

Ivo Domingues
Instituto de Ciências Sociais
Universidade do Minho
ivodomingues@ics.uminho.pt

Da gestão de empresas para a gestão das organizações de ensino superior: em busca do inevitável futuro

Resumo

As Organizações de Ensino Superior (OES) nas sociedades mais desenvolvidas, têm sido pioneiras na aplicação de modelos de gestão oriundos da indústria. Entre estes, encontramos a Norma ISO 9001 e a Norma HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points); os modelos Gestão da Qualidade Total (GQT), Balanced Scorecard (BSC), Lean Thinking (LT) e European Foundation for Quality Management (EFQM). Estas inovações permitiram significativas melhorias do desempenho organizacional.

Uma universidade pública africana adoptou Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que articula contributos daqueles modelos e é infra-estruturado em TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação). O modelo emergente assenta nos seguintes pressupostos teóricos: o alinhamento entre missão organizacional e as práticas individuais e entre planeamento estratégico e execução operacional é desejável; a gestão da qualidade melhora a conformidade da prestação de serviços educativos, bem como a eficácia e a eficiência organizacional; a gestão da cadeia de valor permite prevenir desperdícios de recursos (humanos, materiais, financeiros e temporais); se articuladas em adequada estratégia de gestão, as TIC promovem a isomorfização, aumentam a eficácia e eficiência estratégica e operacional; a adopção de normas e modelos de gestão legitimados reforça o isomorfismo no campo institucional da Educação Superior. Todos estes pressupostos são fundados na teoria disponível sobre aplicação de normas e modelos de gestão nas OES.

Palavras-chave: ‘Balanced Scorecard’; EFQM; ‘Lean Thinking’; Sistema de Gestão da Qualidade; Tecnologias de Informação e Comunicação.

Abstract

Higher Education organizations that operates in the most developed societies have been pioneers on the adoption of management models that were developed in the industrial sector. Among those models, we find the ISO 9001 standard and the HACCP standard (Hazard Analysis and Critical Control Points); the Total Quality Management model, the Balanced Scorecard model, the Lean Thinking model, and

the European Foundation for Quality Management model (EFQM). These innovations allowed significant improvements of the organizational performance.

An African university adopted a Quality Management System that includes components of those models and it is infra-structured in Information and Communication Technologies. The emergent model is based on the following assumptions: the alignment between organizational mission and individual practices as well as between strategic planning and operational planning is desirable; the quality management improves the educational services compliance and the organizational effectiveness and efficiency; the value chain management allows for to prevent resources' waste (human, material, financial, and timing); if tightly connected within a management strategy, Information and Communication Technologies promotes isomorphization and increases both strategic and operational effectiveness and efficiency; the adoption of legitimated management standards and models reinforces the isomorphism in the institutional field of Higher Education. All of these assumptions are based on the available theory that is focused on the management of Higher Education organizations.

Key words: 'Balanced Scorecard'; European Foundation for Quality Management; 'Lean Thinking'; Quality Management System; Information and Communication Technologies.

Introdução

Nas últimas décadas, a qualidade adquiriu enorme importância nas OES. Existem diversos factores explicativos desta mudança: o ensino superior tornou-se um mercado global, suportado na medição de desempenho na forma de 'rankings' que permitem comparação entre instituições formativas; a relação entre os Estados e as OES sofreu alterações, porque estas passaram a ser vistas como factores de desenvolvimento nacional e, para assegurar esta função, os países mais ricos têm estimulado a adopção de Sistemas de Gestão/Garantia da Qualidade (SGQ). Consequentemente, a qualidade tornou-se uma das principais preocupações no ensino superior (Newton, 2000:153; Ali et al., 2010) e as organizações melhoraram a qualidade da educação e da gestão em geral (Sahney et al., 2006).

As OES são igualmente reconhecidas como fundamentais ao desenvolvimento do continente africano. Concretamente, na formação superior de recursos humanos, na promoção do respeito pelo conhecimento científico e no fornecimento de consultoria

(Mosha, 1986:121-128). Contudo, existem muitos constrangimentos de natureza organizacional e gestonária que dificultam a realização da sua missão (Teferra and Altbach, 2004:29-31). Assim, neste contexto de racionalização do sector da educação superior, os modelos de gestão assumem particular importância. No âmbito deste contexto institucional e internacional, a Universidade de Cabo Verde (UniCV) solicitou a concepção, desenvolvimento e implementação de um SGQ. Foi desenvolvido um modelo de gestão original que integra diferentes referenciais – gestão da qualidade, gestão do risco alimentar. Concretamente, assegura conformidade com os requisitos das Normas ISO 9001 e HACCP e a realização de princípios do prmio EFQM; integra, ainda, princípios dos modelos BSC e LT. O SGQ foi construído numa plataforma informática designada Quality Alive.

Este artigo propõe reflexão sobre a racionalização da gestão das OES. A sua função manifesta  legitimar a adopção de padrões de gestão que, virtualmente, podem reforçar as capacidades para realizar a missão organizacional. Concretamente, almeja os seguintes objectivos: i) analisar a adoção e implementação de sistemas de garantia/gestão da qualidade (SGQ) e ii) avaliar os seus impactos. Adicionalmente, iii) apresenta um modelo de gestão conceptualizado e desenvolvido para uma universidade africana. Assenta nos seguintes pressupostos: os membros da organização (docentes, não docentes e discentes) são capazes de mudançs comportamentais profundas nos modos de trabalhar devidas a ruptura incremental e, deste modo, substituir práticas com diversos graus de rotinização (pressuposto ontológico); o conhecimento da transformação organizacional desejada e/ou praticada  inferível da interpretação de relatórios de investigações realizadas, cujos contornos e resultados são simplificados para facilitar a construção de sentido favorável à valorização da gestão da qualidade (pressuposto epistemológico).

1. O contexto global da mudança da gestão das OES

A governança das OES é influenciada pelas mudançs ocorridas no ambiente organizacional. Estas transformações ocorrem por processos de internacionalização e globalização (Teichler, 2004:5-6), os quais articulam os níveis global, nacional e local através da agencia ‘glonacal’ (Marginson and Rhoades, 2002; Zha, 2009). Esta mundialização é reforçada pela mercantilização do sector público (Olssen and Peters, 2005:316-17), bem como da educação e pesquisa (Ferlie et al., 2008:328), pela valorização da economia do conhecimento (Olssen and Peters, 2005:330-40) e

afirmação do capitalismo acadêmico (Marginson and Rhoades, 2002:287-88), do empreendedorismo acadêmico (Renault, 2006; Lacetera, 2009) e do novo managerialismo (Deem, 2001). Assim, a constituição da formação superior como mercado global cria novas necessidades gestionárias, nas quais a Gestão da Qualidade adquire estatuto privilegiado.

A governança das OES também é influenciada pela sua natureza institucional. Elas são, simultaneamente, organizações orientadas-para-o-Estado e orientadas-para-o-mercado (Liefner, 2003:469; Clark, 1983:161 – 171, 137-45), o que as faz depender do financiamento público e privado, e a sua autonomia gestionária implica aumento da competição pela reputação (Zha, 2009:465). Por isso, existe tendência para a valorização internacional generalizada dos ‘rankings’ mundiais (Hazelkom, 2007:107), os quais têm impacto nas organizações de formação superior (Thakur, 2007:89), pois elas estão a transformar-se no que é medido (Hazelkom, 2007:108). Neste contexto, a adopção de estratégia que valorize a Gestão da Qualidade é mais resultado de pressão externa do que de reconhecimento interno (Houston, 2007:9).

2. Referenciais e modelos de gestão nas OES

Existem diversos referenciais de gestão com a forma de Normas e de modelos de gestão que têm sido aplicados nas OES. Nesta reflexão são considerados normas e modelos de gestão cuja escolha é justificada por serem reconhecidamente usados para melhorar os SGQ das OES que operam em sociedades mais desenvolvidas e por terem, igualmente, sido adoptados para inspirar e suportar o SGQ construído para a UniCV.

Os processos essenciais na educação superior são a prestação de serviços de apoio, ensino e aprendizagem (Venkatraman, 2007:93; Srikanthan and Dalrymple, 2007:178), educação e investigação (Srikanthan and Dalrymple, 2007:178), ensinar e aprender (Blackmore and Fraser, 2003), criar conhecimento, transferir conhecimento (ensino e publicação) e aplicar conhecimento (consultoria) (Molen, 1996); a principal responsabilidade do sistema inclui ensino, aprendizagem e investigação (Morley, 2003). Por isso, as OES têm uma tripla missão: ensinar, investigar e transferir conhecimento para a comunidade (Montesinos et al., 2008:271). Considerando a sua missão social, a construção de um SGQ para as OES deve considerar as suas três áreas de intervenção – investigação, ensino e extensão – bem como todas as demais áreas que, indirectamente, afectam os processos que nestas ocorrem.

O modelo BSC assegura a articulação entre a gestão estratégica e a gestão operacional. É um modelo de gestão baseado na estratégia e ajuda as organizações de ensino superior a clarificar a sua missão e a converter a sua estratégia em objectivos operacionais, medidas e acções alinhadas com a sua missão (Beard, 2009), suporta o compromisso racional com a eficácia e a eficiência (Lawrence and Sharma, 2002:675). Contudo, a sua adequação às organizações de ensino superior depende do suporte da gestão de topo e do cuidado na escolha dos PMI (Performance Measurement Indicators) (Chen, 2006). Por conseguinte, este modelo pode alinhar a missão, as estratégias, as políticas, os planos, os processos e as práticas.

Fig.1 Elementos do SGQ

<p>Missão Visão Valores Políticas Plano estratégico Planos operacionais Processos Práticas</p>	<p>Por que existimos? Qual o ambiente organizacional, presente e futuro? Quais os guias de conduta individual e colectiva? Quais as orientações da acção das UO? Como planeamos as estratégias das UO? Como operacionalizamos as estratégias? Como gerimos os processos? Como realizamos os planos e as políticas?</p>
--	--

No SGQ desenvolvido para a UniCV, o BSC permitiu alinhar os seus elementos fundamentais. A missão, a visão, os valores e as políticas são enunciados expressivos e fundacionais; a partir daqui, o SGQ é desdobrado com base em sistema de indicadores correspondente ao modelo EFQM.

A gestão da qualidade tem conquistado muitas organizações. A garantia e gestão da qualidade são críticas para assegurar que as OES prestam melhores serviços aos seus clientes primários (Quinn et al., 2009:366) e a implementação de um SGQ baseado na ISO 9001 pode melhorar substancialmente a qualidade da educação (Cheng et al, 2004:93-94), permitir ganhos de eficácia, de eficiência e de reputação (Man and Kato, 2010:5). Para isso, existe necessidade das OES desenvolverem os seus próprios SGQ (Rosa et al., 2012:142-143) e os conceitos de Sistema de Produção da Universidade e de Sistema da Qualidade oferecem enquadramento adequado à conceptualização de um SGQ para as universidades (Karapetrovic et al., 1998). Assim, a literatura revela que a construção de SGQ baseados na Norma ISO 9001 pode melhorar a qualidade das OES.

Na construção do SGQ foram incorporados todos os requisitos deste referencial normativo, os quais foram, no caso da alimentação, complementados pelos da Norma HACCP. Destes referenciais, são particularmente relevantes a abordagem

da organização por processos, a importância da comunicação com as entidades interessadas e o controlo dos riscos. Deste modo, o SGQ é um sistema de processos, conjuntos de actividades relacionadas entre si que consomem diversos recursos (materiais, humanos, temporais) para transformar entradas em saídas.

A TQM é abordagem organizacional que permite reforçar a eficácia e a eficiência das universidades. Define procedimentos e responsabilidades (Doherty, 1993), aumenta a flexibilidade dos processos e da organização (Liao et al., 2010:1122), facilita a monitorização e melhoria dos processos de aprendizagem (Lozier and Teeter, 1996:194-97), melhora a eficácia dos processos de gestão educacional e administrativa (Calvo-Mora et al., 2006:100) e dos processos de comunicação organizacional interna (Neves and Nakhai, 1993: 122), reduz os tempos médios de realização dos processos administrativos (Lozier and Teeter, 1996:193). De forma geral, melhora os processos em que toca (Koch and Fisher, 1998:660). Por isso, reforça a competitividade nacional e internacional de serviços educacionais (Sakthivel and Raju, 2006:930-31). Assim, esta abordagem permite otimizar o sistema de garantia da qualidade e, sobretudo, o sistema de gestão da qualidade.

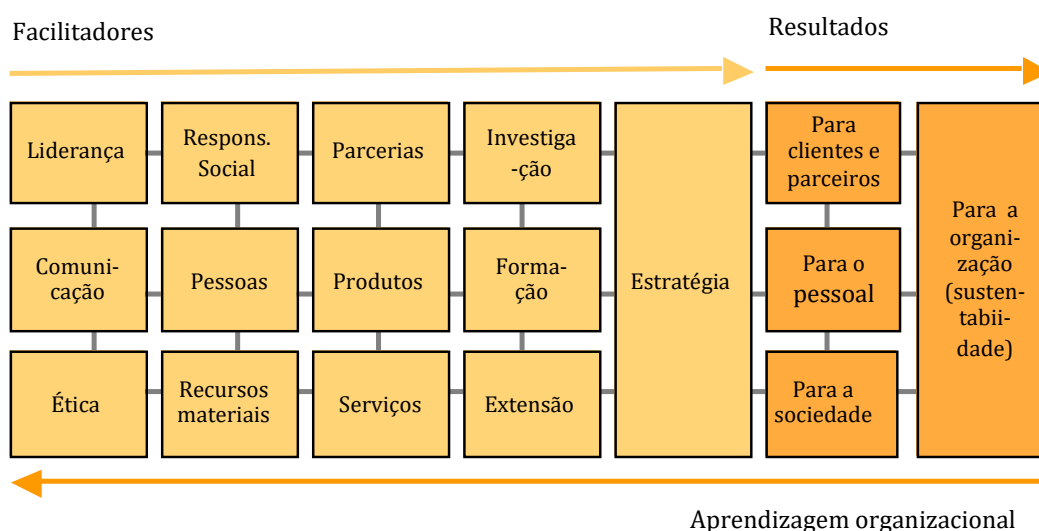
O modelo ‘Lean Six Sigma’ é aplicável às OES (Antony et al., 2012) e os princípios dos modelos ‘Total Quality Management’ e ‘Lean Thinking’, embora mais complexamente aplicáveis às OES, podem beneficiar imenso o seu desempenho (Dahlggaard and Ostergaard, 2000). ‘Lean Thinking’ permite fazer mais com menos, transformando desperdício em valor (Woomack and Jones, 1996). A literatura revela que a aplicação de princípios ‘lean’ à educação superior tem permitido consideráveis melhorias (Sunder, 2016). Assim, este modelo pode ajudar a otimizar os recursos materiais e humanos na realização da missão das OES.

Os modelos TQM e LT contribuíram para o SGQ com os princípios ‘operar segundo a relação fornecedor-cliente’, ‘melhorar continuamente’, ‘comunicar internamente’ e ‘gerir a cadeia de valor’. A Plataforma Informática (PlaInf) assegura comunicação passiva e automática e esta assegura a sequencialidade de tarefas, grande parte da comunicação interna e a eficácia da relação interna fornecedor-cliente; permite gerir as relações com fornecedores externos; possui processos de medição, monitorização, servida por painel de bordo (‘dashboard’), e melhoria contínua; integra todos os fornecedores e todos os clientes; possui funcionalidades específicas de comunicação (avisos, lembretes, ‘intra-mail’) que estimulam a redução das falhas e aumentam a eficácia e a eficiência; disponibiliza, ainda, a assinatura

electrónica e a leitura de códigos gráficos. Constitui, assim, importante recurso para a redução do desperdício e reforço da sustentabilidade.

O modelo EFQM tem sido adoptado em diversas OES. Num mercado crescentemente competitivo, a implementação oferece um apropriado meio de assegurar a qualidade (Arjomandi et al., 2009:1019). Na medida em que é um modelo de auto-avaliação, está focado na caminhada para excelência a longo-prazo e depende da qualidade dos dados produzidos (Hides et al., 2004). Este modelo deve ser usado para fazer planeamento organizacional estratégico e integrar os processos da organização, o que facilita a sua implementação (Davies, 2008). Assim, este modelo, o qual é mais orientativo do que prescritivo, estimula e inspira a organização estratégica e operacional das OES.

Fig.2 O SGQ segundo o modelo EFQM



O SGQ criado, implicou a alteração da matriz original de facilitadores previstos no modelo EFQM. Concretamente: investigação, ensino e extensão foram assumidos como facilitadores individualizados; comunicação, ética e responsabilidade social foram adicionadas. Esta transformação foi recomendada pela complexidade das OES e foi possível porque se trata de um modelo de auto-avaliação. Deste modo, cada um dos facilitadores pode ser assumido como objecto de planeamento estratégico e operacional, execução dos projectos planeados, monitorização dos resultados, melhoria dos processos e da acção de planeamento e execução dos planos.

3. As TIC e a gestão das OES

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) possuem força agentica estruturante dos processos e práticas. As organizações são funcional e pragmaticamente comunicacionais, e a comunicação é sempre organizacional (Taylor and Cooren, 1997:435,436); a comunicação é a verdadeira condição para a existência de uma organização, pois ela a circunscreve e institui (Taylor, 1993:112-113), organiza e cria ordem (Cooren, 2000). As interacções envolvem diferentes “seres de outros lugares e outros tempos” (Latour, 1996:232), os quais são capazes de fazer uma diferença no decurso da acção de outros actantes (Latour, 2005). Assim, fazer é “fazer fazer” (Latour, 2005:217) ou “fazer acontecer” (Latour,1996:237). As organizações são um fenómeno híbrido que resulta das agencias plenas de actantes de diversa natureza ontológica (Taylor and Van Every, 2000; Cooren, 2006:99), ou seja, a organização emerge das interacções entre actantes humanos e não humanos (Cooren 2006:100). Assim, os actantes que incorporam software são dotados de enorme capacidade agentica, de “fazer fazer”, de transformar os processos e as práticas. Por isso, a adopção de SGQ infra-estruturados em software permite mais rápidas, intensas e extensas mudanças de processos e práticas.

Deste modo, a construção de um SGQ numa PlaInf facilita a (re)estruturação das práticas. A sua força actante não humana condiciona mais a execução dos actantes humanos, facilitando a mudança organizacional e a melhoria dos padrões de desempenho e promovendo a isomorfização. Existe tendência para a isomorfização organizacional nos sectores institucionais, a qual melhora a capacidade de operar em ambientes afectados por incertezas. Esta pode assumir as seguintes formas: mimética (processos de organizações consideradas bem sucedidas ou mais legítimas são adoptados); coerciva (uma organização condiciona outras organizações a adoptar solução idêntica); normativa (regras técnicas são generalizadas por profissionais especializados) (Meyer and Rowen, 1983). Os mecanismos de isomorfização operam em diferentes graus e podem ter importância variável em diferentes organizações dos mesmos sectores (Slack and Hinings, 1994:820-821). Há falta de estudos que revelem a importância das TIC nas formas de isomorfização institucional do Ensino Superior. Contudo, há evidências empíricas que sugerem que estas podem depender da relação

entre as entidades interessadas, dos modelos de gestão adotados e da adequação das TIC ao uso por pessoas dotadas de diferentes capacidades.

Conclusão

A literatura científica revela que a aplicação de normas e modelos de gestão desenvolvidos na indústria têm sido aplicados em OES das sociedades mais desenvolvidas. No plano do desenho do SGQ, estes referenciais de gestão podem ser articulados na construção de SGQ para OES que operam em África. As TIC fornecem adequada solução tecnológica para infra-estruturar SGQ de OES que operam em países africanos. O modelo de gestão construído já foi validado nas instâncias institucionais e a sua implementação já foi iniciada. Como a literatura científica adverte, o processo pode ser tão importante quanto o produto. Assim, é necessário analisar a sua institucionalização para aferir da sua capacidade estruturante dos processos e práticas.

Referências

- Ali, N. A., Mahatand, F. And Zairi, M. (2010), “Testing the criticality of HR-TQM factors in the Malaysian higher education context”, *Total Quality Management*, Vol.21, No.11, pp.1177–1188.
- Antony, J., Krishan, N., Cullen, D. and Kumar, M. (2012), “Lean six sigma for higher education institutions (HEIs)”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, No. 8 pp. 940 – 948.
- Arjomandi, M., Kestell, C. and Grimshaw, P. (2009), “An EFQM excellence model for higher education quality assessment”, Proceedings of the *20th AAEE Australasian Association for Engineering Education Conference: Engineering the Curriculum* (pp. 1-7). Retrieved from <http://aaee.com.au / conferences / AAEE2009 / PD F/AUTHOR/AE090149.PDF>.
- Beard, D.F. (2009), “Successful applications of the balanced scorecard in higher education”, *Journal of Education for Business*, Vol. 84, No 5, pp. 275-282.
- Blackmore, P. and Fraser, M. (2003), “Research and teaching: making the link”, in Blackwell, R. and Blackmore, P. (Eds.), *Towards strategic staff development in higher education*, Philadelphia: SRHE, Open University Press, pp. 131-141.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. and Roldán, J. L. (2006), "Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education", *Quality Assurance in*

- Education*, Vol. 14, No. 2, pp.99-122.
- Chen, S.-H. (2006), “The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education”, *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 2, pp. 190-205.
- Cheng, Y-Y, Lyu, J. and Lin, Y-C. (2004), “Education improvement through ISO 9000 implementation: experiences in Taiwan”, *International Journal of Engineering Education*, Vol. 20, No. 1, pp. 91-95.
- Clark, B. R. (1983), *The higher education system: academic organisation in cross-national perspective*, Berkeley, CA, University of California Press.
- Cooren, F. (2000), *The organizing property of communication*, Amsterdam, the Netherlands, John Benjamins Pub. Co.
- Cooren, F. (2006), “The organizational world as a plenum of agencies”, in Cooren, F., Taylor R. J. and Van Every E. J. (Eds.), *Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Mahwah, New Jersey, London, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 141-156.
- Dahlgaard, J.J. and Ostergaard, P. (2000), “TQM and lean thinking in higher education”, in Shina, M. (Ed.), *The best of quality*, vol. 11, Milwaukee, WI, Quality Press, American Society for Quality, pp. 203-226.
- Davies, J. (2008), “Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM excellence model?”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 383-399.
- Deem, R. (2001), “Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: is the local dimension still important?”, *Comparative Education*, Vol.37, No.1, pp. 7-20.
- Doherty, G. D. (1993), “Towards total quality management in higher education: a case study of the University of Wolverhampton”, *Higher Education*, Vol. 25, 321-339.
- Ferlie, E., Musselin, C. and Andresani, G, (2008), “The steering of higher education systems: a public management perspective”, *Higher Education*, Vol. 56, pp.325–348.
- Hazelkom, E. (2007), “The impact of league tables and ranking systems on higher education decision making”, *Higher Education Management and Policy*, Vol.19, No. 2, pp. 87-110.
- Hides, M.T., Davies, J. and Jackson, S. (2004), “Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from

- other sectors”, *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 3, pp. 194-201.
- Houston, D. (2007), “TQM and higher education: a critical systems perspective on fitness for purpose”, *Quality in Higher Education*, Vol. 13, No.1, pp. 3-17.
- Karapetrovic, S. Rajamani, D. and Willborn, W. (1998), “ISO 9000 a quality system: n interpretation for the university”, *International Journal of Engineering Education*, Vol. 14, No. 2, pp. 105-118.
- Koch, J. V. and Fisher, J. L. (1998), “Higher education and total quality management”, *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 8, pp.659-668.
- Lacetera, N. (2009), “Academic entrepreneurship”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 30, pp. 443-464.
- Latour, B. (1996), “On interobjectivity”, *Mind, Culture and Activity*, Vol. 3, pp. 228-245.
- Latour, B. (2005), *Reassembling the social: an introduction to Actor-Network Theory*, Oxford, University Press.
- Lawrence, S. and Sharma, U. (2002), “Commodification of education and academic labour – using the balanced scorecard in a university setting”, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 13, pp. 661–677.
- Liao, S. H., Chang, W. J. and Wu, C. C. (2010), “Exploring TQM-innovation relationship in continuing education: a system architecture and propositions”, *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 11, pp. 1121–1139.
- Liefner, I. (2003), “Funding, resource allocation, and performance in higher education systems”, *Higher Education*, Vol. 46, pp. 469–489.
- Lozier, G. G. and Teeter, D. J. (1996), “Quality improvement pursuits in American higher education”, *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 189-201.
- Man, M. K. and Kato, I (2004), “Japanese management and total quality management (TQM) - the application in higher education institutions”, *International Journal of Management and Innovation*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-8.
- Marginson, S. and Rhoades, G. (2002), Beyond national states, markets, and systems of higher education: a glonacal agency heuristic”, *Higher Education*, Vol. 43, pp. 281–309.
- Meyer, J. W. and Rowen, B. (1983), “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363.
- Molen, H. J. Van der (1996), “Creation, transfer and application of knowledge through the higher education system”, in A. Burgen (Ed.), *Goals and purposes of*

- higher education in the 21st century*, London, Bristol, Pennsylvania, Jessica Kingsley Publishers, pp. 13-23.
- Montesinos,P., Carot, J. M., Martinez, J-M. and Mora F. (2008), “Third mission ranking for world class universities: beyond teaching and research, *Higher Education in Europe*, Vol. 33, No. 2/3, pp. 259-271.
- Morley, L. (2003), *Quality and power in higher education*, Philadelphia, Open University Press.
- Mosha, H.J. (1986), “The role of African universities in national developments: a critical analysis”, *Higher Education*, Vol.15, pp.113-134.
- Neves, J.S. and Nakhai, B. (1993), “The baldrige award framework for teaching total quality management”, *Journal of Education for Business*, Vol. 69, No. 2, pp. 121-125.
- Newton, J. (2000), “Feeding the beast or improving quality? Academics’ perceptions of quality assurance and quality monitoring”. *Quality in Higher Education*, Vol. 6, pp. 153–163.
- Olssen, M. and Peters, M.A. (2005), “Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism”, *Journal of Education Policy*, Vol. 20, No. 3, pp. 313–345.
- Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P. and Johnson, D. M. (2009), “Service quality in higher education”, *Total Quality Management*, Vol. 20, No.2, pp.139-152.
- Renault, C. S. (2006), “Academic capitalism and university incentives for faculty entrepreneurship”, *Journal of Technology Transfer*, Vol.31, pp. 227–239.
- Rosa, M. J., and Amaral, A. (2007), “A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model”, in Westerheijden, D. F., Stensaker, B. and Rosa, M. J. (Eds.), *Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation*, Dordrecht, Springer, pp. 181–203.
- Rosa, Maria J., Sarrico, C. S. and Amaral, A. (2012), “Implementing quality management systems in higher education institutions”, in Savsar, M. (Ed.), *Quality assurance and management*, InTech, pp. 129-146.
- Sahney, S., Banwet, D. K. and Karunes, S. (2006), “An integrated framework for quality in education: application of quality function deployment, interpretive structural modeling and path analysis”, *Total Quality Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 265–285.

- Sakthivel, P. B. and Raju, R. (2006), "Conceptualizing total quality management in engineering education and developing a TQM educational excellence model", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 7, pp. 913-934.
- Slack, T. and Hinings, B. (1994), "Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test", *Organization Studies*, Vol. 15, No. 6, pp. 803-827.
- Srikanthan, G. and Dalrymple, J. (2007), "A conceptual overview of a holistic model for quality in higher education", *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, No.3, pp. 173-193.
- Sunder M. V. (2016), "Constructs of quality in higher education services", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, No. 8, pp. 1091-1111.
- Taylor, J. (1993), *Rethinking the Theory of organizational communication: how to read an organization*, Norwood, NJ, Alex Publishing Corporation.
- Taylor, J. and Cooren, F. (1997), "What makes communication 'organizational'? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization", *Journal of Pragmatics*, Vol. 27, pp. 409-438.
- Taylor, J. R., and Van Every, E. J. (2000), *The emergent organization: communication as its site and surface*, Lawrence New Jersey, Erlbaum Associates.
- Teferra, D. and Altbach, P. G. (2004), "African higher education: challenges for the 21st century", *Higher Education*, Vol. 47, pp. 21-50.
- Teichler, U. (2004), "The changing debate on internationalisation of higher education", *Higher Education*, Vol. 48, pp. 5-26.
- Thakur, M. (2007), "The impact of ranking systems on higher education and its stakeholders", *Journal of Institutional Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 83-96.
- Venkatraman, S. (2007), "A framework for implementing TQM in higher education programs", *Quality Assurance in Education*, Vol. 15, No. 1, pp. 92-112.
- Woomack, J. P. and Jones, D. T. (1996), *Lean thinking: danish waste and create wealth in your corporation*, New York, Simon & Schuster.
- Zha, Q. (2009), "Diversification or homogenization in higher education: a global allomorphism perspective", *Higher Education in Europe*, Vol. 34, No. 3/4, pp. 459-479.