



# LIVRO DE ATAS

## XI Encontro de Investigadores da Qualidade

17 de setembro de 2021  
Universidade de Aveiro



### Patrocínios



### Apoios



### Revistas Associadas



# A busca de sinergias entre a Qualidade e a Responsabilidade Social: uma proposta de modelo para as Instituições de Ensino Superior

**Teresa Nogueiro**

[t.nogueiro@gmail.com](mailto:t.nogueiro@gmail.com)

Universidade de Évora

**Margarida Saraiva**

[msaraiva@uevora.pt](mailto:msaraiva@uevora.pt)

Universidade de Évora e BRU-UNIDE/ISCTE-IUL

**Fátima Jorge**

[mfi@uevora.pt](mailto:mfi@uevora.pt)

Universidade de Évora e CICP

## **Resumo:**

O Ensino Superior é cada vez mais uma área competitiva, que procura a excelência, mas que, simultaneamente, procura responder às necessidades da sociedade e do mundo laboral. Modelos de gestão da qualidade e até de responsabilidade social, definidos para outras realidades industriais ou empresariais, têm vindo a ser adaptados às instituições de ensino superior. Contudo, também existe a necessidade de se pensar em modelos específicos para o ensino superior, que permitam obter melhores resultados, quer de gestão, quer mesmo de monitorização e avaliação. É, neste sentido, que surge este trabalho de pesquisa, que tem como objetivo a análise da Filosofia da Gestão pela Qualidade Total (GQT) e da Responsabilidade Social (RS), através de uma proposta de criação de um modelo mais adequado às Instituições de Ensino Superior, baseado nas sinergias e nos aspetos comuns de ambas as temáticas. A GQT e a RS são inegavelmente duas dimensões cada vez mais associadas a organizações de qualquer tipo, incluindo instituições de ensino superior. Assim, acredita-se que os resultados alcançados com este trabalho respondam às questões da GQT e da RS associadas ao programa Erasmus+, que permitam consolidar o conhecimento sobre estas temáticas e criar um modelo integrado de GQT e de RS, alinhado com a agenda 2030 das Nações Unidas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), de modo a promover a sustentabilidade do programa Erasmus+.

**Palavras-chave:** Erasmus; Instituições de Ensino Superior; Gestão pela Qualidade Total; Responsabilidade Social.

**Abstract:**

Higher Education is increasingly a competitive area that seeks excellence, but simultaneously seeks to respond to the needs of society and the labour world. Models of quality management and even of social responsibility, defined for other industrial or business realities, have been adapted to higher education institutions. However, there is also a need to think of specific models for higher education, which allow for better results, both in terms of management and even in terms of monitoring and evaluation. It is in this sense that this research work arises, which aims to analyse the philosophy of Total Quality Management (TQM) and Social Responsibility (SR), through a proposal for the creation of a model more suitable to Higher Education Institutions, based on the synergies and common aspects of both themes. TQM and SR are undeniably two dimensions increasingly associated with organisations of any kind, including higher education institutions. Thus, it is believed that the results achieved with this work respond to the issues of TQM and SR associated with the Erasmus+ programme, which allow consolidating the knowledge on these themes and creating an integrated model of TQM and SR, aligned with the 2030 agenda of the United Nations for the Sustainable Development Goals (SDGs), in order to promote the sustainability of the Erasmus+ programme.

**Keywords:** Erasmus; Higher Education Institutions; Social Responsibility; Total Quality Management.

## 1. Introdução

A Gestão da Qualidade Total (GQT) foi uma metodologia inicialmente aplicada à indústria. O conceito da GQT, de acordo com Nasim, Sikander, e Tian, (2020) não reuniu consenso, contudo, foi amplamente considerada como consistindo num esforço à escala da organização para desenvolver um clima em que uma organização melhora continuamente a sua capacidade de fornecer produtos e serviços de alta qualidade aos seus clientes. Segundo os mesmos autores, a qualidade é a chave do sucesso na concorrência internacional, e a gestão da qualidade é um processo holístico, abrangente e coerente que envolve funcionários, gestores e pessoal de uma organização.

Asif, Searcy, Zutshi, & Fisscher, (2013), citados por Nasim, Sikander, e Tian, (2020, p. 2) referiram que o desenvolvimento da GQT no sector da educação esteve diretamente

relacionada com a intensificação da concorrência entre as instituições de educação, em particular as instituições de Ensino Superior, de todo o mundo, no processo de globalização acelerado. Para atrair estudantes, as escolas, os colégios e as universidades, de forma explícita ou implícita, implementaram a GQT por forma a melhorar a qualidade da aprendizagem desses estudantes. A qualidade seria então o caminho para ganhar no mundo da concorrência educativa e segundo Feigenbaum (1994), citado por Nasim, Sikander, e Tian, (2020, p. 2) a educação de qualidade é determinada pela forma como todas as pessoas envolvidas "pensam, agem e tomam decisões sobre a qualidade".

A evolução do conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) está associada a uma história longa e variada e ao longo do tempo foram existindo diferentes definições para o termo.

O entendimento sobre responsabilidade empresarial evoluiu de um conceito limitado à geração de lucro para passar a incluir um conjunto mais amplo de responsabilidades e para a mais recente crença de que a principal responsabilidade das empresas deve ser a geração de valor partilhado. Verificou-se, pois, que à medida que as expectativas sociais do comportamento empresarial mudavam, o conceito de Responsabilidade Social das Empresas também mudava. Assim, a RSE continua a ser relevante no âmbito da literatura académica e espera-se que continue a fazer parte do vocabulário empresarial (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019).

A responsabilidade social das empresas tem sido discutida e analisada de uma perspetiva empresarial há várias décadas. As mudanças e os desafios enfrentados pelas universidades durante este período levaram-nas a adotar políticas socialmente responsáveis com diferentes graus de consciência (Gołaszewska-Kaczan, Grześ, A., & Kruk, M., 2017). De acordo com Teixeira *et al.*, (2018) a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é uma atitude ética sustentável em relação à organização, ao mercado e à sociedade. Para as instituições de ensino superior (IES), a RSE é uma questão de grande atualidade. Elas precisam de investir nas suas estratégias e incorporar uma abordagem responsável não só nas suas atividades de gestão, mas também nos seus programas educativos.

O conceito de Responsabilidade Social Universitária (RSU) ganhou popularidade em muitos países, refletindo-se nas atividades das universidades e no interesse demonstrado pelos investigadores nas questões sobre responsabilidade social

universitária. A investigação sobre a este assunto caracteriza-se por diferentes níveis de sofisticação e complexidade no processo de recolha de informação. Esta condição está relacionada com os diferentes níveis de implementação deste conceito (Pabian, 2019).

Este artigo baseia-se numa análise de modelos de Gestão da Qualidade e de Responsabilidade Social, buscando as suas sinergias e complementaridades, visando a criação de um modelo adequado ao Ensino Superior. Assim, este artigo está organizado em 7 secções, em que na secção seguinte se descreve a metodologia que foi utilizada, na secção 3 apresenta-se uma breve revisão sobre o tema da Gestão da Qualidade Total e na secção 4 sobre o tema da Responsabilidade Social. Na secção 5 discutem-se as Sinergias existentes entre a GQT e a RS e as contribuições para a elaboração do modelo integrado de GQT e de RS, alinhado com a agenda 2030 das Nações Unidas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), de modo a promover a sustentabilidade do programa Erasmus+. Na secção 6 apresenta-se o modelo integrado e a terminar, tecer-se-ão algumas considerações finais, indicando as limitações ao estudo.

## 2. Metodologia

A elaboração deste trabalho teve por base uma análise não exaustiva à literatura sobre os temas da Gestão da Qualidade Total e da Responsabilidade Social, incidindo essencialmente nos modelos e âmbito de aplicação no Ensino Superior. O objetivo principal desta abordagem era extrair sinergias e complementaridades das duas temáticas, de modo a perceber a possibilidade de elaboração de um modelo integrado alinhado com a agenda 2030 das Nações Unidas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aplicável às instituições de ensino superior, que permitisse não só a avaliação e monitorização da melhoria alcançada neste setor de educação, como também a promoção da sustentabilidade do programa Erasmus+.

A conceção do modelo integrado de avaliação qualitativa da Qualidade e Responsabilidade Social basear-se-á, essencialmente, no modelo EFMQ versão 2020 e no Modelo de Gestão da Responsabilidade Social Empresarial de Bakić (Bakić, Kostić, & Nešković, 2015). A filosofia do modelo será ancorada em considerações éticas do comportamento humano e do próprio comportamento ético. O modelo pretende

apresentar 3 grandes dimensões ao nível das organizações e que caracterizam o seu plano geral de gestão humana: Direção, Execução e Resultados. O objetivo é que dentro de cada dimensão, os critérios devem estar relacionados de modo a responder às questões associadas com a Qualidade e Responsabilidade Social de cada organização.

### **3. Breve abordagem à Gestão da Qualidade Total no Ensino Superior**

A qualidade é um tema que tem vindo a ser discutido desde há vários anos, em que a ideia original teve origem nos Estados Unidos da América, durante a Segunda Guerra Mundial, onde o controlo de qualidade das armas produzidas e vendidas era crucial para o sucesso desta indústria (Nogueiro, Saraiva, & Jorge, 2017).

Alguns peritos na área da gestão da qualidade, tais como Crosby (1979), Deming (1982, 1986), Feigenbaum (1983, 1991), Ishikawa (1976, 1985), Juran (1986, 1989), e Garvin (1988), estudaram este tópico de diferentes ângulos e deram diferentes definições e/ou forneceram algumas ferramentas ad hoc para a gestão da qualidade. No entanto, todos têm o mesmo inconveniente básico: discutem como gerir a qualidade para alcançar uma vantagem competitiva, através de uma maior satisfação do cliente e um desempenho superior (Aquilani, Silvestri, Ruggieri, & Gatti, 2017).

Segundo Nasim, Sikander, & Tian, (2020) para atrair estudantes, as escolas, os colégios e as universidades implementaram de forma explícita ou implícita a TQM, melhorando a qualidade do ensino/aprendizagem dos estudantes. Seguindo esta tendência, a investigação sobre a TQM na educação arrancou nos anos 90, primeiro no Reino Unido (UK) e nos Estados Unidos (US). Os académicos tentaram transferir os princípios de TQM utilizados na indústria para o sector do ensino superior e tentaram melhorá-los cautelosamente para que se pudessem adaptar ao ambiente do Ensino Superior (Nasim, Sikander, & Tian, 2020).

As instituições de ensino superior (IES) operam num ambiente cada vez mais complexo e competitivo/desafiante. Contudo, nem todos os esforços para implementar a TQM no ensino superior têm tido sucesso. Os conceitos relacionados com a TQM nem sempre têm tido uma influência significativa sobre os conceitos e práticas gerais de qualidade educativa. Isto pode dever-se ao facto de nem sempre existir um consenso

universal sobre a melhor forma de gerir a qualidade no ensino superior e da adoção de ideias de TQM da indústria para utilização na educação nem sempre ser bem-sucedida. Apesar de nem todos os esforços para implementar a TQM no ensino superior serem bem-sucedidos, existem valores fundamentais que formam os alicerces de uma estrutura de TQM para o ensino superior: Liderança e Cultura de Qualidade, Melhoria Contínua e Inovação nos Processos Educativos, Envolvimento e Desenvolvimento do Pessoal, Resposta Rápida e Gestão da Informação, Qualidade Focada no Cliente, e Desenvolvimento de Parcerias (Psomas & Antony, 2017).

## **4. Breve abordagem à Responsabilidade Social no Ensino**

### **Superior**

A capacidade de autoaperfeiçoamento permanente é um forte atributo do ensino superior, a nível global, que torna possível apoiar o processo de mudança qualitativa, para combinar de forma ótima a busca autodeterminada de novos conhecimentos, com o dever de agir em benefício da sociedade. Atualmente, a tendência é para as universidades se tornarem "motores" da economia global do conhecimento, e por esta razão deveriam mudar-se os princípios da relação entre as universidades e as organizações governamentais, públicas e privadas (Kostiuk, 2019).

A abordagem ao tema da responsabilidade social universitária tem-se vindo a intensificar desde o início do século XXI (Kostiuk, 2019; Ramos, Cisneros, Bencomo, & López, 2020), devendo-se, segundo Kostiuk (2019), à discussão da responsabilidade social das empresas e à sua extrapolação para uma universidade moderna como empresa. As universidades podem ser vistas como líderes sociais que podem oferecer soluções, por exemplo, para resolver a crise económica, mitigar as tensões entre grupos socioétnicos ou socioculturais e proporcionar oportunidades de reabilitação psicológica (Kostiuk, 2019), sendo também um promotor da mobilidade social, assim como um instrumento de melhoria da qualidade de vida das sociedades em que são desenvolvidas (Ramos, Cisneros, Bencomo, & López, 2020).

Para Vallaes (2007, p.11) a responsabilidade social universitária é

... una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la

participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad.

Cada universidade determina de forma independente, o grau de RSU que se esforça por implementar. No entanto, o profundo compromisso com a RSU traduzir-se-á em muitos benefícios para a instituição, nomeadamente: aumentar a influência da universidade na sociedade e promover a solução de problemas sociais; aprofundamento da compreensão pública da investigação universitária; reforço da cooperação com organismos sectoriais ou estatais; aumentar o impacto da investigação universitária na vida social e cultural da comunidade local; facilitar a participação das universidades no desenvolvimento de políticas; apoio potencial à Universidade para harmonizar a política e o financiamento (Kostiuk, 2019).

As instituições de ensino superior, através da realização de iniciativas conscientes e ativas em benefício do desenvolvimento social, podem dar início a ações em benefício da responsabilidade social. Por outro lado, através da introdução nos currículos académicos de tópicos e aulas de RSE, podem desenvolver, nos seus graduados, a consciência de que é necessário construir e realizar ações socialmente responsáveis. Adicionalmente, o envolvimento dos seus empregados e dos estudantes, conduzem à formação de hábitos e promovem atitudes relevantes para os pressupostos do conceito de responsabilidade social (Cichowicz & Nowak, 2018).

## **5. Sinergias e/ou complementaridades entre GQT e RS**

No âmbito da TQM e da RS, as sinergias entre os dois temas podem ser vistas através da complementaridade dos seus elementos/fatores críticos de sucesso e não apenas através da sobreposição dos elementos comuns a ambos.

No que diz respeito ao ensino Superior e às suas instituições, a GQT e a RS apresentam as sinergias que podem ser vistas como complementares e aspetos sobrepostos/complementares e divergentes, que se encontram resumidos na Tabela 1.

**Tabela 1 - Elementos da GQT e Responsabilidade Social Universitária (RSU)**

Fatores Críticos de Sucesso da GQT relevantes para o Ensino Superior	Elementos de RS relevantes para o Ensino Superior
Liderança	Missão e valores
Visão	Melhoria contínua
Medição e avaliação	Transparência e participação permanente
Envolvimento do pessoal	Processo de melhoria contínua institucional
Reconhecimento e recompensa	Autodiagnóstico contínuo com as partes interessadas
Conceção do programa e atribuição de recursos	Motivação e educação da comunidade universitária
Melhoria do Sistema de qualidade	Foco nos estudantes, professores, administração e partes interessadas
Monitorização e melhoria do processo	Planeamento
Educação e formação	Implementação
Foco no estudante	Avaliação
Foco nas outras partes interessadas	Comunicação

Fonte: Adaptado de Kanji, Malek, & Tambi (1999), Vallaeys (2007), Bayraktar, Tatoglu, & Zaim (2008), Asif, Awan, Khan, & Ahmad (2013)

Tendo em conta o reconhecimento dos efeitos autoritários, educativos, intelectuais e sociais, as universidades, para Ali *et al.* (2020) devem caracterizar-se por quatro estratégias de administração socialmente responsável. Em qualquer caso, cada universidade deve expandir estas disposições de acordo com o seu próprio objectivo principal, ideais e visão institucional. Estes domínios centrais da RSU estão constantemente entrelaçados para uma melhoria contínua e para a fortificação de procedimentos e práticas eficientes. Um campus que seja socialmente responsável projecta uma imagem de comportamento justo, ético e ambiental em linha com os valores institucionais. As IES estão tipicamente ligadas aos intervenientes habituais, tais como estudantes, educadores, pessoal, turmas e organizações financeiras. Contudo, os efeitos sociais também exigem que as universidades colaborem com diferentes tipos de comunidades ou trabalhem com empresas (Ali, Mustapha, Osman, & Hassan, 2020).

Com tudo o que foi mencionado neste trabalho, podemos extrapolar que a Qualidade Total, a Responsabilidade Social e as Universidades, ou mais genericamente as Instituições de Ensino Superior, têm uma forte relação quando se pretende uma melhoria contínua dos sistemas de gestão associados a este tipo de organizações, dentro de uma sociedade cada vez mais exigente.

A GQT e a RSE podem melhorar a eficiência da instituição, reduzir a burocracia ao eliminar a duplicação de políticas e procedimentos e permitir o alinhamento de objetivos e processos. Os sistemas GQT são instrumentos valiosos para pôr em prática o conceito de sustentabilidade empresarial (Jalilvand, Pool, Jamkhaneh, & Tabaeian, 2018). A implementação de sistemas GQT pode facilitar a incorporação dos objetivos e práticas de RSE, operando mudanças na cultura organizacional. Para Jalilvand et al. (2018) as práticas de GQT e RSE são, em muitos aspetos, complementares, e com base noutros investigadores, estes autores confirmam que existem vínculos entre estes dois temas:

- Tanto na GQT como na RSE, é comum o foco nas responsabilidades de uma empresa perante as partes interessadas (Kanji e Chopra, 2010);
- Ambos os temas são fundados na ética (Tari, 2011);
- Uma avaliação e compreensão de que uma organização socialmente responsável auxilia as empresas no desenvolvimento da gestão ambiental, permitindo uma implementação eficaz da GQT (Molina-Azorin et al., 2009);
- Ambos os temas são filosofias e um conjunto de práticas para a gestão responsável de uma empresa podendo ter efeitos positivos no desempenho (impactos na sociedade, clientes, empregados e finanças) (Tari, 2011).

Nasim et al. (2020), considera que a investigação contribuiu para a cultura literária da GQT no ensino superior, ligando as instituições de ensino superior (IES) à sociedade em geral e que a investigação existente sugere ainda, que a melhoria da qualidade tem de ser alcançada através da integração de todos os recursos disponíveis, tanto dentro como fora do sector do ensino superior.

A GQT envolve, não só pessoal académico, estudantes e gestão na IES, mas também partes interessadas da sociedade, geralmente interessadas no ensino superior (Nasim et al., 2020; Ruben & Lawrence, 2018). A investigação sobre a TQM no ensino superior tornou-se um esforço interdisciplinar (Nasim et al., 2020).

Com o compromisso da gestão, o apoio do pessoal administrativo e dos professores, comunicação contínua, revisão, verificação e validação, o alinhamento construtivo dos processos pode ser obtido (Yeung, 2018). Este autor considera ainda que foi reconhecido que os indicadores de qualidade sobre o desenvolvimento sustentável para

a educação começaram a receber um interesse crescente no sector da educação, o que é bastante relevante.

## 6. O modelo integrado

A conceção do Modelo Integrado de Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social, 2020 (MIG-QRS2020) de avaliação qualitativa da Qualidade e Responsabilidade Social, tem por base o modelo MIG-QRS, o modelo da EFMQ versão 2020 e o Modelo de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa de Bakić de 2012.

A filosofia deste modelo ancora-se nas considerações éticas do comportamento humano e no próprio comportamento ético. Arquitecta-se na escola de pensamento de sistema social e acaba por expandir o horizonte da organização para além do próprio desempenho económico.

Este sistema de gestão assenta num processo de melhoria contínua, como o do ciclo PDCA de Deming, com as suas fases de planeamento, execução, verificação e atuação, melhorando continuamente os processos, quer sejam associados à Gestão da Qualidade ou à Responsabilidade Social.

Vários instrumentos-chave do processo da QRS2020 que vão influenciar a aplicação do modelo à realidade das organizações foram identificados:

- a promoção dos valores e princípios da Gestão da Qualidade Total, a Integridade baseada na teoria da virtude e da ética e a Equidade que deriva da teoria dos direitos e da justiça;
- o estilo de gestão aberta e participativa e a liberdade onde se salienta o direito de o indivíduo encetar ou não transações com a organização;
- o foco nas necessidades dos clientes, colaboradores, sociedade e proprietários e nos benefícios cujo objetivo é criar a “maior quantidade de bem” para o maior número de interessados afetados pela ação;
- a delegação de responsabilidade e autoridade nos níveis inferiores e o cuidado focado na proteção dos direitos positivos da organização;
- o aproveitamento da capacidade criativa dos trabalhadores através da participação ativa, e através da voz, baseada na teoria da justiça distributiva

e exigindo que os interesses das partes sejam protegidos através de uma participação ativa e visível no processo de decisão a todos os níveis;

- a melhoria contínua e aprendizagem; o trabalho em equipa;
- o foco nos processos em vez de nas tarefas;
- a abertura em termos de partilha e comunicação ampla de informações; a comunicação bidirecional;
- o desenvolvimento dos recursos humanos; o desenvolvimento de parceria com as principais partes interessadas;
- o erradicar as fontes de erro e projetar sistemas que dificultam estas ocorrências, e exigindo que a organização não se envolva em ações que provoquem dano, aplicando-se a pessoas, meio ambiente e ecossistemas;
- a capacitação de todos os funcionários para resolver problemas e tomar decisões, e uma transparência baseada na liberdade e na teoria da escolha informada. Divulgação integral e o fornecimento de informações às partes de modo a habilitá-los a tomar decisões que não comprometam o seu bem-estar.

Para além dos instrumentos-chave foram igualmente identificados elementos da QRS2020 que vão também influenciar e determinar a aplicação prática do modelo e os resultados obtidos:

- a missão da organização; as partes interessadas relevantes;
- os princípios e valores (qualidade, financeiros, económicos e sustentáveis);
- o debate (público e com as partes interessadas relevantes);
- os códigos (ética e conduta);
- a ética e o reconhecimento ético; o planeamento;
- a responsabilidade;
- o ambiente (externo e interno).

No modelo destacam-se 3 grandes dimensões ao nível das organizações: a Direção, a Execução e os Resultados. Cada dimensão compreende vários critérios identificados a partir da análise dos 3 modelos (o modelo MIG-QRS, o modelo da EFMQ versão 2020 e o Modelo de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa de Bakić).

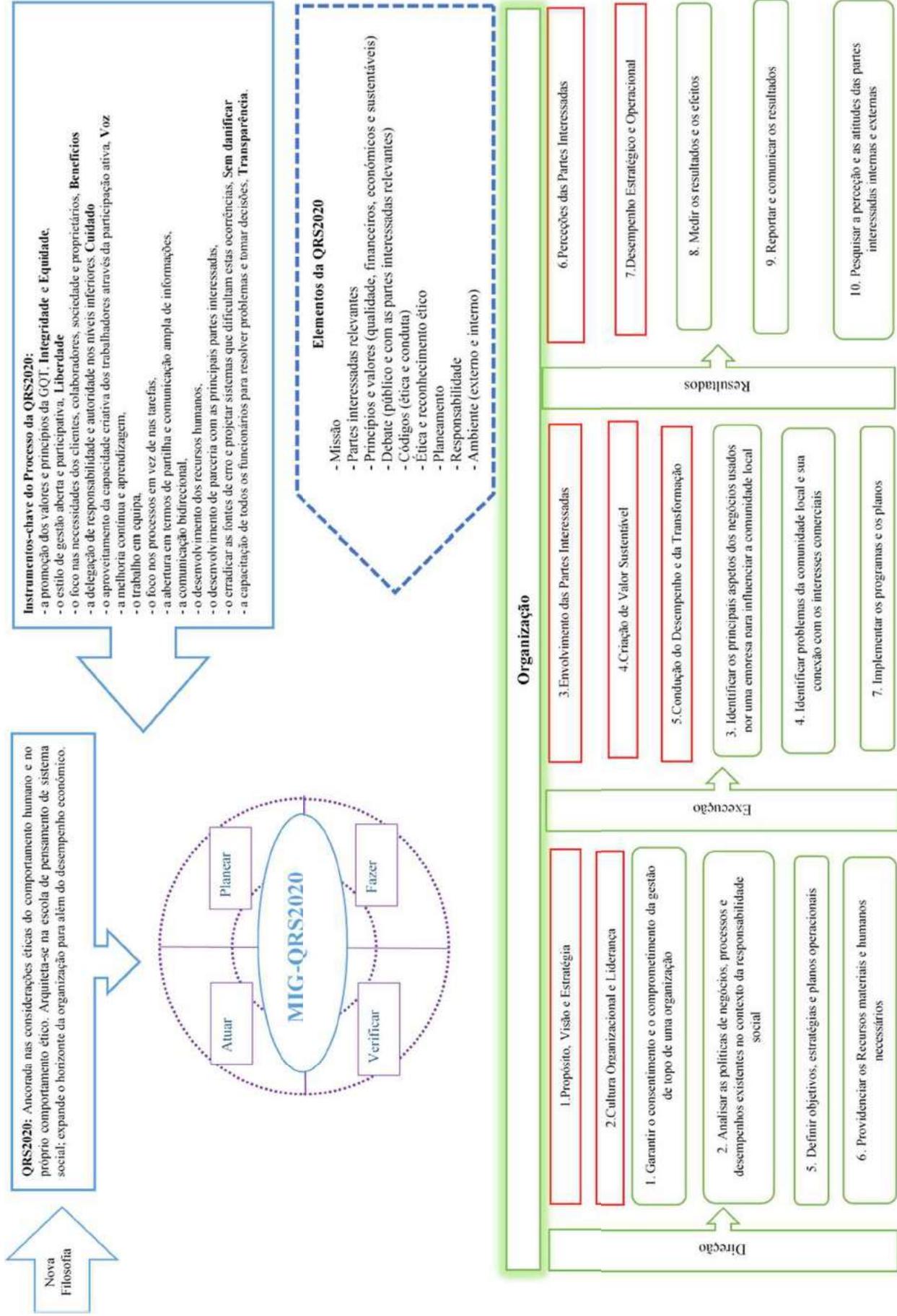
Assim, ao nível da Direção existem 6 critérios: Propósito, visão e estratégia; Cultura organizacional e liderança; Garantir o consentimento e o comprometimento da gestão de topo de uma organização; Analisar as políticas de negócios, processos e desempenhos existentes no contexto da responsabilidade social; Providenciar os Recursos materiais e humanos necessários; e, Definir objetivos, estratégias e planos operacionais.

No que respeita à dimensão Execução, esta também compreende 6 critérios: Criação de Valor Sustentável; Condução do Desempenho e da Transformação; Implementar os programas e os planos; Identificar problemas da comunidade local e sua conexão com os interesses comerciais; Identificar os principais aspetos dos negócios usados por uma empresa para influenciar a comunidade local; e, Envolvimento das Partes Interessadas.

Por último, determinaram-se 5 critérios para avaliar os Resultados como terceira dimensão do modelo. São eles: Medir os resultados e os efeitos; Reportar e comunicar os resultados; Desempenho Estratégico e Operacional; Pesquisar a perceção e as atitudes das partes interessadas internas e externas; e, Perceções das Partes Interessadas.

O modelo é composto por estas 3 dimensões que caracterizam o plano geral de gestão de uma organização. Dentro de cada dimensão, os critérios relacionam-se para dar resposta às questões associadas à Qualidade e Responsabilidade Social de cada organização. A Figura 1 apresenta o Modelo Integrado de Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social, 2020 (MIG-QRS2020).

**Figura 1 – Modelo Integrado de Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social, 2020**



## 7. Conclusões

As organizações, independentemente das suas características, do tipo de serviços que prestam ou dos produtos que produzem e/ou comercializam, as partes interessadas e os clientes, têm como objetivo melhorar, cada vez mais, não só o seu desempenho económico e financeiro, mas também o seu desempenho social e ambiental.

Ao longo do tempo, as organizações têm recorrido a modelos de gestão que apoiam a sua melhoria contínua no sentido do que consideram ser a excelência.

A abordagem holística de uma organização requer um pensamento abrangente e mesmo simultâneo de várias dimensões, tais como qualidade, responsabilidade social, ambiente e até segurança e saúde no trabalho.

Este trabalho abordou de forma sintéticas sinergias/complementaridades entre a TQM e a RSE, refletindo-as no modelo apresentado, tais como a integridade e promoção dos valores e princípios da TQM, equidade e estilo de gestão aberto e participativo, o benefício e o foco na consideração das necessidades dos clientes, trabalhadores, sociedade e proprietários, ter e dar voz, e finalmente transparência e abertura em termos de partilha e ampla comunicação de informação.

Também ao nível do ensino superior/universitário foi possível identificar as sinergias entre a TQM e a RSU, e neste caso associámos aos órgãos de gestão institucional liderança, visão, missão e valores; em relação aos processos, a necessidade de melhoria contínua integrada num sistema de melhoria da qualidade; enfoque nas partes interessadas, com o seu potencial envolvimento/participação na gestão/desenvolvimento e melhoria organizacional; formação e educação; e medição, avaliação e transparência.

O levantamento destes elementos permitiu-nos verificar que existe alguma sobreposição entre empresas e universidades no que diz respeito à Responsabilidade Social e não apenas entre a GQT e a RS. Esta constatação, que consideramos particularmente interessante, constitui-se como o mote para a criação de um modelo integrado de avaliação da responsabilidade social e gestão da qualidade.

No entanto, alguns pontos fracos ou limitações emergem deste estudo, como o facto de não se tratar de uma investigação exaustiva sobre os temas da GQT, RS e RSU e, por conseguinte, fica aquém de proporcionar uma visão mais aprofundada das sinergias

e/ou complementaridades entre os três temas mencionados. Outra limitação ao estudo é o facto do modelo ainda não ter sido aplicado a qualquer instituição de ensino superior de forma a testar a sua eficiência e eficácia em termos qualitativos.

Como investigações futuras propõem-se a testagem do modelo integrado apresentado através da análise de modelos/equações estruturais e a identificação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aplicáveis ao Programa Erasmus e a relação de ambos com o modelo integrado apresentado.

## Referências

- Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Ali, M., Mustapha, T. I., Osman, S. B., & Hassan, U. (2020). University social responsibility (USR): An Evolution of the concept and its thematic analysis. *Journal of Cleaner Production*, 124931.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, Vol. 29 Issue: 1, pp.184-213.
- Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013). A model for total quality management in higher education. *Quality & Quantity*, 47(4), 1883-1904.
- Bakić, T. V., Kostić, S. C., & Nešković, E. (2015). Model for managing corporate social responsibility. *Management*, 222(74), 47-56.
- Bakić, V. (2012). Upravljanje reputacijom primenom koncepta korporativne društvene odgovornosti u marketingu i odnosima s javnošću (Doctoral dissertation, doktorska disertacija, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd).
- Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management*, 19(6), 551-574.
- Cichowicz, E., & Nowak, A. (2018). Social responsibility of an organization from the perspective of public universities. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (520), 34-45.
- Gołaszewska-Kaczan, U., Grześ, A., & Kruk, M. (2017). Social responsibility of universities: The case of the faculty of economics and management, University of Białystok. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 5, 164-174.
- Jalilvand, M., Pool, J., Jamkhaneh, H., & Tabaeian, R. (2018). Total quality management, corporate social responsibility and entrepreneurial orientation in the hotel industry. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 601-618.

- Kanji, G. K., Malek, A., & Tambi, B. A. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 10(1), 129-153.
- Kostiuk, T. O. (2019). *University social responsibility as a part of state corporate responsibility*. doi:<https://doi.org/10.32836/2310-9653-2018-2-64-69>
- Nasim, K., Sikander, A., & Tian, X. (2020). Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic literature review. *Higher Education Quarterly*, 74(1), 75-97.
- Nogueiro, T., Saraiva, M., & Jorge, F. (2017). Total Quality Management and Corporate Social Responsibility Theoretical Model applied to a Higher Education Institution: The Case Study of the University of Evora. *In Conference Proceedings: The Future*.
- Pabian, A. M. (2019). University social responsibility in the opinion of students. . *In Forum Scientiae Oeconomia (Vol. 7, No. 4, pp. 101-117)*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB.
- Psomas, E., & Antony, J. (2017). Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case. *Quality Assurance in Education*, Vol. 25 Issue: 2, pp.206-223.
- Ramos, P. J., Cisneros, H. C., Bencomo, M. I., & López, J. (2020). University Social Responsibility Advancement in Mexico's Higher Education Institutions: A Comparative Study. *Open Journal of Business and Management*, 8(5), 2029-2047.
- Ruben, B. D., & Lawrence, F. (2018). *Quality in higher education*. New York, NY: Routledge.
- Teixeira, A., Ferreira, M. R., Correia, A., & Lima, V. (2018). Students' perceptions of corporate social responsibility: Evidences from a Portuguese higher education institution. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(2), 235-252.
- Vallaey, F. (2007). *Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente*. Programa para la Formación en Humanidades.
- Yeung, S. M. (2018). Linking ISO 9000 (QMS), ISO 26000 (CSR) with accreditation requirements for quality indicators in higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14), 1594-1611.

## Authors Profiles

**Teresa Nogueiro** has received a Master degree from the University of Évora – Portugal in 2008. She is a Project Manager at the National Agency Erasmus+ Education and Training – Portugal. Her research interests are in the areas of Quality Management and Social Responsibility.

**Margarida Saraiva** has received a PhD. from ISCTE Business School – Portugal in 2004. She is currently Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora - Portugal and researcher at BRU-UNIDE/ISCTE-IUL. Her research interests are in the areas of Quality and Management.

**Fátima Jorge** has received a PhD from the University of Évora – Portugal in 2003. She is currently Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora - Portugal and researcher at CICP. Her research interests are in the areas of Organisational Behaviour, Human Resources Management and Ethics and Social Responsibility in Organisations.