



**GESTÃO DE QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:** Analisando produções científicas.

Jonatha Pereira Bugarim<sup>1</sup>

## RESUMO

O objetivo dessa pesquisa é realizar um estudo bibliográfico, sobre a gestão de qualidade em instituições de ensino superior. Esta pesquisa se classifica como uma abordagem qualitativa, podendo ser entendida como de nível exploratória-descritiva. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo proposto por Bardin. O resultado identificado se refere a importância de existir um plano de ação como um meio norteador do profissional, como algo que dá atributos para o seu trabalho.

**Palavras Chaves:** Gestão; Qualidade; Universidade.

## INTRODUÇÃO

Com o intuito de compreender o desempenho da organização, é importante observar o nível de qualidade do produto e do serviço. É necessário estabelecer a compreensão da palavra qualidade, de acordo com o ilustre Gomes (2004), o termo qualidade é de difícil definição, nessa linha Reeves e Bednar (1994) aponta que não existe uma definição universal, pois distintos conceitos de qualidade nascem em cenários variados, resultando em um entendimento complexo.

Nesse prumo, a fim de perceber a qualidade, é necessário saber que a sistemática do conceito de qualidade é recente, haja vista que os Sistemas de Qualidade só constituíram e foram esquematizados, aperfeiçoados e inseridos na década de 30 nos Estados Unidos. E um pouco mais tarde, nos anos 40, o Japão foi mais renomado sobre o assunto.

A transformação do mundo moderno evidencia diversas mudanças no campo econômico, social e, principalmente, político-institucional, no qual Longo (1996) diz que a busca por transformações estruturais contextualiza o centro do papel da educação. No Brasil, a exemplo de muitos, a educação também seguiu tendências já implementadas com sucesso em outros países.

---

<sup>1</sup> Professor Mestre da Universidade do Estado do Pará. E-mail: [bugarim@hotmail.com](mailto:bugarim@hotmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1744-3997>

Bugarim, J.P.; Gestão De Qualidade Em Instituições De Ensino Superior: Analisando Produções Científicas. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.6, Nº1, p.165-189, Jan/Abr. 2021. Artigo recebido em 20/04/2021. Última versão recebida em 15/05/2021. Aprovado em 25/05/2021.

## 2. Enquadramento Teórico.

No espaço industrial, diversos métodos são utilizados para medir e aperfeiçoar o processo de produção de modo verticalizado. Como aponta a teoria Taylorista, o gerenciamento parte do topo ao chão de fábrica. No meio educacional, pouco se via desse tipo de controle que incidiu a ser praticado a partir da década de 1990, no Brasil, onde as ações educacionais são definidas pelo Estado, como aponta Araújo (2011).

Segatto e Abrucio (2017) relatam que a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), no ano de 1995, foi um ponto chave para o crescimento do campo da gestão por resultados no Brasil, que tinha como objetivo alavancar a atuação no que diz respeito ao modelo gerencialista de gestão por resultados.

Para Longo (1996), essa mudança revolucionária visou à qualidade e competitividade de novos negócios, procurando a inovação e organização dos empreendedores para os desafios da modernidade social. Embora, de forma ainda rústica, a gestão da qualidade tornou-se arma fundamental para aprimorar métodos e corrigir falhas no sistema educacional vigente em nosso país

A elaboração de inúmeras sugestões, em torno da modernidade, aponta para a melhoria dos processos de gestão educacional, nesse sentido o foco do desenvolvimento da gestão de qualidade recebeu diversas compreensões em todos os aspectos (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Vianna (2014) atenta ao fato de que, para tratarmos da qualidade no meio educacional, é necessário lembrar que o processo avaliativo desse parâmetro da educação não pode ser reduzido a apenas investigação dos índices que apontam o rendimento escolar, também é necessário analisar o meio no qual os discentes estão inseridos, ou seja, suas condições de aula, qualidade dessas aulas, os conteúdos e a desenho como eles são tratados.

Longo (1996) afirma que a evolução do conceito de qualidade se encontrou na fabricação de bens e serviços, que desenvolveu um sistema de variabilidades gerencial acompanhada a revolução tecnológica.

Já para Stoner (1999), a organização para gestão deu início quando as situações mais complexas dos fenômenos culturais surgiram, inserindo assim o ato de planejar por meio do gerenciamento das estruturas da vida em sociedade.

Após as novas dimensões de planejamento, Stoner (1999) considera que as variáveis técnicas de informações possibilitaram um sistema caracterizado de qualidade, razão pela qual se encontra a sociedade atual.

Vianna (2014) aponta que, para que haja validade processo de mensuração de resultados, é preciso validar as técnicas, uma vez que a análise só é considerada satisfatória quando os objetivos almejados são atingidos.

O programa de modernização afeta a gestão da qualidade, pois provoca várias barreiras e modelo de *status*, formando uma nova maneira de se ver as convivências entre pessoas, na qual uma das partes tem satisfação superior (XAVIER, 1994).

Em uma dimensão gerencial, o conceito de ensino e qualidade da educação produz estratégias de formação emancipada pela nova geração. Xavier (1995) afirma que a qualidade da educação, sob o ponto de vista das novas perspectivas, é capaz de não acompanhar os novos modelos políticos-pedagógicos e sua totalidade, pois o sistema educacional brasileiro não acompanhou as atuais modificações.

O sucesso e o fracasso da educação no Brasil possui uma ausência de identificação que se manifesta com o agravamento da realidade escolar e, principalmente, com os índices de qualidade de gestão. (ADORNO, 2006).

Vianna (2014) evidencia que para chegar a um indicador real da qualidade da educação no âmbito nacional, é necessário observar características da população, suas concepções culturais, a forma como é aplicado os recursos financeiros destinados à educação naquele perímetro, bem como a conformação das escolas que atendem aquela população.

Silva (2009) afirma que a prática pedagógica nas escolas advém das organizações gestoras das instituições, evidenciando a política de o ensino-aprendizagem como objeto de investigação para a gestão de qualidade.

Silva (2009) percebeu então que nas últimas décadas o crescimento do setor profissionalizante ganhou fatores significantes, em que as Instituições de ensino superior se reestruturaram.

Segundo Lyrio (2008), administrar e organizar as IES está cada vez mais difícil, pois as exigências da qualidade do ensino e a concorrência do mercado afeta diretamente os serviços de responsabilidades dos gestores dessas instituições.

Mota e Silva (2011) relacionam a busca por entidades de ensino superior com a procura pelo conhecimento de qualidade, exigidas pelo mercado de trabalho, pois o cenário atual se encontra na exigência profissional.

No Brasil, o Ministério da Educação (MEC) objetiva aplicar uma metodologia para averiguar o sistema de avaliação dos alunos e, assim, mediar a qualidade da IES. Para Scremin (2009), esse processo que aponta o desempenho das entidades de ensino funciona como

organização da educação no Brasil.

Arroyo e Fernandes (1999) relatam que, no Brasil, acredita-se que planos e metas traçados por pessoas sem especialização, na referida área de intervenção, não culminaram em resultados positivos. Tal característica limita ações externas e entrava atos educacionais.

Bertolin (2009) aponta que o processo de crescimento do país está ligado com a demanda da educação superior, diminuindo assim os desequilíbrios sociais e promovendo desenvolvimento. Dentro desse contexto, o controle de qualidade da educação evidencia o desenvolvimento cultural de uma sociedade, e tornou-se imprescindível para as instituições e para o governo dentro das futuras análises de crescimento dos indivíduos. (SCREMIN, 2009). Stallivieri (2007) diz que a responsabilidade e experiência intelectual provoca um cuidado com a formação e o preparo de futuros profissionais, devido à diversidade das estruturas de ensino superior, evidenciando que no Brasil o objetivo de oferecer uma administração de qualidade vai muito além de aprofundar o conhecimento, mas sim um panorama de educação social efetiva. O que reitera a importância do controle para minimizar possíveis erros.

De acordo com o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais - Anísio Teixeira (INEP), em 2015 possuíam 8.027.297 alunos registrados nas IES de todo o país. Somente 1.952.145 alunos estavam nas IES públicas, enquanto 6.075.152 nas privadas. Isso demonstra que há uma hegemonia das IES privadas, as quais são responsáveis por aproximadamente 75% (setenta e cinco por cento) das vagas ocupadas.

Segundo Fontes et al. (2011), na contemporaneidade o sistema de ensino superior, principalmente no âmbito privado, estabelece estratégias que engrandece a forma de ensino-aprendizagem, e isso acaba chamando a atenção no ambiente externo. Mesmo com tudo que essas IES privadas cresceram e ganharam de importância no cenário atual, ainda assim as IES públicas tem o papel de estar atrelada a comunidade, em específico a população de um determinado bairro e anexando a qualidade de ensino-pesquisa-extensão. A perfeição, em qualquer esfera, é impossível, mas mecanismos que olhem para os problemas e vejam as soluções como um aprendizado engrandece qualquer IES.

Segundo Sampaio (2014), as instituições de nível superior, tanto do domínio particular quanto público, terão divisões acadêmicas no que tange o ensino, pesquisa e extensão. Com isso, o aprendizado assume funções determinantes no progresso de atividades acadêmicas e de cunho comunitário, que beneficia os indivíduos da região e também que visa a diversificação do ensino.

Soares (2016) evidencia a participação dos discentes nas características avaliativas decorrentes da gestão de qualidade do ensino superior. Para que possam quantificar, essas análises devem ser feitas com um planejamento, medido através de estratégias que apontem para direção correta ao ensino de qualidade nas instituições do país. Vale também ressaltar que toda metodologia de ensino-aprendizagem é benéfica ao aluno, e esse processo o ajuda a se preparar, posteriormente, para sua carreira docente. Sabendo que os desafios serão gigantescos, esse tipo de processo deveria se perpetuar, anexando o aluno a uma gama educacional. A opinião avaliativa destacada pelo discente deve ter um papel importante, ou seja, tem que ser respeitada e colocada em prática pela instituição.

Longo (2010) descreve o momento histórico avaliativo do ensino superior e isso acaba regendo a análise da gestão de qualidade. Os mecanismos perpassam por dados quantitativos, desenvolvidos através de teste, apontando também uma avaliação falha, pois na maioria dos casos não vê a problemática envolvida nessa avaliação como, por exemplo: as oportunidades oferecidas aos docentes e discentes, seja de uma educação básica ou superior.

Segundo Xavier (2016), o funcionamento da EAD nas Universidades Abertas do Brasil é de ampla importância, pois traz perspectivas para melhoria da educação no Brasil em diferentes lugares, oportuna às pessoas com baixo nível econômico e é uma continuação da formação do docente, assim auxiliando sua inserção no ensino superior e pós-graduações, para que possam construir diferentes conhecimentos em diferentes contextos. Ele também cita a importância da estrutura e a gestão de qualidade, a forma como é planejada e a prática de novas características que fundamentam o ensino dentro de uma instituição.

De acordo com Ribeiro, Timm e Zaro (2007), a discussão referente às EAD's é de vasta necessidade para a interferência dos gestores na qualidade do ensino e produção de mecanismos que melhorem a didática, assim podendo efetivar estratégias que diferenciem o modelo de ensino. A gestão dentro do processo de ensino e aprendizagem é avaliada pela forma como todo corpo docente e discente está sendo aproveitado e desenvolvido, sendo assim o ensino a distância conquista mais adeptos e se adequa aos trabalhadores nacionais.

Outra discussão que permite análise é a do processo de gestão na educação brasileira com um viés internacional, ou seja, a base da qualidade espelhada em forma de gerir - na maneira como coloca Segatto e Abrucio (2017) - destacam que as reformas debatidas são de planejamento institucional, verificação dos potenciais e problemas existentes dentro do mecanismo de ensino brasileiro em diferentes estados e regiões. A diferenciação se dá pela forma como ele apazigua o ensino no âmbito de vertentes didáticas, solucionando os problemas

de ensino e, posteriormente, abrangendo soluções que darão início a um diversificado e enriquecedor cenário no ensino de qualidade, tornando mais prazerosa e eficaz a prática educacional, além de diminuir os efeitos negativos que a falta de parâmetros avaliativos traz ao processo educacional.

Considerando Ferreira (2013), a cargo do gestor está a qualidade de demonstrar as contas com fidelidade à instituição, solucionando as problemáticas e investindo em pesquisa, assim melhorando o quantitativo de educação. Além disso, a autora destaca a relevância de duas avaliações feitas a partir de pesquisas no âmbito educacional, enfatizando os resultados obtidos diante da instituição e o papel do professor frente à esse resultado, sendo assim o profissional terá que garantir uma emenda de características ensino e aprendizagem.

Ferreira (2013 apud Freitas et.al., 2009) corrobora que os mecanismos adotados devem servir para ambos, destacando a proeminência de avaliar as partes de maneira sólida e objetiva, não influenciando na didática do professor, bem como a importância dele na formação do aluno, com isso avalia-se o discente na esfera educativa.

De acordo com De Oliveira, Serpa e Kairala (2015), o atributo de ensino é multifatorial, ou seja, existem inúmeras formas de interação, sendo uma troca de conhecimento para quebra de paradigmas, corroborando com o ensino técnico e científico, assim oferecendo qualidade.

Para Santos, Pereira e Lopes (2016), a educação torna-se massificada, pois surge um comércio. No entanto, diferentes formas de ensino surgem interagindo com ânsia pelo saber. Essa massificação, muito ligada à concorrência, que em suma individualiza o profissional dentro da instituição. Tal mecanismo se conecta à maneira como a sociedade comercializa o ensino, e isso acaba elitizando a aprendizagem técnica-científica.

Faria e Baruchi (2009) destaca ações que um bom gestor de uma instituição de ensino superior necessita ter: liderança, treinamento, recursos, tempo, organização. No que refere à comunidade de ciência e pesquisa, esses organismos de fundamentação organizacional e os fatores, aqui destacados, serão postos em prática como gerenciamento integrador, gozando de múltiplas formas do valor das maneiras como é gerido um estabelecimento de ensino.

Para Raposo (2011), as exigências e limitações andam lado a lado, pois a instituição vive da qualidade da educação, surgindo da qualidade, que será bem vista em *rankings* nacionais e internacionais, se diferenciando da aglomeração, proporcionando práticas de extensão aos discentes. Visto que a luta por uma vaga em um curso na instituição será de ampla concorrência.

Em aspectos gerais deste estudo, Vianna (2014) afirma que pode haver somente uma forma de analisar e quantificar a educação, assim como essa observação não pode ser feita com base em objetos de pouca abrangência, uma vez que ao contrário do que se tem ideia, a

qualidade educacional não é medida por valores apresentados em notas obtidas em atividades, mas por um conjunto de fatores que sofre grandes influências externas à escola ou ao método didático.

Quando falamos em gestão, estamos falando de organização, que é de suma importância para o desenvolvimento construtivista de qualquer negócio. Não podemos nos prender a analisar apenas o desenvolvimento do ramo empresarial, já que existem diferentes tipos de gestão. Como exemplo, temos a Gestão empresarial, organizacional, de pessoas, de resultados, entre outras. Essas gestões são aplicadas em ambientes diversos, como empresas desde o pequeno até grande porte, e que essas são divididas em diversos setores, na agricultura, na pecuária e em escolas. Todas elas têm como o objetivo organizar e elaborar a melhor forma para se alcançar o desenvolvimento.

Na educação o professor tem um papel importante no desenvolvimento do aluno, mas existem outros fatores influentes, como diz André (2015). Não há dúvida que o professor tem uma função admirável no sucesso da apreender, no entanto tem outros fatores, muito fortes, que competem para uma educação de qualidade, tais como as soluções disponíveis nas escolas; o tipo de organização do trabalho escolar, com uma equipe gestora que propicie suporte físico, pedagógico, emocional aos catedráticos; salários dignos, com espécies de trabalho adequadas; plano de carreira bom, com um conjunto de categorias que deve arranjar parte de políticas de apoio aos docentes. Podemos resumir essa citação de André em apenas duas palavras, gestão qualificada.

A gestão por resultado, em seu início, buscou ocasionar técnicas adaptadas da administração privada para a pública (GRAY; JENKINS, 1995). Hoje ela tem a função de seguir metas, não se importando com o tempo necessário para isso, mas sim com o objetivo final. A gestão por resultados chegou à área educacional e suas atuações não foram efetivadas da mesma forma em todos os lugares.

No caso dos Estados Unidos, houve tanto a introdução de incentivos por meio da remuneração por desempenho para diretores e docentes, por exemplo, a criação de Charter Schools, em que foi articulada maior autonomia e também flexibilidade das escolas com contratualização de resultados (WANG; BECKETT; BROWN, 2006; GALL; GUEDES, 2009). Alguns países foram adeptos às ideias estadunidenses, porém outros foram inclusas apenas algumas vertentes desse modo de gestão. Como disse Segatto e Abrucio (2017), em todos os casos, signifiquem governos nacionais ou subnacionais, as alterações abarcaram a adoção e o crescimento das avaliações e do uso de indicadores para, de um lado, aferir o desempenho



educacional e, de outro, acrescentar a publicitação e, geralmente, estruturar o controle social. Com isso, através de uma forma indireta, pode-se ter uma noção do desenvolvimento dos conhecimentos básicos educacionais ou até mesmo dos cursos superiores, para aferir o nível de conhecimento e ensino que aqueles alunos estão submetidos.

Para que a gestão baseada em resultado seja implementada na educação pública brasileira, teve que sofrer o incentivo de algumas instituições, tanto nacionais quanto internacionais. No caso brasileiro, alguns organismos internacionais e agências de fomento - como o Banco Mundial, a United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (Unesco) e o Programa de Promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe (Preal) - influenciaram esse processo a partir da vinculação do uso de avaliações e metas para se ter financiamento (FARIA; FILGUEIRAS, 2007; SEGATTO; ABRUCIO, 2017).

O resultado dessa reforma tem dois pontos cruciais, sendo a dimensão estratégica e a operacional. Como diz Segatto e Abrucio (2017), em uma dimensão estratégica as avaliações, metas e indicadores passaram a orientar o programa do governo, nesse caso o Ministério da Educação e as secretarias estaduais de educação. E, em uma dimensão operacional, mudaram o sentido de implementação da política, já que as ações de todos os *stakeholders*, inclusive das escolas, passaram a ter como foco a aprendizagem do aluno. Segatto e Abrucio (2017) ainda nos mostra a posição geral das obras escritas sobre o assunto, quando diz que o que se observa na literatura sobre as reformas é que, apesar de se basearem em ideias comuns, de controle por resultados, cada desenho de reforma produz um tipo de resultado nas políticas públicas. O controle por resultados não é, portanto, um instrumento constante. Ao contrário, ele foi resultado da constituição celebrada e incrementada entre os intérpretes sociais, políticos e a burocracia. Em função disso, ofereceu diferentes desenhos nos países que o seguiram como apresentado, alguns países progrediram na construção de aparelhos de avaliações e outros na concepção de metas, indicadores, mecanismos de contratualização e de remuneração por desempenho. Foi também diferente o seu papel no aumento da transparência e na publicização dos resultados educacionais, no fortalecimento de espaços de diálogo e negociação, bem como no empoderamento da sociedade civil.

A gestão de qualidade é de suma importância para a sociedade, pois através dela se pode ter um controle de certo serviço, já que não se restringe a uma situação, e sim a diversas esferas da sociedade que variam de empresas, escolas, recursos humanos, entre outros. Tendo início na Segunda Guerra Mundial, para ajustar erros bélicos das grandes nações envolvidas, para que não houvesse desperdícios ou produtos de má qualidade. Hoje a ideia de gestão de qualidade



continua a mesma, agora existem órgãos responsáveis para fiscalizar tais produtos ou serviços, como o Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (SINDEC), PROCON, entre outros.

Feigenbaum (1994) define o controle total da qualidade como um conjunto ativo de agregação de esforços para a evolução, a preservação e o melhoramento da Qualidade dos diversos grupos em uma sistematização, para preparar os setores cumpridores pela elaboração de um bem/serviço a responder absolutamente as indispensabilidades dos clientes da atitude mais econômica.

Feigenbaum (1994) afirma que partindo dessa ideia, tem-se 04 regras para o controle de qualidade: controle de novos projetos, influência de recebimento de materiais, controle dos produtos e estudos do processo de fabricação. Juran (1992) estipula três métodos básicos que foram nomeados de trilogia da qualidade: idealização da qualidade, no controle da qualidade e também do aprimoramento da qualidade. O primeiro como o próprio nome já sugere é parte fundamental de preparação de certo produto para determinado grupo, o segundo seria a fiscalização do produto e se houve uma satisfação quanto ao produto, para então abeirar-se ao terceiro ponto, e quem sabe o mais admirável, se existe rejeição ou falhas no procedimento, bem como se atitudes deverão ser tomadas para que o produto no futuro seja melhorado ou adequado ao mercado.

Segundo Crosby (1999), a qualidade de uma empresa não pode ser avaliada apenas pelo resultado final de seus produtos. A qualidade é o somatório das qualidades geradas nas diversas estâncias de produção. Os procedimentos que auxiliam para a qualidade final não têm relação direta, entretanto pode definir padrões de desempenho para cada uma delas. Se definirmos qualidade como semelhança aos padrões, todas as ações estarão contidas no mesmo tipo de controle. Crosby ainda afirma que a qualidade de tal produto pode ser subjetiva, variando de pessoa para pessoa, mas que mesmo assim deve haver um padrão constituído por regras a ser baseado e comparado, para que o produto final atenda ao mínimo de requisitos. As fases que Crosby divide seus estudos são: definição de qualidade, sistema preventivo da qualidade, padrão de desempenho e medidas de qualidade referente a isso. Ao vincular com a área escolar, sabemos o quanto uma gestão de qualidade pode interferir no desenvolvimento de um estudante, para melhor ou pior, que varia desde professores, coordenadores, pedagogos e membros importantes dos serviços escolares, até saneamento, alimentação, segurança, materiais e estrutura. Nessa ideia, as fases pontuadas devem se articular dentro do processo de ensino.

Sant'Anna e Souza-Silva (2014) buscaram esclarecer quais as condutas observáveis

dentro do sistema escolar, os importantes atributos que são impostos e as atitudes mais comuns, contribuindo, assim, para construir a ideia de clima organizacional. E ainda identifica a importância de as decisões serem tomadas em grupo, desse modo todos os indivíduos incluídos no processo teriam voz e seriam ouvidos, para uma melhor conciliação de todas as partes. É notório que muitas vezes, em diversas escolas e âmbitos escolares, haja um desequilíbrio de ordem e decisões, em que grupos se colocam em superioridade de outros e se acham no direito de tomar decisões sem consultar os mesmos.

De acordo com Campos (1992), a satisfação ou não com os produtos oferecidos está ligada aos seguintes requisitos: projeto perfeito, sem defeitos, com baixo custo, proteção ao cliente, recebimento do prazo dado e inexistência de falhas do pedido.

Mezomo (1997) vem para indagar: ‘até em que momento a escola conseguirá ter resultados pobres em qualidade? Produtividade reduzida? Missão indefinida? Força de trabalho atuando isoladamente? Desconhecimento dos seus clientes e de suas necessidades? Custos elevados? O respeito da sociedade em função das respostas que oferece?’ São situações presentes no cotidiano de todas as escolas, principalmente as públicas, onde boa parte do dinheiro destinado já é desviada, e o que não é acaba sendo mal investido. São perguntas pertinentes a todos que estão inseridos no meio, para questionamentos e reflexão.

Por fim, vemos que é uma temática que abrange a vida de todos e interfere no dia-dia, cabe a todos os inseridos a busca por uma melhor compreensão de gestão de qualidade, e através da literatura nortear suas atitudes, para que o meio sempre tenha o melhor aproveitamento possível e que renda frutos, principalmente.

Para Scremin (2009), a qualidade é fundamento necessário para a educação superior alcançar seu objetivo com o desenvolvimento social e econômico do país. Análises sobre a

qualidade da educação superior chegam ao entendimento de que existem diversos e diferentes entendimentos sobre o conceito de qualidade, pois as instituições trabalham de modo diferente e defendem que o serviço desenvolvido é algo de qualidade.

Atualmente, o mercado competitivo vem deixando os consumidores cada vez mais exigentes, esse mercado competitivo gerou também certa competição entre as instituições de ensino, com isso cada vez mais as IES têm empreendido, procurando acompanhar esse avanço. Estar entre as melhores tem sido o foco das instituições de ensino superior, nos últimos anos.

As universidades têm tido a preocupação de participar das avaliações. Segundo Rodríguez e Ayesta (2003), para uma instituição funcionar de forma descente é necessário que elas disponibilizem recursos essenciais para o desenrolar de suas práticas, o que muitas vezes não acontece.

A avaliação das instituições, em primeiro momento, era feita por meio da autoavaliação, que serviu para criar uma base de qualidade das instituições. Qualidade vem do Latim *qualitas* que significa qualidade, costume de ser e característica das coisas. Após a Segunda Guerra Mundial adotar a chamada *total quality management* (TQM), que é uma abordagem nova para ter controle de qualidade.

Pires (2000) diz que há vários mitos relacionados à qualidade como, por exemplo, o de que a qualidade é um transtorno do processo de fornecimento de serviço; e que a melhor instituição irá custar mais caro. Desde que as empresas descobriram a função da qualidade, muito se tem questionado sobre o seu verdadeiro valor.

Machado (2004) mostrou o quanto é difícil a implementação de parâmetros com objetivo de medir resultados institucionais. Os lucros, ao avaliar o avanço das instituições públicas, superam todas as limitações. Algumas dessas vantagens são os impasses que assolam a organização. Outro objeto é conhecer e identificar os resultados, para analisá-los com base em outras, já estabelecida, tornando mais fácil o aprendizado de termos como eficácia e economia, uma melhoria nas prestações de contas.

Pires (2000) afirma que não há uma medida para comparar mercadorias e nem pessoas em si. Contudo, é difícil medir a qualidade ou mesmo a garantia da qualidade, pois precisa ser objetiva em relação à qualidade. O saber sobre a importância da qualidade na gestão universitária ocasionou em um processo de descentralização no interior das próprias instituições de nível superior, que alimenta as capacidades empreendedoras das universidades em razão da sua organização interna.

Em contrapartida, por conta das reformas estruturais ocasionadas pelos novos desafios, que variam desde o ambiente à globalização da economia, das novas formas de trabalho e modos de emprego nos mercados sem fronteiras.

Segundo Saraiva et al. (2000), cada vez mais torna-se difícil encaixar a temática da qualidade na sociedade, na qual o ensino habita uma posição de relevo à medida que é fonte de vantagens competitivas para um país. Nos últimos anos observou-se um avanço demasiado do ensino, o qual nem sempre esteve igual, tendo em vista a transferência de recursos públicos destinado a educação. Momento no qual fez com que as instituições procurassem obter mais e melhores formas de qualidade com menos gastos, por meio de formas eficientes de gestão. Por isso, o método de avaliação nas universidades atua como instrumento de autoconhecimento, responsabilidade na hora de tomar decisões e melhoramento constante.

Segundo Freire, Crisóstemo e Castro (2007), os instrumentos de desempenho são de suma importância para o controle, para ajudar o responsável por tomar decisões no sentido de gerir de forma mais eficiente os recursos para melhoria das atividades.

Devido a essa situação, tudo se indica para que a gestão de qualidade da qualidade de ensino, por fim, possa estar se acertando. E a evidencia disso é a elaboração da carta Europeia da qualidade (1990), a qual versa sobre a elevação de uma abordagem genérica da qualidade das empresas e entidades públicas, bem como o avanço do ensino da qualidade em todos os níveis dos sistemas de ensino, sendo do ensino básico às universidades.

Algumas imposições são feitas em relação à implantação de sistemas de qualidade dentro das instituições como, por exemplo, a descentralização dos professores, a diversidades dos clientes e o individualismo. Além disso, tem outras características a se observar sobre diferentes tipos de clientes, a troca de práticas e informações com outras universidades, e não apenas o aperfeiçoamento de esforços. Mas, sim, combinando uma variedade de vivencias e conhecimentos. Saraiva et al. (2000) cita que a identificação de indicadores da avaliação da performance, bem como as formas de gerir recursos humanos relacionados com a contribuição de cada indivíduo, meios eficientes de comunicação e obtenção de conhecimento da gestão, é considerada administração focada em uma abordagem participativa.

Existe uma possibilidade bem pequena de obtermos nas universidades todas as características citadas acima. A DL n° 166-A/99, de 12 de maio, diz que a qualidade em serviços públicos é uma ideia de gestão, em que podemos obter uma melhor eficiência dos serviços, com a facilitação de processos para as pessoas. Tem-se a filosofia que para obter uma qualidade, necessita-se de liberdade e uma forma participativa do Poder Público.

Bertolin (2009) diz que sem levar em consideração o nível em que se é analisado o ensino, a compressão de qualidade na educação superior se altera para algumas pessoas, pois a qualidade é o que move a educação. E, para outras, pode estar deixando de surtir efeito. Por fim, a qualidade da educação pode ter um significado diferente para cada grupo de pessoas. Portanto, o conceito de qualidade é muito subjetivo, pois depende muito das concepções dos indivíduos que a operam.

Mello (2006) afirma que o objetivo de uma instituição em manter um padrão de qualidade está no diferenciamento da qualidade em relação à outras instituições de ensino, para garantir sua manutenção no mercado educacional. O responsável necessita de mecanismos que o ajude na administração escolar.

Com o acertar do tempo foram acontecendo mudanças no mundo, em todos os aspectos e meios da sociedade. Essas transformações, especificamente tratando do ambiente de ensino superior, ocorreram gradativamente e foram bem significativas, uma vez que houve modificação no processo de ensino, incluindo surgimento de novas metodologias, novo plano de ensino e de aula, novas didáticas para a fácil compreensão do conhecimento, aparecimento de novas tecnologias que na maioria das vezes beneficia o ensino. (SILVA, 2009). Resultando numa nova forma organizacional do processo educativo e numa reformulação das práxis de ensino.

Mota e Silva (2011) ressaltam a grande evolução da demanda em busca do ensino superior, haja vista que o processo evolutivo, após o processo de revoluções como, por exemplo, a industrial, sucedeu o aperfeiçoamento no mercado de trabalho. Ou seja, cada vez mais esse processo foi ficando mais exigente e requisitando mais daqueles que querem uma vaga no mercado. Essa capacidade de melhoria depende, exclusivamente, do processo de ensino e formação profissional daquele cidadão, em todas as questões políticas, sociais e econômicas, contribuindo para adentrar em um emprego. Mello (2006) vem contribuindo ao afirmar que por a educação ter um alto nível de remanejamento para a sociedade, tem que haver constantes assistências para que o ensino caminhe junto com o mundo globalizado, sendo ininterrupto.

Nesse sentido, Chiavenato (2003) enfatiza o processo evolutivo no ponto da melhoria na qualidade organizacional da administração de qualquer instituição de ensino, ou seja, uma gestão de qualidade que seja eficaz acerca do crescimento da sociedade. Naturalmente, para

que haja eficácia, é necessária a junção de personalidades, quanto à pessoa que tomará a frente administrativa, que possua um equilíbrio, principalmente, à meios mais humanistas e que saiba liderar quaisquer problemas, conseguindo no mesmo ritmo solucionar. Ainda de acordo com os autores supracitados, deve-se abordar o fato de *status* institucionais, em que se porventura uma instituição de ensino tem mais notoriedade que as outras - que é reconhecida por possuir um ensino com qualidades de melhores qualificações, preparações para o cidadão no ambiente de trabalho e que o mesmo alcance os objetivos almejados - é prestigiada ganhando certa particularidade, ao qual tem como fundamental importância o seu desenvolvimento. É importante frisar que pertinências benéficas a estabelecimentos de ensino são de total valia, quanto ao processo de qualidade da gestão (eficiência que desenvolve o trabalho), quanto ao sucesso daqueles que constituem o espaço.

Dessa forma, para o estabelecimento concreto das situações apresentadas, Drucker (2012) auxilia a compreensão da conceituação de gestores, destacando um gestor como alguém que age em prol do conhecimento, que todas as suas habilidades devem exclusivamente liderar o processo administrativo da melhor forma possível, contestando sempre sua eficácia perante diversas situações.

Fundamentando-se nessa vertente, ainda em Drucker (2012), o gestor deve se basear em fazer um plano de ação, no entanto o autor esclarece o plano como um meio norteador do profissional, como algo que dá atributos para o seu trabalho, e não como algo estagnado, haja vista toda a variação do mundo globalizado vigente, é fundamental que exista uma flexibilidade para que a gestão resulte numa produtividade eficaz.

Partindo desses pressupostos, Crosby (1999) ressalta o resultado da chegada eficaz da gestão, por intermédio do significado de qualidade. Tudo que tem um resultado positivo, que traz melhorias para o crescimento, que ocorre sem nenhum tipo de problema, sem nenhuma deficiência ou falhas, é posto como algo de qualidade, que foi bem-sucedido.

Contribuindo nesse sentido, o modelo econômico ao qual utilizamos (capitalismo) contribuiu para a devida importância do termo qualidade, em que somado ao fato de ter surgido há muito tempo, se tornou umas das grandes influências para o começo de competições acerca do que é melhor. Todo o produto que é vendido com qualidade, ou seja, que terá uma longa duração e que continuará em bom estado por um tempo, é feito com qualidade. De modo semelhante se dá com o processo educacional, a gestão de qualidade no processo de ensino tem uma alta relevância, devido a constantes sucessões de fatos.

Segundo Velasques (2006), a gestão e a priorização da qualidade de ensino já não são mais uma condição de privilégio no mercado pelas Instituições de Ensino Superior (IES), mas

sim, de fixação, pois a partir do momento em que estas IES não têm comprometimento qualitativo em sua gestão, o risco de estarem fora do mercado em pouco tempo é muito grande, quando se trata de instituições privadas.

Observando por outro ângulo, as instituições públicas levam uma desvantagem perceptiva em relação a essa situação, devido à desatenção para esse tipo de perspectiva. Aos poucos as IES públicas vêm despertando seu interesse em qualidade de gestão, para a melhoria de sua eficiência.

Ainda sobre as ideias da autora supracitada, tem-se o questionamento sobre a eficácia de adotar a sistematização da instituição privada dentro da instituição pública ou vice-versa, pois uma padronização, isto é, um parâmetro que gere o aperfeiçoamento na performance educacional, ou seja, na qualidade.

É de significativa importância destacar as ideias de Oliveira (2006), pois este arremata e corrobora o assunto debatido anteriormente, à medida que distingue a qualidade das IES em setor público e privado, sendo àquele ainda dividido em setor inicial, mediano e avançado, respectivamente.

Sendo, pois, o setor avançado compreendido como a administração pública e o cidadão em suas conjunturas sociopolíticas e de convívio. Ainda nessa visão, considera o setor mediano enquanto a relação de serviço estabelecida entre o consumidor e o usuário, no caso, entendidos como a simetria das vontades das partes.

Ainda nesse viés, vê-se o setor inicial da qualidade das IES públicas, compreendido como a internalização do consensualíssimo das partes envolvidas, ou seja, o ambiente físico, propriamente dito, da instituição. Nesse âmbito é de fundamental importância a preocupação com os indivíduos e a dignidade da pessoa humana no ambiente de ensino, uma vez que a qualidade gestacional é diretamente ligada aos princípios da produtividade, da competência, da logística, da sistematização e da disciplina, bem como a dependência relativa ao relacionamento estabelecido dentro desse contexto.

Assim, Parro (2016) entende que a situação estabelecida dentro da gestão educacional não deve ser restrita às relações no âmbito íntimo das instituições, mas deve ser debatido enquanto sua apreciação pública. Dessa forma, considera que a gestão reconhecida como eficaz e eficiente eleva o nível de qualidade na situação em que produz para a instituição e para a comunidade. A partir desses conceitos, é de bom tom afirmar que as IES necessitam conhecer e fazer parte do processo de visão do discente em relação ao ensino, a forma de aprendizado e de externalização deste para o meio social.



Ainda segundo a autora anterior, pode-se destacar a ideologia de independência das instituições em relação à intervenção estatal, ou seja, é necessário que haja o encadeamento de visões entre as divisões avançadas e iniciais, considerando que há a ligação direta entre Estado e IES.

Fagundes (2009) afirma que, no Brasil, as IES fazem parte de um setor que sofre mudanças e enfrenta notáveis desafios no que tange a qualidade em gestão. Tais desafios correspondem efetivamente às exigências e aspirações que o mercado de trabalho tem em relação aos indivíduos que irão compor a sociedade trabalhista, de forma que esses trabalhadores se apresentem para suprir as necessidades vigentes, obedecendo a uma lógica de qualidade no serviço prestado. A busca por essa qualidade é determinante para proporcionar a reestruturação estratégica das IES, com o intuito de satisfazer as demandas de setores que têm se apresentado cada vez mais exigentes. Nesse sentido, o autor faz uma correlação da busca pela qualidade à crescente necessidade que o ser humano tem em melhorar gradativamente a sua condição de sobrevivência, colocando a melhoria na qualidade de funcionamento das IES, como condição de um processo social de aprendizagem que resulte em fins satisfatórios.

Quanto à qualidade da gestão que implica em qualidade da Educação, Oliveira (2016) ressalta a ideia de que os profissionais atuantes no setor educacional devem desempenhar seu papel, considerando sempre a qualidade de suas atividades como requisito básico de sua prestação de serviços e que seja de uma maneira responsável, pois influenciará de forma direta e notória a formação dos discentes, e refletirá na estruturação da comunidade trabalhista. Para tanto, é necessário que a administração da instituição na qual o profissional atua esteja comprometida em buscar meios de aprimorar a capacitação e avaliar a atuação profissional, como meio de exercer um controle de qualidade.

Para Costa (2009), a Educação perfaz uma trajetória de mudanças contínuas em direção à busca de novos conhecimentos, o que acaba por refletir as modificações observadas no processo de ensino. Esse processo prima por uma qualidade tão substancial quanto necessária, a fim de satisfazer os avanços tecnológicos e científicos que determinam parte importante da aprendizagem oferecida por qualquer IES. No entanto, para que o sistema educacional de fato apresente uma Educação de qualidade, é imprescindível o empenho organizacional de tais instituições, a adoção de ferramentas estratégicas e um planejamento mais moderno, que possam dar suporte à gestão de qualidade e torna-la um modelo distinto e eficaz de gestão, com o intuito de disseminar meios de aprendizagem que sejam atrativos, inovadores e qualitativos. A autora menciona também a importância da participação de todos os componentes organizadores do processo de gestão, para que possa ser uma participação de forma ativa,

articulada e comprometida com os conceitos de qualidade e excelência, para que então, tal gestão venha a destacar-se dentro dos atuais critérios que são exigidos para uma gestão de qualidade e que seja realmente efetiva.

Segundo Soares (2016), o questionamento das organizações administrativas em relação ao sucesso de suas atividades deve ser o enfoque que norteiam as estratégias aplicadas para a elaboração de planos de gestão e de modelos mais eficientes que efetivem mudanças inovadoras na qualidade de serviços e na construção do ensino. É necessário compreender também que a tais aspirações e perspectivas de melhoria devem ser vislumbradas não apenas pelas instituições privadas de ensino superior que dependem dos investimentos financeiros dos acadêmicos, mas também devem ser essas as perspectiva das instituições de ensino superior pública, frente à necessidade de dedicar aos acadêmicos um serviço de formação com qualidade.

Hamel (2000 apud SOARES, 2016) afirma que não é dever apenas das IES privadas, elaborarem planos organizacionais que sejam atrativos aos indivíduos que compram seus produtos e serviços. É fundamental que as IES públicas estejam dispostas a repensar e a modificar o seu planejamento e as suas atividades, se necessário, para estar em conformidade com um modelo acadêmico ajustado a um determinado padrão de qualidade. É possível determinar as mudanças a serem feitas de acordo com as necessidades que os próprios são capazes de detectar dentro do sistema de ensino, como também através do que está sendo verificado na atualidade.

De acordo com Riscarolli (2007 apud SOARES, 2016) as inovações em uma gestão de qualidade dependem de um direcionamento estratégico, em que os organizadores da gestão busquem meios bastante pertinentes para melhorar seus conceitos administrativos e didáticos pedagógicos. Para o autor, é crucial identificar nos processos gerenciais de ensino a capacidade de investigar propostas educacionais de forma clara e desafiadora, e que quando aplicadas surtirão efeitos compensatórios, tanto à comunidade que se beneficia dos serviços ofertados quanto à afirmação da instituição como prestadora de um serviço de qualidade.

Santos (2003) acredita que a elaboração de um manual de qualidade que contenha diretrizes organizacionais é incontestavelmente necessária, considerando a formalização de documentações padronizadas como uma forma de reger os procedimentos que deverão ser adotados na busca pela gestão de qualidade, bem como serve para delinear a política educacional a ser implementada, tornando-se um requisito decisivo para a configuração de um controle qualitativo. Para a autora, tal manual trata-se de um meio através do qual é facilitado o processo de construção de planos de intervenções e mudanças, que poderão ser aplicadas

mediante as necessidades verificadas pela gestão, servindo também como uma maneira de implantar visões e metas diferentes a serem alcançadas.

Pinheiro (2008 apud SANTOS, 2003) descreve o manual de qualidade como sendo uma ferramenta de fundamental importância para que seja possível promover o fator motivação dentro da gestão, além de manter informados os colaboradores sobre o que é necessário realizar, como deverão realizar e o porquê realizar, tendo como objetivo instigar-lhes a realizar o planejamento com mais interesse.

Ribeiro, Costa Neto e Oliveira (2008) mencionam que o Projeto Político Pedagógico e o Comitê Gestor da Qualidade fazem parte, entre outros, do gerenciamento do sistema educacional e têm o propósito de tentar consolidar um ensino de excelência de acordo com o vislumbre de paradigmas que sejam flexíveis e possíveis de se reelaborar, para que possam atender de forma adaptada à realidade vigente e, por sua vez, fornecer respostas inovadoras e eficazes à sociedade. De acordo com os autores, para que se cumpra o propósito de excelência na Gestão, faz-se necessário que as IES se sujeitem às novas realidades, elaborem Projetos Políticos Pedagógicos e que os colaboradores se apropriem de maneira engajada de concepções e ações coordenadas nas atividades direcionadas, identificando, controlando problemáticas e buscando superá-las mediante um esforço que deve contar com a participação geral da equipe gestora.

## **CONCLUSÃO**

Pode-se então compreender que não é possível sustentar a Gestão de Qualidade sem que haja o empenho e a organização articulada dos participantes do sistema gestor. Além do comprometimento visionário de cada colaborador em superar dificuldades que possam se apresentar, as IES devem mostrar-se ponderáveis e flexíveis às mudanças de paradigmas, para que assim consigam ter perspectivas de uma Gestão de Qualidade por excelência.

Outro aspecto importante é de existir a necessidade de ocorrer definições de critérios que possam ser considerados como parâmetros de qualidade. A literatura é imperativa ao mencionar que existe a necessidade de ocorrer uma maturidade organizacional, pois os colaboradores necessitam compreender como deve ser materializada a missão da organização, alinhada com o planejamento estratégico.

## REFERÊNCIA

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional regulação e emancipação:** para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ALVES, M. F.; DE OLIVEIRA, J. F. **Pós-Graduação no Brasil:** do Regime Militar aos dias atuais. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico - ANPAE, v. 30, n. 2, 2014.

ANDRÉ, D. T. **As Tecnologias da Inteligência e a Educação Sociocomunitária:** as possibilidades de intersecção. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universitário Salesiano de São Paulo, Americana, 2015.

ARAUJO, A. C. **Gestão, avaliação e qualidade da educação:** contradições e mediações entre políticas públicas e prática escolar no Distrito Federal. 2011. 303 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ARROYO, M. G.; FERNANDES, B. M. **A educação básica e o movimento social do campo:** Articulação Nacional Por uma Educação Básica do Campo. Brasília: Editora Zenaide, 1999.

AYESTA, M. B.; RODRÍGUEZ, A. C.. La brecha digital como fuente de nuevas desigualdades en el mercado de trabajo. **Economistas**, v. 21, n. 95, p. 119-128, 2003.

BARBALHO, J. P. **Gestão pela excelência em agências bancárias:** Um Estudo de Caso no Banco do Brasil. 2002. 125 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. **Exploitation, exploration, and process management:** The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

BERTOLIN, J. C. G. **Qualidade em educação superior:** da diversidade de concepções a inexorável subjetividade conceitual. *Avaliação: revista da avaliação da Educação Superior*, v. 14, n. 1, p. 127-149, 2009.

BONFA, S.; ALVES FILHO, A. G. **Aperfeiçoamento do modelo de gestão organizacional:** a abordagem do modelo de excelência de gestão da FNQ. 2010. 13 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lato-Sensu - Saiba Mais.** 2016a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pos-graduacao/>>. Acesso em: 15 set. 2017

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Pós-Graduação.** 2016b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/revalidacao-de-diplomas/pos-graduacao/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

Gestão De Qualidade Em Instituições De Ensino Superior: Analisando Produções Científicas.

CALDERÓN, A. I. **Universidades Mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão.** São Paulo em Perspectiva, v. 14, n.1, p. 61-72, 2000.

CAMPOS, V. F. **TQC controle da qualidade total: no estilo japonês.** 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

COLOSSI, N.; CONSENTINO, A.; QUEIROZ, E. G.. **Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo.** Revista da FAE, v. 4, n. 1, p. 49-58, 2001.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. **A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism.** Organization science, v. 7, n. 5, p. 477-501, 1996.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. Cursos recomendados e reconhecidos. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/cursos-recomendados-e-reconhecidos>> . Acesso em: 20 set. 2013.

CORDEIRO, J. V. B. M. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?.** Revista da FAE, v. 7, n. 1, 2004.

COSTA, M. E. M.. **Análise do processo de gestão de uma instituição de ensino superior com base no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade.** 2009. 125 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

DE OLIVEIRA, M. S.; SERPA, M. P.; KAIRALA, A. L. R. **Professor e gestão acadêmicopedagógica no ensino superior: uma associação real e necessária.** In: Proceedings of World Congress on Communication and Arts. v. 8, 2016, Salvador. Anais [...] Salvador: COPEC, 2016, p. 193-195.

DRUCKER, P. F. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas.** In:

DRUCKER, P. F. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1974.

DRUCKER, P. **Pessoas e desempenhos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FAGUNDES, R. S. S. **Avaliação institucional de ies: reflexões sobre a compatibilidade dos indicadores de avaliação externa do SINAES com os critérios de excelência da FNQ.** 2009. 101 f. Tese (Doutorado em Engenharia da produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

Gestão De Qualidade Em Instituições De Ensino Superior: Analisando Produções Científicas.

FARIA, C. A. P. de; FILGUEIRAS, C. A. C. **As políticas dos sistemas de avaliação da Educação Básica do Chile e do Brasil.** In: Hochman, G.; Arretche, M.; Marques, E. (Orgs.). Políticas públicas no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

FARIA, S. E.; BARUCHI, S. R. S. **Os 4 P's, os 4 C's e os 4 A's do marketing aplicados à gestão das Instituições de Ensino Superior como ferramentas para conquistar e manter alunos.** VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2009, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2009.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total.** São Paulo: Markron Books, 1994.

FERREIRA, A. R.. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação.** In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2009, Salvador. Anais [...]. Salvador: CLAD, 2009. p. 27-30.

FERREIRA, Aghata Frade. **Indicadores de gestão das instituições federais de educação superior e a qualidade nos cursos.** 2013. 133 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FERRONATO, F. R. **Psicologia da educação e da aprendizagem.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional SA, 2016.

FESTINALLI, R. C. **A formação de mestres em administração: por onde caminhamos?.** Organizações & Sociedade, v. 12, n. 35, p. 135-150, 2005.

FISCHER, T. Mestrado profissional como prática acadêmica. **Revista brasileira de pósgraduação**, v. 2, n. 4, 2005.

FONTES, I. et al. Relação família-escola: percepções de pais e professores relativamente às práticas de envolvimento parental na escola. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, n. 10, p. 157-174, 2011.

FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L.; CASTRO, J. E. G. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES. **Revista Produção Online**, v. 7, n. 4, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Critérios de excelência.** São Paulo: FNQ, 2006.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG).** São Paulo: FNQ, 2008a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Critérios de Excelência 2008: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade.** São Paulo: FNQ, 2008b.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE – FNQ. **Gestão para transformação.**



Gestão De Qualidade Em Instituições De Ensino Superior: Analisando Produções Científicas.

Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

GALL, Norman; GUEDES, Patrícia Mota. **A reforma educacional de Nova York: possibilidades para o Brasil**. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVÊA, F. C. F. **A institucionalização da pós-graduação no Brasil: o primeiro decênio da Capes (1951-1961)**. Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 9, n. 17, 2012.

GRAY, A.; JENKINS, B. **From public administration to public management: reassessing a revolution?** Public Administration, n. 73, p. 75-99, 1995.

HERRMANN, J. R.; COPELLO JUNIOR, J. C.. **Sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008: uma estratégia de gestão para as organizações contábeis do RS**. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis, v. 3, n. 5, p. 220-247, 2014. Disponível em: <<http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/130> >. Acesso em: 22 abr. 2014.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. **International Journal of Operations & Production Management**, 2003.

KUENZER, A. Z.; MORAES, M. C. M. Temas e tramas na pós-graduação em educação. **Educação & Sociedade**, v. 26, n. 93, 2005.

LONGO, R. M. J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. Brasília: IPEA, 2010.

LONGO, R. M. J. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e conceitos na educação**. Brasília: IPEA, 1996.

LYRIO, M. V. L. **Modelo para avaliação de desempenho das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR'S) do governo do Estado de Santa Catarina: a perspectiva da MCDA-C**. 2008. 201 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MACHADO, M. P. **O pacto neodesenvolvimentista e as políticas de expansão da educação superior no Brasil de 2003 a 2013**. 2013. 220 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

MACHADO, S. B. **Utilização de Indicadores de desempenho na avaliação de gestão realizada pelo TCU**. 2004. 81f. Dissertação (Mestrado em Controle Externo). -



Gestão De Qualidade Em Instituições De Ensino Superior: Analisando Produções Científicas.

Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União, Brasília, 2004.

MANUEL, C. V. **Análise da maturidade organizacional para implantação de gestão da qualidade na imprensa pública angolana – estudo de caso: televisão pública de Angola.** 2014. 101 f. Tese (Doutorado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.

MARTINS, G. A.. **Pós-graduação: o curso de doutorado em ciências contábeis da FEA/USP.** Revista Contabilidade & Finanças-USP, v. 19, n. 48, 2008.

MELLO, L. G. **Proposta de um sistema de medição de desempenho para uma instituição privada de ensino superior.** 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2006.

MEZOMO, J. C. **Qualidade nas instituições de ensino: apoiando a qualidade total.** São Paulo: Cedas, 1993.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MOTA, M.; SILVA, T. As Mudanças do Ensino Superior no Brasil. **Revista Eletrônica da Faculdade Adventista da Bahia**, 2011.

MPE BRASIL (São Paulo). Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (Org.). MPE Brasil: **Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas.** 21. ed. São Paulo: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 2015. 72 p.

NEELY, A. D. **Measuring business performance.** Londres: Profile books, 1998.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. **Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho:** estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. 2008. 13 f. Tese (Doutorado de Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

OLIVEIRA, P. C. **A construção do processo de avaliação do sistema de educação a distância do SENAC EAD/RS e a busca de suas possíveis interfaces com critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade.** 2006. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

OLIVEIRA, S. F. **A gestão de pessoas e a alocação de servidores na secretária de estado da educação e qualidade do ensino das amazonas.** 2016. 92 f. Dissertação (Mestrado de Gestão e Avaliação da Educação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **La reinvencción del gobierno:** la influencia del espíritu empresarial en el sector público. Barcelona: Grupo Planeta (GBS), 1994.

Gestão De Qualidade Em Instituições De Ensino Superior: Analisando Produções Científicas.

PARRO, A. L. G. **Avaliação externa, gestão e qualidade da educação escolar: concepções veiculadas e concepções vivenciadas no cotidiano escolar.** 2016. 166 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual Paulista, Marília, 2016.

PIERÓN, M. **Formação de professores:** aquisição de técnicas de ensino e supervisão pedagógica. Lisboa: FMH/Universidade Técnica de Lisboa, 1996.

PIRES, M. S. **Gestão estratégica da qualidade.** Florianópolis: GAV, 2000.

POFFO, G. D.; MARINHO, S. V. Qualidade na percepção discente do curso de administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 2, p. 210230, 2013.

QUELHAS, O. L. G.; FARIA FILHO, J. R.; FRANÇA, S. L. B. O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, 2005.

RAMALHO, B. L.; MADEIRA, V. P. C. A pós-graduação em educação no Norte e Nordeste: desafios, avanços e perspectivas. **Revista Brasileira de Educação**, n. 30, p. 70-81, 2005.

RAPOSO, N. V. **A Qualidade no Ensino Superior:** Exigências e Limitações. Revista portuguesa de pedagogia, p. 357-372, 2011.

RIBEIRO, E. L.; COSTA NETO, P. L. O.; OLIVEIRA, J. A. **O papel da gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior- IES.** 2008. 12 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro Universitário de Franca, Franca, 2008.

RIBEIRO, L. O. M.; TIMM, Maria Isabel; ZARO, Milton Antonio. **Gestão de EAD:** a importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADS para a escolha de modelos adequados. **RENOTE-Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 5, n. 1, 2007.

SAMPAIO, A. A. **Vivências de docentes e de seus licenciandos no final de formação e passagem para o mundo do trabalho:** mal/bem-estar docente/discente, autoimagem e autoestima. 2014. 199 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SANTANA, R. S. C.; SOUZA-SILVA, J. C. **A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional:** o caso da empresa baiana de águas e saneamento S.A. 2012. 22 f. Tese (Doutorado em Gestão e Sociedade) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

SANTOS, C. C.; PEREIRA, F.; LOPES, A. Efeitos da intensificação do trabalho no ensino superior: da fragmentação à articulação entre investigação, ensino, gestão acadêmica e transferência de conhecimento. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 29, n. 1, p. 295-321, 2016.

Gestão De Qualidade Em Instituições De Ensino Superior: Analisando Produções Científicas.

SANTOS, C. M. **Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil**. Educação & sociedade, v. 24, n. 83, 2003.

SCREMIN, G. **As funções docentes e o perfil institucional de professores das universidades privadas brasileiras: em busca de indicadores de qualidade**. 2009. 110 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2009.

SEGATTO, C.; ABRUCIO, F. A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 1, p. 85-106, 2017.