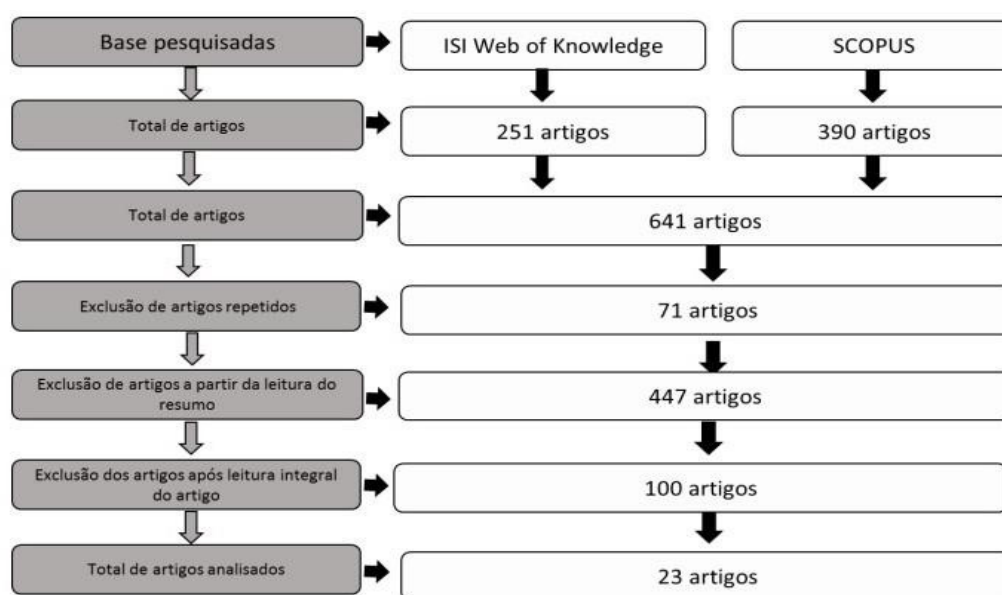
Após definidos os termos, foram pesquisadas as plataformas, ISI Web of Knowledge e Scopus. A pesquisa na ISI Web of Knowledge foi realizada no dia 13/03/2016, e pesquisado por “tópico”. Já a pesquisa na base de dados da Scopus foi realizada nos dias 14/03/2016, e pesquisada por “Título, Resumo e Palavra - chaves”. Em ambas as plataformas, foram utilizados os seguintes filtros: tipo de documento, somente “article” e “review”; somente artigos em inglês; não houve delimitação do período de tempo, ou seja, todos os anos foram abrangidos. No final da pesquisa, foram identificados na base ISI um total de 251 artigos e na SCOPUS 390 artigos, totalizando 641 artigos, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Total de artigos identificados Base ISI e Scopus

N	Primeiro termo pesquisado	And	Segundo Termo pesquisado	Web of Science	Scopus	Total
1	EFQM	and	Higher Education	8	26	34
2	European Foundation for Quality Management	and	Higher Education	9	28	37
3	European Quality Award	and	Higher Education	13	14	27
4	European Quality Model	and	Higher Education	207	290	497
5	European Excellence Award	and	Higher Education	12	3	15
6	European Excellence Model	and	Higher Education	2	29	31
Total De Artigos				251	390	641

Após realizada a consulta nas bases de dados, foi realizado o processo de seleção dos artigos com o auxílio do excel 2016. Em um primeiro momento foram excluídos os artigos repetidos, a seguir, efetuou-se a leitura dos resumos, e 447 artigos foram excluídos, pois não atendiam ao objetivo da pesquisa. Este grande número de exclusões se deve ao fato da pesquisa ter sido realizada por “Tópico” e “Título, Resumo e Palavras-chaves”, o que resultou na seleção de muitos artigos, mas muitos na abordaram especificamente o contexto de aplicação do Modelo da EFQM no Ensino Superior. Desta forma, após exclusão dos artigos a partir da análise do resumo, os demais artigos foram analisados na integralmente, e mais 100 artigos foram excluídos, pois não estavam de acordo com o objetivo do estudo. O processo de seleção dos artigos é apresentado na figura 1.

Figura 1 – Processo de seleção dos artigo



Por fim, após todo o processo de seleção e exclusão, os 23 artigos foram analisados individualmente, primeiro foi realizada uma descrição dos estudos (anos de publicação; países estudados; revistas publicadas; autores; tipos de IES; métodos de pesquisa) e apresentadas as dificuldades, benefícios e os fatores de sucesso. Os resultados das análises são apresentados a seguir.

3. ANÁLISE DA REVISÃO SISTEMÁTICA

3.1. DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS ANALISADOS

Neste tópico, descreve-se de forma analítica as publicações sobre o Modelo de Excelência da EFQM nas IES. São apresentados os anos de publicação, os continentes e países, as revistas, os autores e os tipos de IES onde as investigações foram realizadas.

3.2. ANO DE PUBLICAÇÃO

Pode-se verificar a partir da Figura 2, que apenas um artigo foi publicado no século XX, o estudo de Zink (1995). A grande maioria das investigações relativas ao modelo da EFQM no contexto das instituições de ensino superior foram publicados a partir do século XXI, com a maior concentração de publicações nos anos de 2009, 2011 e 2015. Desta forma, verifica-se que as investigações sobre a utilização do modelo de excelência da EFQM no âmbito do ensino superior são relativamente recentes.

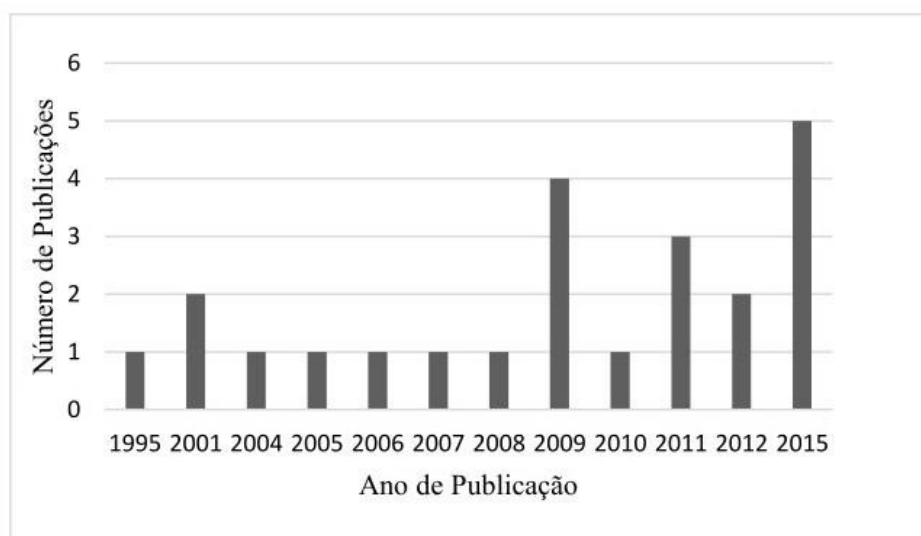


Figura 2 – Número e Ano das publicações

3.3. DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

A distribuição geográfica por continente e países é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Países Pesquisados.

Continente	País	Freq.	Freq. Rel. (%)	Freq. Acum. (%)
Europa	Espanha	6	26,09	26,09
Europa e Ásia	Espanha e Jordânia	2	8,70	34,78
Europa	Reino Unido	4	17,39	52,17
Europa	Finlândia	2	8,70	60,87
Europa	Hungria	1	4,35	65,22
Europa	República Tcheca	1	4,35	69,57
Europa	Itália	1	4,35	73,91
Europa e Ásia	Turquia	1	4,35	82,61
Ásia	Malásia	1	4,35	86,96
Ásia	Irão	1	4,35	91,30
Ásia	Índia	1	4,35	95,65
Ásia e África	Egito	1	4,35	100,00
Total		23	100,00	

Verifica-se que aproximadamente 26% dos estudos foram realizados no contexto das IES da Espanha. A Espanha ainda foi objeto de pesquisa de dois estudos comparativos com a Jordânia (Tari e Madeleine, 2011, 2012) o que resultou num total de 34,78% dos estudos que utilizaram o contexto Espanhol. O modelo da EFQM é considerado uma ferramenta de auto-avaliação europeu, desta forma, justifica-se que 82,61% dos estudos foram realizados na Europa. Mas percebe-se que outros continentes como a Ásia e África (Adel, 2009; Burli, Bagodi e Kotturshettar, 2012; Tari e Madeleine, 2012; Ismael et al., 2015; Talanak e Omidian, 2015; Sadeh e Garkaz, 2015) também utilizaram este modelo como uma referência para ser aplicado em suas IES.

3.4. REVISTAS CIENTÍFICAS PUBLICADAS

Por meio da Tabela 3, pode-se verificar que aproximadamente 56,52% dos artigos analisados, foram publicados em cinco revistas (Total Quality Management & Business Excellence;

Quality Assurance in Education; The TQM Magazine; Total Quality Management; The Service Industries Journal).

Tabela 3 – Revistas publicadas.

Journals	Freq.	Freq. Rel. (%)	Freq. Acum. (%)
Total Quality Management & Business Excellence	3	13,04	13,04
Quality Assurance in Education	3	13,04	26,09
The TQM Magazine	3	13,04	39,13
Total Quality Management	2	8,70	47,83
The Service Industries Journal	2	8,70	56,52
American Journal of Applied Science	1	4,35	60,87
Benchmarking: An International Journal	1	4,35	65,22
International Journal of Business Excellence	1	4,35	69,57
International Journal of Production Economics	1	4,35	73,91
International Journal of Quality and Service Sciences	1	4,35	78,26
International Review of Administrative Sciences	1	4,35	82,61
Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences	1	4,35	86,96
Procedia-Social and Behavioral Sciences	1	4,35	91,30
Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences	1	4,35	95,65
Tertiary Education and Management	1	4,35	100,00
Total	23	100,00	

3.5. DESCRIÇÃO DOS AUTORES

Conforme apresentado na Tabela 4, pode-se verificar que diversos autores publicaram sobre o tema. Mas destaca-se que, 26,09% das publicações sobre o modelo da EFQM nas IES foram realizadas pelo autor Tarí e seus respectivos coautores.

Tabela 4 – Autores

N	Autores	Freq	Freq. Rel (%)	Freq. Acum (%)
1	Tarí & Madeleine (2008, 2011, 2012)	3	13,04	13,04
2	Tarí (2010, 2011)	2	8,70	21,74
3	Tarí & Juana-Espinosa (2007)	1	4,35	26,09
4	Calvo-Mora, Leal & Roldán (2005, 2006)	2	8,70	34,78
5	Adel, R. (2009)	1	4,35	39,13
6	Burli, bagodi & Kotturshetar (2012)	1	4,35	43,48
7	Campatelli, Citti & Meneghin (2011)	1	4,35	47,83
8	Davies, Hildes & Casey (2001)	1	4,35	52,17
9	Erturgut & Soysekerci (2009)	1	4,35	56,52
10	Hides, Davies & Jackson (2004)	1	4,35	60,87
11	Hills & Stewart-David (2001)	1	4,35	65,22
12	Ismail, Murad, Jabar & Nor (2015)	1	4,35	69,57
13	Kauppila, Mursula, Harkonen & Kujala (2015)	1	4,35	73,91
14	Nenadál (2015)	1	4,35	78,26
15	Osseo-Asare, Longbottom & Murphy (2005)	1	4,35	82,61
16	Sadeh & Garkaz (2015)	1	4,35	86,96
17	Talanak & Omidian (2015)	1	4,35	91,30
19	Tóvölgyi (2009)	1	4,35	95,65
20	Zink (1995)	1	4,35	100,00
	Total	23	100,00	

3.6. TPO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PESQUISADA

Pelos resultados da Tabela 5, pode-se verificar que 65,22% dos estudos foram realizados em IES públicas. Enquanto, nas IES privadas foram realizados 2 estudos (Adel, 2009; Sadeh e Garkaz, 2015). Ressalta-se também que 21,74% dos estudos não definiram se a IES pesquisada era privada ou pública (dentre eles, Zink, 1995; Osseo-Asare, Longbottom e Murphy, 2005; Burli, Bagodi e Kotturshetar, 2012; Nenadál, 2015; Talanak e Omidian, 2015). Já Tarí e Madeleine (2008) realizaram um estudo comparativo entre a utilização do modelo da EFQM, em uma pequena empresa de calçados (Pikolinos) e uma IES pública.

Tabela 5 - Tipo de Instituição de Ensino Superior

Instituição	Freq.	Freq. Rel. (%)	Freq. Acum. (%)
Pública	12	52,17	52,17
Pública e Privada	3	13,04	65,22
Privada	2	8,70	73,91
Não especificada	5	21,74	95,65
PME x IES	1	4,35	100,00
Total	23	100,00	

3.7. MÉTODOS UTILIZADOS

Os métodos de pesquisa utilizados pelos 23 artigos foram apresentados na Tabela 6. Os estudos foram divididos em 4 categorias: Pesquisa Empírica Teórica; Qualitativa e Quantitativa; Quantitativa; Qualitativa.

Tabela 6 – Métodos de Pesquisa

Tipo de Pesquisa	Freq	Freq. Rel (%)	Freq. Acum (%)
Pesquisa Teórica	2	8,70	8,70
Pesquisa Empírica Qualitativa e Quantitativa	2	8,70	17,39
Pesquisa Empírica Quantitativa	7	30,43	47,83
Pesquisa Empírica Qualitativa	12	52,17	100,00
Total	23	100,00	

3.8. PESQUISA TEÓRICA

Pode-se também verificar a partir dos estudos analisados que 8,7% foram teóricos (Tabela 6). O estudo de Zink (1995) realizado há mais de duas décadas, foi o primeiro estudo identificado nesta revisão sistemática que trata sobre a aplicação do modelo nas IES. O objetivo deste estudo foi realizar uma revisão da literatura sobre o modelo da EFQM e verificar a sua aplicabilidade nas IES da Europa. Os resultados evidenciaram que cada um dos 9 critérios abordados pelo modelo pode ser aplicado nas IES.

A segundo estudo teórico foi realizado por Nenadál (2015) e resumiu um conjunto de informações sobre a implantação de um modelo adaptado da EFQM utilizado em 12 IES da República Tcheca. Os resultados apresentaram as principais lições aprendidas do projeto e por

fim verificou-se que o Modelo de Excelência da EFQM é ferramenta abrangente para avaliação da qualidade e pode ser aplicado no contexto do ensino superior Tcheco.

3.9. PESQUISA EMPÍRICA QUALITATIVA E QUANTITATIVA

Conforme a Tabela 6, pode-se verificar que 8,7% dos estudos utilizaram a pesquisa empírica qualitativa e quantitativa. O estudo de Osseo-Asare, Longbottom e Murphy (2005) buscou compreender a importância da liderança como um condutor para melhoria da qualidade e desempenho das IES. Para tal, os autores pesquisaram 42 IES do Reino Unido. Foram realizadas entrevistas com as lideranças destas organizações, bem como foram também aplicados questionários sobre a importância da liderança. Por fim, os resultados apontaram que a liderança tem um papel importante na melhoria da qualidade e desempenho da IES.

Já o estudo de Adel (2009) buscou compreender a relação de causalidade entre os facilitadores e os resultados do Modelo da EFQM. Este estudo foi realizado em IES privadas do Egito. Para tal alcançar o objetivo, o autor realizou inicialmente entrevistas a fim de validar a estrutura do modelo da EFQM. Para a coleta de dados, foi realizada uma adaptação do questionário original da EFQM e o mesmo foi validado a partir de uma análise de confiabilidade dos constructos. O estudo não informou o tamanho da amostra. Por fim, após coletados os dados, foi realizada uma equação estrutural para testar a relação entre os facilitadores e resultados. Os resultados confirmam a relação de causalidade entre os facilitadores e os resultados, porém neste estudo, a causalidade não foi testada.

3.10. PESQUISA EMPÍRICA QUANTITATIVA

Pode-se verificar a partir da Tabela 6 que 30,43% dos estudos analisados foram pesquisas empíricas quantitativas (Calvo-Mora, Leal e Roldán, 2006; Erturgut e Soyseker, 2009; Burli, Bagodi e Kotturshetar, 2012; Calvo-Mora, Leal e Roldán, 2015; Ismail et al., 2015; Sadeh e Garkaz, 2015; Talanak e Omidian, 2015). A seguir, são apresentados os detalhes dos estudos empíricos quantitativos identificados.

O primeiro estudo empírico quantitativo analisado foi o de Calvo-Mora, Leal e Roldán (2006), estes autores buscaram analisar as relações entre os agentes facilitadores do Modelo de Excelência da EFQM. Para alcançar tal objetivo formularam 8 hipóteses, a fim de averiguar a relação positiva entre os constructos (Liderança; Gestão de Pessoas; Políticas e Estratégias; Parceiros e Recursos; Processos). Os dados foram coletados em 111 IES públicas da Espanha. Foi utilizado o questionário proposto pelo modelo da EFQM, que foi adaptado e validado por meio da análise fatorial, a seguir, as relações entre os facilitadores foram testadas por uma Regressão de Mínimos Quadrados Parciais (PLS). Os resultados suportam as relações entre os

facilitadores e indica que estes são fatores importantes para levar as universidades a alcançarem a excelência.

Outro estudo de Calvo-Mora, Leal e Roldán (2015) teve como objetivo propor um modelo adaptado da EFQM e a seguir analisou a validade e capacidade de previsão do modelo adaptado no contexto de 111 IES públicas da Espanha. Para a coleta de dados utilizaram uma adaptação da escala proposta por (Eskildsen e Kanji, 1998). Após coletados os dados, os constructos do questionário foram validados a partir de uma análise fatorial e a seguir as relações do modelo foram analisadas por meio de uma Equação Estrutural (PLS). Por fim, o modelo adaptado foi validado, as relações de causalidade do modelo foram evidenciadas, mas não testadas neste estudo.

Já o estudo Erturgut e Soysekerçi (2009) realizou um estudo com o objetivo de analisar os fatores críticos para aplicação do modelo da EFQM nas IES da Turquia. Para tal um questionário com 22 questões foi elaborado e aplicado em uma escala de Likert de 5 pontos. As questões abordavam os fatores críticos para a aplicação da TQM. Este questionário foi destinado chefes de departamentos, gerentes, diretores e assistentes das IES, 34 respostas foram obtidas. Após coletados os dados, foi realizada a análise de médias. Os resultados identificaram que todos os 22 fatores críticos obtiveram médias acima de 3,6, exceto dois fatores.

A pesquisa de Burli, Bagodi e Kotturshetar (2012), buscou propor um modelo baseado no Modelo de Excelência da EFQM e a seguir testou as relações do modelo proposto em um curso de engenharia de uma IES da Índia. Os dados foram coletados por meio de questionário adaptado do estudo de Calvo-Mora et al. (2006) e os critérios da EFQM (2003). O questionário foi destinado a direção e professores da instituição, obteve-se 216 respostas válidas. A seguir os constructos dos 9 critérios foram validados por meio de uma análise fatorial e a seguir as relações do modelo proposto foram evidenciadas por meio da Equação Estrutural. Os resultados confirmam que o modelo adaptado para realizar a auto-avaliação do curso de engenharia foi validado e aplicável naquele contexto.

O estudo de Ismail et al. (2015) buscou testar empiricamente o efeito dos sistemas de informação e dos facilitadores da EFQM. Para tal 5 hipóteses foram formuladas a fim de testar a relação positiva entre (Liderança; sistema de informação; Política e estratégias; Pessoas; Parcerias e recursos; processos). Para realização da coleta de dados um questionário foi elaborado, as escalas dos 5 facilitadores foram adaptadas do estudo de Calvo-Mora et al., 2005 e as questões sobre o sistema de informação foi utilizada a escala adaptada de Badri et al. (2006). Foram obtidas 118 respostas provenientes de IES públicas e privadas da Malásia. Após coletados os dados, os constructos do questionário foram validados por meio de uma análise

fatorial e a seguir as hipóteses foram testadas a partir de um Modelo de Equação Estrutural. Os resultados confirmaram as relações positivas entre estes constructos, o que reforça que as lideranças das IES devem apoiar e facilitar a inserção de sistemas de informação que tendem a impactar a gestão de pessoas, as políticas e estratégias, as parcerias e recursos e os processos das IES.

Outro estudo que propôs uma adaptação do modelo de excelência da EFQM para ser aplicado em IES privadas do Irão, foi o estudo de Sadeh e Garkaz (2015). Estes autores propuseram analisar a relação entre liderança; pessoas; políticas e estratégias; parceiros e recursos; processo; e o impacto destes facilitadores na qualidade do serviço e posteriormente na satisfação dos estudantes, o que resultou na formulação de 11 hipóteses. Os dados foram coletados através de um questionário adaptado (Calvo-Mora et al., 2006; Bayraktar et al., 2008 e o instrumento de SERVQUAL). Obteve-se 146 respostas dos gestores das IES. Após coletados os dados, os constructos foram validados por meio de uma análise fatorial e as 11 hipóteses foram testadas por meio de uma análise de correlação. Por fim, as 11 relações testadas foram significativas, ou seja, os facilitadores estão relacionados com a qualidade dos serviços prestados e com a satisfação dos estudantes.

O último estudo empírico identificado nesta revisão, foi realizado por Talanak e Omidian (2015) que utilizaram o questionário de auto-avaliação do Modelo de Excelência da EFQM e por meio deste realizaram a auto-avaliação de um Centro Vocacional. Para tal, foi utilizada a escala de 1000 pontos proposto pelo modelo de auto-avaliação da EFQM. O centro vocacional foi avaliado sobre os 9 critérios propostos pela EFQM, por 65 funcionários (diretores, professores e outros) e 309 alunos da instituição. Por fim, o centro vocacional obteve uma pontuação de 714,80 pontos segundo os critérios do Modelo da EFQM. Desta forma, os resultados evidenciaram que a qualidade do centro educacional foi avaliada pelos funcionários e alunos como desejável.

Por fim, pode-se verificar que diversos estudos (Calvo-Mora, Leal e Roldán, 2006, 2015; Burli, Bagodi e Kotturshetar, 2012; Sadeh e Garkaz, 2015; Ismail et al., 2015) adaptaram e testaram as relações entre os 9 critérios propostos pelo Modelo da EFQM. Conclui-se, que nenhum estudo buscou testar o modelo original da EFQM sem realizar alguma adaptação, bem como, estes estudos somente conseguiram evidenciar a causalidade do modelo, mas a causalidade em si não foi testada e comprovada.

3.11. PESQUISA EMPÍRICA QUALITATIVA

Conforme pode-se verificar a partir da Tabela 6, 52, 17% dos estudos analisados foram de cunho qualitativo. Do total de 12 artigos analisados, 11 especificamente foram estudos de casos (Hills

e Stewart-David, 2001; Davies, Hildes e Casey; 2001; Hides, Davies e Jackson, 2004; Tarí e Juana-Espinosa, 2007; Tarí e Madeleine, 2008,2011,2012; Tarí, 2010, 2011; Campatelli, Citti e Meneghin, 2011; Tóvölgyi, 2009). Somente o artigo de Kauppila et al. (2015) não se referiu a um estudo de caso.

O estudo de caso de Hills & Stewart-David (2001) teve como objetivo analisar a aplicabilidade da ferramenta de auto-avaliação da EFQM, para avaliar a estrutura, a conformidade e o desempenho de dois cursos, um de pós-graduação e o outro de formação profissional, de uma Instituição Pública do Reino Unido. Para a coleta de dados, os autores realizaram uma adaptação do questionário do modelo da EFQM e coletaram os dados junto aos gestores que coordenam estes cursos. A seguir, analisaram os dados a partir de uma regressão logística ordinal. Os resultados evidenciaram que o modelo da EFQM pode ser utilizado como método de avaliação da estrutura, conformidade e desempenho dos ambos os cursos.

Já Davies, Hildes e Casey (2001) buscaram a partir do estudo o caso da Universidade de Salford, na Inglaterra, Reino Unido investigar o papel da liderança na implantação de melhorias contínuas a partir da auto-avaliação da EFQM. Por fim, os autores concluíram a importância da liderança para o sucesso da utilização da auto-avaliação por meio da EFQM e como as mudanças no estilo de liderança geraram melhores resultados na IES.

O estudo de Hides, Davies e Jackson (2004) teve como objetivo analisar a implementação da auto-avaliação a partir do modelo de excelência EFQM em 3 IES públicas do Reino Unido. Por meio deste estudo, os autores apresentaram as metodologias que podem ser utilizadas para a realização da auto-avaliação pelo modelo da EFQM (questionário; gráfico de matriz; oficina/workshop; abordagem pró-forma; simulação de prêmio). Dentre as 3 instituições estudadas neste caso, duas utilizaram questionários e uma utilizou a oficina. Nos resultados, os autores apresentaram os benefícios e as lições aprendidas a partir da utilização de ambas abordagens (questionário e oficina/workshop), e, ressaltaram que a EFQM pode ser uma ferramenta fundamental nas IES para produzir uma cultura mais orientada para os clientes/alunos.

Pode-se verificar também por meio desta revisão sistemática que, 50% dos estudos empíricos qualitativos foram realizados por Tarí e seus respectivos coautores (Tarí e Juana-Espinosa, 2007; Tarí e Madeleine, 2008,2011,2012; Tarí, 2010, 2011). Todas estas 6 pesquisas tiveram base para realização do estudo de caso, a Universidade de Alicante, localizada na Espanha. Neste contexto, o primeiro estudo de Tarí e Juana-Espinosa (2007) teve como objetivo apresentar o passo a passo do processo de auto-avaliação do Modelo da EFQM a partir da abordagem via questionário. Este estudo de caso englobou sete serviços administrativos da Universidade de Alicante. Os resultados desta pesquisa podem ser utilizados por outras

instituições que desejam implementar um projeto de auto-avaliação utilizando a abordagem questionário.

No segundo estudo de caso, Tarí e Madeleine (2008) tiveram como objetivo comparar o processo de auto-avaliação da EFQM entre uma pequena empresa privada de calçados (Pikolinos) e cinco serviços administrativos da Universidade de Alicante. Para tal, coletaram dados por meio de entrevistas, observação participante e analisaram dados secundários como os planos de auto-avaliação e materiais produzidos durante o processo de auto-avaliação em ambas organizações. Nos resultados, os autores apontaram as diferenças e as semelhanças da utilização da EFQM em ambas organizações, e por fim, concluíram que o Modelo da EFQM pode ser aplicado com sucesso tanto em instituições privadas e públicas de diferentes segmentos.

Dois estudos comparativos ainda foram realizados por Tarí e Madeleine (2011, 2012). Em ambos estudos o objeto de comparação foram 8 serviços administrativos da Universidade Pública Alicante da Espanha que foram comparados com 7 serviços administrativos de uma universidade pública e uma privada da Jordânia. Para realização da coleta de dados os autores realizaram 8 entrevistas com líderes do processo de auto-avaliação da IES da Espanha e 2 entrevistas como os líderes do processo de auto-avaliação em cada Universidade da Jordânia. Além das entrevistas, os autores consultaram fontes secundários de dados (planos de auto-avaliação, forças e fraquezas identificados, relatórios de acompanhamento). No primeiro estudo comparativo, Tarí e Madeilene (2011) apresentaram o passo a passo da auto-avaliação, as lições aprendidas e as diferenças entre a aplicação do Modelo na Espanha e Jordânia. Além disso, observou-se neste estudo, a importância de serem analisadas as diferenças culturais, econômicas e sociais, onde o modelo será aplicado para que sejam realizadas as devidas adaptações. Ainda neste cenário, o segundo estudo de Tarí e Madeleine (2012) teve como objetivo apresentar os benefícios, as dificuldades e os fatores de sucesso da utilização do Modelo de Excelência da EFQM nas IES da Espanha e Jordânia.

Em outro estudo, Tarí (2010) buscou identificar as dificuldades, benefícios e os fatores de sucesso da Fundação Europeia para o modelo de auto-avaliação de Gestão da Qualidade e ainda analisou a importância de follow-up (acompanhamento). Para tal utilizou o método de estudo de caso e os dados foram coletados em 10 serviços administrativos da Universidade Publica de Alicante, na Espanha. Para tal foram realizadas entrevistas e análise de documentos internos. Por fim, os autores identificaram diversas dificuldade, benefícios e os fatores de sucesso da EFQM e a importância da utilização do follow-up (acompanhamento) para o sucesso da aplicação do modelo.

Ainda, Tarí (2011) buscou analisar as semelhanças e diferenças entre duas abordagens mais comuns de auto-avaliação (questionário e oficina/workshop). Para tal, utilizou o método de estudo de caso e os dados foram coletados em 14 serviços administrativos da Universidade Pública de Alicante, na Espanha. Para a coleta de dados, foram realizadas: (1) entrevistas; (2) observação direta por meio visitas e conversas com os funcionários; e (3) análise de documentos internos. Nos resultados deste estudo apresentaram-se as semelhanças e diferenças da abordagem da auto-avaliação por meio da utilização do questionário e oficina/workshop. Estes resultados ainda podem auxiliar futuros gestores que busquem implementar o modelo de auto-avaliação da EFQM a verificar qual é o mais adequado em seu contexto.

O estudo de caso de Campatelli, Citti & Meneghin (2011) teve como objeto de pesquisa o curso de mestrado da Universidade pública de Firenze, na Itália. Este estudo caso analisou a aplicação de um modelo de qualidade simplificado baseado no Modelo da EFQM e Seis Sigma e que foi aplicado a uma variedade de processos administrativos do curso de mestrado desta Universidade. Por fim, verificou-se que este modelo simplificado pode ser válido e tende a não ser tão caro e moroso como o Modelo original da EFQM. Além disso, este modelo simplificado foi criado para ser aplicado em um setor específico, a fim de analisar os pontos fortes e fracos de cada processo e não envolve toda a organização. Por fim, este modelo pode ser replicado em outros setores e outras organizações, principalmente em pequenas empresas que não dispõem de recursos para implantar o Modelo da EFQM em sua totalidade.

No ano de 2009, o setor de educação da Hungria estava passando por um momento de recessão, neste contexto, a Hungarian Association for Excellence (HAE) propôs a implementação do modelo da EFQM nas instituições públicas da Hungria. E o estudo de caso de Tóvölgyi (2009) descreveu todo este processo. Por fim, Tóvölgyi (2009) conclui que o modelo pode ser utilizado como uma ferramenta para as IES tornarem-se mais competitivas no mercado e fornecer as IES informações sobre as forças, fraquezas da instituição e as áreas que podem ser melhoradas, a partir da análise dos 9 critérios abordados pelo modelo da EFQM.

O último estudo qualitativo desta revisão, foi realizado por Kauppila et al. (2015) que buscaram compreender se as atividades de interação entre indústria e universidade podem ser avaliadas utilizando-se os 9 critérios do Modelo de excelência da EFQM. Este estudo foi realizado em uma universidade pública da Finlândia, os dados foram coletados por meio de entrevistas e observação. Por fim, os autores concluíram que o modelo de excelência da EFQM pode ser utilizado para avaliar e realizar a auto-avaliação do processo de cooperação entre indústria e universidade.

3.12. DIFICULDADES, BENEFÍCIOS E OS FATORES DE SUCESSO

Este tópico irá tratar das dificuldades, dos benefícios e dos fatores de sucesso alcançados a partir da utilização do Modelo de Excelência da EFQM contexto do Ensino Superior. Esta sistematização é apresentada no quadro 2.

Autor	Benefícios	Dificuldades	Fatores de Sucesso	Contexto estudado
Zink (1995)	Preparação para concorrer ao Prêmio Europeu de qualidade	-	-	Contexto Europeu
Hides, Davies e Jackson (2004)	Criação de uma cultura orientada para o cliente.	-	-	IES Pública
Osseo-Asare, Longbottom e Murphy (2005)	Criação de uma visão sobre a importância do papel da liderança na gestão da qualidade; melhoria dos processos de comunicação.	Focar no desenvolvimento das estratégias, políticas e processos e pouco foco no papel da liderança; Processos de comunicação interno e externo.	Compreender que a liderança tem um papel fundamental no processo de melhoria da Gestão da qualidade nas IES; Melhoria da comunicação interna e externa.	Não especificado.
Tarí & Juana-Espinosa (2007)	Visualizar os pontos fortes e fracos da IES	Compromisso da Gestão; comunicação.	Envolvimento e compromisso da Gestão; Comunicação eficiente;	IES Pública
Tarí (2010)	Criação de uma cultura sobre a importância da gestão da qualidade nas IES	Falta de compromisso; Falta de tempo.	Compromisso da Gestão; Envolvimento das pessoas na implementação e acompanhamento dos planos de melhoria.	PME x IES Pública
Campatelli, Citti e Meneghin (2011)	Melhoria no processo de comunicação; Padronização dos processos;	Custo de implementação; Falta de recursos (tempo, dinheiro e pessoas); Falta de conhecimento.	Proposição de um modelo simplificado adaptado para atender as condições da IES.	IES Pública
Tarí e Madeleine (2012)	Envolvimento dos funcionários; Envolvimento dos Gestores do topo; Melhorar os conhecimentos sobre gestão da qualidade; Criar uma cultura de qualidade entre os funcionários; Melhoria na qualidade dos serviços prestados	Falta de compromisso das pessoas; Não saber por onde iniciar o processo; Falta de recursos (tempo, dinheiro e pessoas); Falta de empenho dos Gestores do topo; Implementação das ações de melhoria;	Compromisso das lideranças; Envolvimento dos funcionários; Disponibilização de informações; Preparar planos de ação de melhorias; Acompanhamento dos planos de ação.	IES Pública e Privada
Kauppila, Mursula,	-	Custos de implementação; Falta de tempo para	-	IES Pública

Harkonen & Kujala (2015)		implementação; Necessidade de conhecimentos prévio.		
--------------------------	--	--	--	--

Quadro 2 – Benefícios, dificuldades e fatores de sucesso.
Fonte: Elaborado pelos autores.

4. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Quanto as sugestões de pesquisas futuras, primeiro pode-se perceber que a utilização do modelo de excelência da EFQM pelas IES ainda é assunto recente e pouco explorado pela literatura.

Assim, diversas propostas de pesquisas futuras foram apresentadas:

- Realizar novas pesquisas inserindo outras plataformas, além da ISI Web of Knowledge e Scopus. Podem assim, ser realizados estudos comparativos ou novos estudos;
- Este estudo limitou-se a analisar somente artigos publicados em inglês e percebeu-se que 34,78% dos estudos desta revisão foram realizados no contexto espanhol, assim sugere-se a inserção deste idioma e outros idiomas em pesquisas futuras.
- Percebeu-se que a causalidade do Modelo da EFQM foi evidenciada nos modelos adaptados propostos, porém estas relações não foram empiricamente testadas. Desta forma, sugere-se que pesquisas futuras possam testar estas relações utilizando dados longitudinais. Isso também foi sugerido por Ismail et al. (2015) e Calvo- Mora, Leal e Roldán (2006, 2015).
- A partir dos artigos analisados, não foram identificadas pesquisas que buscaram compreender o que motiva as IES a utilizarem o modelo de excelência da EFQM, assim, sugere-se que sejam realizadas pesquisas qualitativas por meio entrevistas aos gestores das organizações que aplicaram o modelo da EFQM, com o objetivo de compreender o que motivou a sua aplicação na IES.
- Verificou-se por meio desta revisão que apenas duas investigações foram realizadas no contexto das IES privadas. Sugere-se que novas pesquisas possam ser realizadas no contexto das IES privadas.
- Pode-se constatar nesta revisão que o modelo da EFQM é considerado uma ferramenta de auto-avaliação. Assim, as investigações identificadas nesta revisão realizaram a coleta com os membros internos da IES, apenas o estudo de Talanak e Omidian (2015) que coletou dados junto aos alunos/clientes. Desta forma, sugere-se que pesquisas futuras também analisem a percepção dos

clientes/alunos e outros stakeholders. A fim, de verificar se a aplicação do modelo da EFQM resultou em melhorias e se estas foram percebidas pelo público externo. Por fim, verificou-se que as investigações sobre a utilização do Modelo da EFQM em IES pode ser considerado um tema relativamente recente e com muitas oportunidades de novas pesquisas. Os primeiros estudos empíricos identificados nesta revisão, foram qualitativos e em formato de estudo de caso, realizados por Hills e Stewart-David (2001) e Davies, Hildes e Casey (2001), e este método prevaleceu no decorrer dos anos, ou seja, grande parte dos estudos analisados nesta revisão foram de cunho qualitativo e abordando contextos específicos utilizando estudos de caso, o que representou 52,17% dos estudos analisados (Tabela 6), assim, estes estudos não permitem as generalizações dos resultados identificados.

5. LIMITAÇÕES

Quanto as limitações deste estudo, a primeira, refere-se à utilização de apenas duas bases de dados para a realização da pesquisa, a ISI Web of Knowledge e SCOPUS. Mesmo sendo duas importantes fontes de pesquisa, podem haver outros artigos em outras plataformas. A segunda, trata das palavras chaves, podem haver outros termos não inseridos, apesar de seis combinações terem sido efetuadas. A terceira, refere-se ao filtro, que se limitou a publicações em inglês, artigos e revisões. Desta forma, artigos publicados em outros idiomas não foram considerados. Por último, dissertações, teses e investigações em curso apresentadas em congressos, simpósios e outros eventos científicos também não foram incluídas nesta revisão.

6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

O objetivo deste estudo foi realizar uma revisão sistemática sobre o modelo da EFQM no contexto das IES. Pode-se concluir, que a utilização do modelo da EFQM pelas instituições de ensino superior ainda é um tema recente e pouco explorado pela literatura, assim, diversas sugestões de pesquisas futuras foram apontadas. Pode-se ainda verificar que 65,22% dos estudos foram realizados no contexto de IES públicas e 52,17% dos estudos foram investigações empíricas qualitativas.

Como implicação teórico, esta investigação buscou fornecer avanços nas investigações sobre gestão da qualidade, especificamente analisando o estado da arte da utilização do Modelo da EFQM no contexto do Ensino Superior, conforme sugestão do autor La Rotta e Pérez Rave (2016), que realizou uma revisão sistemática da literatura sobre aplicação do modelo da EFQM no contexto geral das empresas, e sugeriu que segmentos específicos como, saúde, indústria, IES deveriam ser analisadas, assim, este estudo focou nas IES. Outra contribuição deste estudo, foram as diversas sugestões de pesquisas futuras, a fim de gerar novas investigações sobre a utilização desta ferramenta no contexto do IES públicas e privadas.

Como implicação prática, os resultados desta revisão sistemática podem auxiliar os gestores das IES no processo de tomada de decisão sobre a aplicação do Modelo de Excelência da EFQM, tanto, as instituições que buscam iniciar o processo de implementação do modelo, como as que já implementaram e focam na melhoria contínua. A partir das diversas informações disponibilizadas nesta revisão sistemática, a respeito dos benefícios, das dificuldades e dos fatores de sucesso identificados em diversos contextos abordados nesta investigação.

REFERÊNCIAS

- Adel Hassan Sayed Ahmed, R. (2009). Achieving Egyptian higher education institutions' excellence through the application of the EFQM model: an investigative study. *International Journal of Business Excellence*, 2(2), 157-178.
- Alegre, O. M., & Villar, L. M. (2009). Evaluation of a 10-year special education masters's degree program: the case of La Laguna University. *International Journal of Special Education*, 24(2), 116-129.
- Beecher, H. K. (1955). The powerful placebo. *Journal of the American Medical Association*, 159(17), 1602-1606.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318
- Burli, S., Bagodi, V., & Kotturshettar, B. (2012). TQM dimensions and their interrelationships in ISO certified engineering institutes of India. *Benchmarking: An International Journal*, 19(2), 177-192.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 741-770.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122.
- Campatelli, G., Citti, P., & Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 691-704.
- Da Rosa, M. J. P., Saraiva, P. M., & Diz, H. (2003). Excellence in Portuguese higher education institutions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(2), 189-197.
- Davies, J., Hides, M. T., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7-8), 1025-1030.
- Erturgut, R., & Soyşekerçi, S. (2009). The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2092-2102.

- Europeia, C. (2010). *Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Bruxelas: Comissão Europeia. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PT:PDF>. Acesso em 16/03/2016
- Hides, M. T., Davies, J., & Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector-lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), 194-201.
- Hills, J. M., & Stewart-David, D. (2001). A tool for total quality management of educational provision illustrated using advanced coastal management courses. *The TQM Magazine*, 13(6), 409-419.
- Hing Yee Tsang, J., & Antony, J. (2001). Total quality management in UK service organisations: some key findings from a survey. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(2), 132-141.
- Ismail, R., Murad, M. A. A., Jabar, M. A., & Nor, R. N. H. (2015). The Effect of Information Systems Criterion on the EFQM Model in Institutions of Higher Education. *American Journal of Applied Sciences*, 12(12), 993.
- Kauppila, O., Mursula, A., Harkonen, J., & Kujala, J. (2015). Evaluating university– industry collaboration: the European Foundation of Quality Management excellence model-based evaluation of university–industry collaboration. *Tertiary Education and Management*, 21(3), 229-244.
- La Rotta, D., & Pérez Rave, J. (2016). A relevant literary space on the use of the European Foundation for Quality Management model: current state and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-22. Publicado on line: <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2016.1150168>
- Nenadál, J. (2015). Comprehensive quality assessment of Czech higher education institutions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 138-151.
- Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D., & Murphy, W. D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 148-170.
- Paweta, E. (2015). Entrepreneur-related constructs explaining the emergence of born global firms: A systematic literature review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(4), 11-36.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Psomas, E. L., & Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 380-398.
- Sadeh, E., & Garkaz, M. (2015). Explaining the mediating role of service quality between quality management enablers and students' satisfaction in higher education institutes: the perception of managers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1335-1356.
- Sharma, U., & Hoque, Z. (2002). TQM implementation in a public sector entity in Fiji: public sector reform, commercialization, and institutionalism. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 340-360.
- Smutná, J., & Farana, R. (2010). Understanding the quality concept in the higher education. *Acta Montanistica Slovaca*, 15(1), 54.
- Talanak & Omidian (2015). The evaluation of technical and vocational centers in Ahwaz based on the excellence model of EFQM. *Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences*, 6 (2), 291-300.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). Assessing the awareness of total quality management in Indian service industries: an empirical investigation. *Asian Journal on Quality*, 12(3), 228-243.
- Tarí, J. J. (2010). Self-assessment processes: the importance of follow-up for success. *Quality Assurance in Education*, 18(1), 19-33.
- Tarí, J. J. (2008). Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organisation and higher education institutions. *International journal of production economics*, 114(1), 105-118
- Tarí, J., & de Juana-Espinosa, S. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. *The TQM Magazine*, 19(6), 604-616.
- Tarí, J. J. (2011). Similarities and differences between self-assessment approaches in public services in higher education institutions. *The Service Industries Journal*, 31(7), 1125-1142.
- Tarí, J. J., & Madeleine, C. (2011). Preparing Jordanian university services to implement a quality self-assessment methodology. *International Review of Administrative Sciences*, 77(1), 138-158.
- Tarí, J. J., & management Madeleine, C. (2012). Introducing models in service organisations in developed and developing countries. *The Service Industries Journal*, 32(5), 789-806.

- Tóvölgyi, S. (2009). The effect of EFQM Framework for Innovation' on competitiveness in the education sector. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*, 17(2), 97.
- Zink, K. J. (1995). Measuring universities against the European Quality Award criteria. *Total quality management*, 6(5), 547-562.