

APLICAÇÕES DO CONCEITO DE QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR

Atila de Melo Lira¹, Emerson José Beneton², Josimar Alcantara de Oliveira¹, Ivanir Costa³ e Rodrigo Franco Gonçalves³

1. Doutorandos em Engenharia de Produção- Universidade Paulista - UNIP- São Paulo-SP. atilaalira@hotmail.com, Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, Brasil

2. Mestrando em Engenharia de Produção - Universidade Paulista- UNIP – São Paulo-SP

3. Prof. Dr., Universidade Paulista

Recebido em: 30/09/2013 – Aprovado em: 08/11/2013 – Publicado em: 01/12/2013

RESUMO

A busca da qualidade nas instituições de ensino superior no Brasil assume papel fundamental em função da sua importância como agente de produção e difusão do conhecimento. O que se observa nas gestões universitárias, seja pública ou privada, é uma carência na gestão, pouco profissionalismo e excesso de burocracia. Este artigo tem como objetivo analisar a gestão estratégica do ensino superior brasileiro focando na busca de qualidade total. O artigo apresenta e analisa os indicadores de avaliação do Ministério da Educação (MEC) e indicadores de desempenho auxiliares, com o intuito de acompanhar o desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES) frente à grande concorrência e expansão do ensino superior no Brasil. Esses indicadores devem ser orientados para a busca de uma gestão com qualidade e com isso permitir a busca da competitividade através de ensino diferenciado e com alto nível de qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: gestão estratégica, indicadores, desempenho.

APPLICATIONS OF THE CONCEPT OF QUALITY IN HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

The pursuit of quality in higher education institutions in Brazil plays a critical role due to its importance as an agent of production and dissemination of knowledge. What we see in managements university is public or private is a shortage in management, professionalism little excessive bureaucracy. This article aims to analyze the strategic management of Brazilian higher education focusing on the search for total quality. The article describes and analyzes the evaluation indicators of the Ministry of Education - MEC and performance indicators assistants, in order to track the performance of IES facing great competition and expansion of higher education in Brazil, seeking a management quality, achieving quality in teaching and acquiring competitiveness.

KEYWORDS: quality, strategic management, higher education, indicators, performance.

INTRODUÇÃO

Este estudo utiliza um primeiro pressuposto teórico quanto à gestão estratégica de ensino superior, o de que as estratégias focadas na qualidade estão positivamente relacionadas com as outras estratégias competitivas adotadas pelas IES. O segundo pressuposto teórico adotado é que os indicadores de desempenho são ferramentas integradas de gestão estratégica para alcançar a qualidade na IES (ESTEVES, 2007; NUNES, 2007; SOUSA, 2007; ANDRADE, 2012).

Como proposta este trabalho tem o intuito de auxiliar a Gestão de Instituições de Ensino Superior. A Gestão dessas instituições ainda apresenta problemas de execução de processos, pois os mesmos ainda são, na maioria das vezes, totalmente manuais e carente de um uso profissional, apesar de apresentarem vários tipos de sistemas de controle (ANDRADE, 2012).

Muitas IES possuem indicadores disponíveis, mas estes somente apresentam dados globais, apresentados em relatórios complexos, o que exige análises individualizadas e planejamento para que se possam verificar e aplicar as informações disponibilizadas (SOUSA, 2007).

A verificação destas informações é importante principalmente na identificação das necessidades específicas referentes ao negócio. Um sistema de informação consistente é necessário para atender as necessidades e profissionalizar a gestão (ESTEVES, 2007).

Estima-se que a maioria das informações encontram-se no sistema, mas não têm condições de serem consultadas facilmente e utilizadas de forma a oferecer subsídios para a tomada de decisões (NUNES, 2007).

A partir deste quadro apresentado, propõe-se separar e classificar os indicadores disponíveis, individualizados ou em grupos a fim de permitir a organização das informações para uma rápida visualização dos resultados. O objetivo deste trabalho é analisar a gestão estratégica do ensino superior brasileiro focando na busca de qualidade total

GESTÃO ESTRATÉGICA DO ENSINO

A questão de apresentar a reforma da educação na confluência de fatores culturais econômicos, políticos e sociais em um sistema de transição recente para a democracia (1988), e a economia de mercado (1990) em conjunto com a evolução do ensino superior no Brasil a partir da década de 1990 tem sido estudada por diferentes pesquisadores (CHAUI, 2003; CUNHA, 2003; NUNES, 2007; NOGUEIRA, 2008; DIAS SOBRINHO, 2009; ANDRADE, 2012).

O mercado educacional brasileiro sofre uma diversificação contínua: existem atualmente diversas universidades federais, estaduais e privadas que operam a nível nacional, regional ou local, com aspas para a forte concorrência entre elas. Assim, nos últimos anos, essas instituições têm sido obrigadas a implementar sistemas de gestão da qualidade em conformidade com as exigências do Ministério da Educação (MEC), inclusive com avaliações de desempenho definidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), por exemplo, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) (INEP, 2009).

RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE E ESTRATÉGIA

Há uma variação considerável tanto a nível nacional quanto internacional no que se referem aos caminhos que devem ser tomados no gerenciamento dos problemas e desafios da qualidade do ensino superior (BRENNAN & SHAH, 1997; DOURADO et al., 2007; AMARAL, 2009).

Uma comparação internacional da extensão da semelhança ou diversidade nos principais quadros de garantia da qualidade para o ensino superior mostra que um “modelo geral” de garantia da qualidade não se aplica universalmente, mas que a maioria dos elementos que fazem parte dele são aplicados em grande parte dos países. O “modelo geral” fornece um ponto de partida para mapear desvios. Em cada país, podem existir adições específicas de elementos ou omissões do modelo, pois usualmente há modificações ou extensões de elementos. Estas variações são determinadas por aspectos práticos como o tamanho do setor de ensino superior, a rigidez/flexibilidade da questão legal de garantia da qualidade e do estágio de desenvolvimento do controle estatal sobre o setor (BILLING, 2004).

Através da qualidade estratégias competitivas podem ser desenvolvidas, e estas descrevem a forma como a IES pretende ganhar vantagem sobre as concorrentes e são diferenciadas pela natureza da orientação a fim de garantir a competitividade da organização: estratégias que visam diferenciar currículos em diversas formas de educação; cursos de dia, cursos a tempo parcial, cursos à distância; estratégias focalizadas na procura do mercado em uma determinada qualificação; estratégias focadas em vantagem tecnológica, utilizando novas tecnologias educacionais, aprendendo sistemas de gestão e sistemas de vídeo; estratégias com foco na qualidade do programa educacional, etc. (ESTEVES, 2007).

Estratégias voltadas para a qualidade fazem parte das estratégias competitivas, estando em relação de dependência com outras estratégias competitivas adotadas pela universidade. A missão da qualidade é, geralmente, enfrentar a concorrência, razão pela qual pode haver dois tipos de estratégias: Estratégia defensiva, mantendo o mercado, que concentra-se no controle de garantia de qualidade dos processos de ensino e pesquisa na universidade; e Estratégia de penetração ofensiva, que se concentra na criação de programas educativos a nível técnico-científico e de qualidade localizados em nível acima ou abaixo do dos concorrentes (NUNES, 2007).

Os conceitos de Gestão da Qualidade Total e da norma ISO 9001:2008 implementam uma abordagem baseada em processos para o gerenciamento. Embora as vantagens da abordagem baseada em processos de gestão da qualidade de todas as organizações-alvo (por exemplo, universidades) são vivas, ainda há domínio da gestão dos resultados de atividades científicas e educacionais de qualidade (CHUCHALIN & ZAMYATIN, 2011).

ESTRATÉGIA DEFENSIVA DE QUALIDADE

A estratégia defensiva de qualidade deve considerar as três funções da IES: ensino, pesquisa científica e extensão. A qualidade do ensino surgiu como uma questão importante no ensino superior durante os anos 90. Isto levou à implementação de diversos controles de qualidade, segurança e esquemas de realce de modo que instituições tentaram ficar a par das demandas dos diversos públicos em um ambiente educacional em rápida mudança (CUNHA, 2003).

Os documentos da política de educação têm colocado, recentemente, grande ênfase na qualidade dos professores, na crença de que uma educação de alta qualidade exige, conseqüentemente, professores equivalentes, isto porque eles são vozes ativas no processo de decisão política (UNESCO, 2002; OECD, 2003).

O sistema de ensino superior é encorajado a melhorar e aumentar a criatividade de acordo com os resultados, de modo a melhorar o nível de inovação e cumprir a meta nacional de eficiência. Instituições formam esse conjunto de inovações em estratégias defensivas com pesquisa científica e reduzem os efeitos limitantes, aumentando os recursos destinados à inovação e o número de participantes na corrida pela pesquisa científica (LEDEZMA, 2010).

A sustentação da estratégia defensiva de qualidade pode ser alcançada com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com as exigências da norma ISO 9001 e com os requisitos específicos para os sistemas da estrutura educacional de cada país. Pesquisas em Gestão da Qualidade Total (GQT) podem examinar as relações entre as práticas de gestão da qualidade e os vários níveis de desempenho organizacional (KAYNAK, 2003). Todavia, há uma escassez de pesquisas em profundidade para analisar esta relação complexa (LEONARD & McADAM, 2001).

Além disso, a relação entre a prática de GQT e o desempenho organizacional é significativa no sentido transversal, em que a intensidade da prática de GQT explica uma proporção significativa da variância no desempenho. Alguns, mas não todos os tipos de práticas GQT, são particularmente fortes preditores de performance. No estudo dos autores supracitados, as categorias de liderança, gestão de pessoas e foco no cliente foram os mais fortes preditores significativos de desempenho operacional (SAMSON & TERZIOVSKI, (1999).

Assim, existe uma necessidade de que a GQT seja considerada uma filosofia em vez de simplesmente um instrumento operacional (LEONARD & McADAM, 2001). Desde o início da década de 1990 tem ocorrido nas universidades uma mudança de sistemas de controles informais com um leve toque de qualidade baseados em práticas locais e numa quantidade significativa de confiança e autonomia profissional para um processo altamente prescrito de controle de qualidade com base em auditoria (CUNHA, 2003).

ESTRATÉGIA DE INDICADORES DE DESEMPENHO

A aplicação de indicadores de desempenho para o ensino superior é um fenômeno que pertence aos séculos XIX e XX, embora haja reverberações de um período anterior (BRUNEAU & SAVAGE, 2002). Os indicadores são considerados como ferramentas de apoio às universidades, para incentivar e continuar subsidiando o ensino superior público e privado. A maioria dos indicadores de desempenho, no entanto, tem tido algum tipo de financiamento anexado a eles, apesar de que a remuneração atrelada ao desempenho é geralmente uma fração muito pequena da renda institucional total (DIAS SOBRINHO, 2009).

Entre os órgãos que publicam indicadores de desempenho institucionais, os indicadores de graduação [no caso do Brasil o Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação] parecem ser os únicos indicadores chave que têm aceitação universal como uma medida de desempenho institucional (UNESCO, 2003). Além destes indicadores centrais, diferentes órgãos usam medidas peculiares, dependendo de contextos políticos locais. Em alguns países, indicadores

de emprego são amplamente utilizados como medidas de satisfação dos graduados com a sua educação. Já o desempenho financeiro aparece em quase todos os lugares e geralmente é medido por ter baixo custo administrativo. Menos frequentes são itens como a diversidade do corpo docente, a inadimplência dos alunos, o desempenho de captação de recursos e a geração de relatórios de dados de qualidade (BRUNEAU & SAVAGE, 2002; DELANEY, 2004; PAGE & CRAMER, 2004).

A eficácia do ensino superior na preparação de graduados para o trabalho e a vida pode ser avaliada pela pesquisa aos alunos usando o *ranking* desenhado por DELANEY (2004). Os dados desse *ranking* mostram que as medidas e índices específicos encontrados em vários artigos são inconsistentes relacionando com os *rankings* finais atribuídos pelas universidades (PAGE & CRAMER, 2004).

Governos e instituições estão implementando estratégias para garantir o bom desempenho das universidades e vários estudos têm investigado a avaliação de IES, através do desenvolvimento e utilização de sistemas de indicadores (SOUSA, 2007; NOGUEIRA, 2008; AMARAL, 2009; ANDRADE, 2012). Contudo, há uma dificuldade em se estabelecer critérios de classificação para os indicadores existentes, sobre os quais não há atualmente nenhum consenso (GARCIA-ARACIL & PALOMARES-MONTERO, 2009).

As mudanças implícitas de garantia de qualidade devem começar no nível local, ou seja, cursos e programas de estudo cada vez mais customizados. A tarefa de documentar tais mudanças e, assim, reconhecer o impacto das políticas e práticas de garantia de qualidade (avaliação, certificação e reconhecimento de cursos) faz com que seja necessária a utilização de métricas diferentes nos diferentes níveis de uma instituição de ensino superior (GRAY & PATIL, 2009; ANDRADE, 2012).

Seguindo essa orientação, pode-se elaborar uma metodologia de avaliação externa com normas, padrões de referência e uma lista de indicadores de desempenho, que na verdade é um sistema de indicadores para avaliação da qualidade da IES. Estes podem ser estruturados em vários domínios, entre eles: a) a capacidade institucional, B) a eficácia da Educação, C) e a gestão da qualidade (DIAS, 2012).

De acordo com o grau de cumprimento dos indicadores de desempenho, podem ser estabelecidos níveis de referência própria que podem ir de 1 até 5. Numa primeira fase, a IES deve adotar uma estratégia de qualidade para estabelecer, documentar, implementar e atualizar os procedimentos operacionais e suas atividades com base em domínios, critérios, padrões e indicadores de desempenho exigidos para os níveis mínimos de até 3 (ANDRIOLA, 2009).

De acordo com o INEP (2009), para se obter uma vantagem estratégica, na segunda fase, a IES pode estabelecer referências próprias para os níveis de indicadores de desempenho, entre os quais podem ser citados: a) o envolvimento da IES e das organizações estudantis em atividades de auditoria; b) a formulação de políticas universitárias focadas na qualidade e a criação de estruturas que permitam a publicação de artigos científicos; c) avaliar a eficácia da pesquisa de nível universitário realizada sobre os procedimentos e documentações específicas do Sistema de Gestão da Qualidade; d) as preocupações da universidade para estimular a pesquisa; e) o acompanhamento das atividades financeiras da IES; f) o acompanhamento das atividades contábeis da IES; g) estruturas para controlar e melhorar a qualidade da educação com a participação de avaliadores independentes

de outras regiões do país; h) envolvimento da IES com os objetivos de melhorar os currículos universitários; i) preocupações com os procedimentos próprios de garantia da qualidade da IES; j) medir e documentar os processos universitários periodicamente; e k) a implantação e formulação de um Sistema de Gestão da Qualidade documentado de acordo com a norma ISO 9001:2008 e etc.

Como consequência do último indicador, na terceira fase a IES deve reorganizar o SGQ, seguindo as novas edições da gestão da qualidade pelas normas ISO 9001:2008 e os requisitos do MEC, com o objetivo estratégico de se beneficiar das vantagens de ambas as implementações (ABNT, 2000; INEP, 2009).

ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade Total tem muito a oferecer ao ensino superior, pois ela não significa apenas a tradução da norma ISO 9001. A aplicação sensata de princípios da gestão da qualidade total no ensino superior a fim de mostrar uma melhora real leva tempo, empenho e investimento considerável pela gestão de topo. O ponto de partida deve ser uma melhor compreensão das necessidades do cliente, que pode ser tratado através de um processo de melhoria da qualidade do serviço que permeia a estrutura organizacional (WATKINS, 2007).

Um elemento chave para a implementação bem sucedida do novo sistema é a própria compreensão da lógica por trás do sistema das instituições. As avaliações internas, relatórios anuais e dados institucionais quantitativos básicos devem ser considerados e também usados pelos líderes institucionais e os membros da comunidade acadêmica como ferramentas para um trabalho significativo à qualidade interna e não apenas encarados como elementos estranhos solicitados pelos superiores (SOUSA, 2007).

A qualidade do trabalho das instituições deve ser considerada um instrumento fundamental para a gestão estratégica de toda a organização. De acordo com a ISO 9001, o sistema de gestão da qualidade envolve todas as fases do ciclo e dos processos educativos, desde a identificação das necessidades dos clientes até o encontro das suas necessidades (ABNT, 2000).

Nessas atividades a IES deve focar no *marketing* educacional, na determinação e definição das necessidades dos clientes e seus requisitos para os programas educacionais. Para este fim, a IES tem que: Definir e documentar as atividades que contribuem direta ou indiretamente para a realização da qualidade; Definir as responsabilidades gerais e específicas em termos de qualidade, bem como a autoridade delegada para cada atividade que afeta a qualidade; e Definir a estrutura organizacional relacionada com as atividades que afetam a qualidade (SILVA, 2011).

PROCESSOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Um mapa de qualidade que leva explicitamente em conta o meio ambiente, o planejamento estratégico e os processos internos da organização, foi apresentado por KETTUNEN (2005). O mapa de qualidade ajuda a gestão da instituição de ensino superior a apresentar uma visão geral do sistema de garantia de qualidade para os avaliadores externos, os membros da organização, estudantes e outros *stakeholders*.

A IES pode identificar processos do SGQ e ordená-los em quatro categorias:

a) processos de gestão para coordenar o trabalho da IES; b) processos básicos que são o núcleo do sistema de gestão da qualidade; c) processos de apoio necessários para sustentar as atividades básicas; e d) medição, análise e melhoria de processos para a eficácia do SGQ (FERNANDES & CASEIRO, 2011).

A partir do processo de categorização, a IES pode elaborar um mapa de processo. Para cada processo de um departamento é nomeado um responsável pelo mesmo – o executor ou chefe de departamento para os processos interdepartamentais – de modo que eles são responsáveis pelo controle das interfaces e a obtenção de indicadores de desempenho (SOUSA, 2007).

Assim, para cumprir com os requisitos da ISO 9001, a IES deve desenvolver documentos e registros do sistema de gestão da qualidade, através da interpretação e adaptação de requisitos da norma ISO 9001 para as áreas universitárias de atividade: ensino, pesquisa e extensão (ABNT, 2000). Numa primeira etapa, podem ser desenvolvidas políticas de qualidade e objetivos da qualidade, e num segundo momento a constituição de procedimentos manuais operacionais e de qualidade que descrevem os processos de gestão da qualidade (SOUSA, 2007; WATKINS, 2007).

ESTRATÉGIAS DE EXECUÇÃO

Para isso, pode-se avaliar o desempenho analisando quatro dimensões seguindo as Dimensões da Qualidade da Educação do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP): o nível de estrutura, o nível de gestão e organização, o nível do professor e o nível do aluno (DOURADO et al., 2007).

De acordo com o INEP (2009), para o nível de estrutura são analisados os seguintes indicadores:

- a) Existência de salas de aulas compatíveis às atividades e aos clientes;
- b) Ambiente adequado à realização de atividades de ensino, lazer e recreação, práticas desportivas e culturais, reuniões com a comunidade etc.;
- c) Equipamentos em quantidade, qualidade e condições de uso adequadas às atividades da instituição;
- d) Biblioteca com espaço físico apropriado para leitura, consulta ao acervo, estudo individual e/ou em grupo, pesquisa *on line*, dentre outros, incluindo, acervo com quantidade e qualidade para atender ao trabalho pedagógico e ao número de alunos existentes na IES;
- e) Laboratórios de ensino, informática, brinquedoteca, entre outros;
- f) Serviços de apoio e orientação aos estudantes;
- g) Garantia de condições de acessibilidade e atendimento para portadores de necessidades especiais;
- h) Ambiente institucional dotado de condições de segurança para alunos, professores, funcionários e comunidade em geral;
- i) Programas que contribuam para uma cultura de paz na escola.

Para o nível de gestão e organização, são analisados os seguintes indicadores:

- a) estrutura organizacional compatível com a finalidade do trabalho pedagógico;
- b) o planejamento, monitoramento e avaliação dos programas e projetos;
- c) a organização do trabalho universitário compatível com os objetivos

educativos estabelecidos pela instituição tendo em vista a garantia da aprendizagem dos alunos;

d) a existência de mecanismos de informação e de comunicação entre os todos os segmentos da IES;

e) a gestão democrático-participativa que inclui: condições administrativas, financeiras e pedagógicas, mecanismos de integração e de participação dos diferentes grupos e pessoas nas atividades e espaços universitário;

f) o perfil do dirigente da IES: formação em nível superior, forma de provimento ao cargo e experiência;

g) a existência de projeto pedagógico coletivo da IES que contemple os fins sociais e pedagógicos dela, a atuação e autonomia da IES, as atividades pedagógicas e curriculares, os tempos e espaços de formação;

h) a disponibilidade de docentes na IES para todas as atividades curriculares;

i) a definição de conteúdos relevantes nos diferentes níveis e etapas do processo de aprendizagem;

j) o uso de métodos pedagógicos apropriados ao desenvolvimento dos conteúdos;

k) a implementação de processos avaliativos voltados para a identificação, monitoramento e solução dos problemas de aprendizagem;

l) a existência e utilização adequada de tecnologias educacionais e recursos pedagógicos apropriados ao processo de aprendizagem;

m) o planejamento e a gestão coletiva do trabalho pedagógico;

n) a implementação de mecanismos de participação do aluno na IES;

o) a valoração adequada dos serviços prestados pela IES aos diferentes usuários.

Para o nível do professor, são analisados os seguintes indicadores:

a) projeto amplo de formação, profissionalização e valorização do docente;

b) qualidade da força de trabalho docente para a melhoria do desempenho dos alunos;

c) estruturas salariais, carreiras profissionais e condições de trabalho;

d) planos de carreira, incentivos e benefícios;

e) políticas de incentivo voltadas à produtividade da ação docente;

f) distinção entre incentivo e motivação;

g) titulação/qualificação adequada ao exercício profissional;

h) vínculo efetivo de trabalho;

i) dedicação a uma só IES;

j) formas de ingresso;

k) valorização da experiência docente;

l) carga horária adequada;

Para o nível do aluno, são analisados os seguintes indicadores:

a) satisfação do aluno com o processo de aprendizagem;

b) engajamento ativo do aluno no processo de aprendizagem;

c) permanência na IES, isto é, o não abandono;

d) desempenho acadêmico do discente;

e) crença numa vida escolar-acadêmica e profissional de sucesso;

f) aulas e as atividades educativas atraentes e envolventes dentro e fora da IES;

- g) estratégias e recursos pedagógicos utilizados pelos professores de forma adequada aos conteúdos e às características dos alunos;
- h) reconhecimento e valorização do trabalho dos professores pelo aluno;
- i) ingresso no mercado de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem o propósito de auxiliar a Gestão de Instituições de Ensino Superior, que apresentam problemas de execução de processos manuais e que apresentam poucos aspectos considerados profissionais, mesmo possuindo uma série de sistemas de informação para controle de seus processos, tanto administrativos, quanto educacionais.

É oportuno considerar que muitas IES possuem indicadores disponíveis, mas estes somente apresentam dados globais e normalmente apresentados em relatórios organizados em formatos que exigem análises individualizadas e o uso de planilhas eletrônicas no suporte da verificação das informações apresentadas.

Um sistema de informação gerencial é necessário para atender as necessidades e profissionalizar a gestão. Estima-se que a maioria das informações estão no sistema, mas não tem condições de serem consultadas facilmente e utilizadas de forma a oferecer subsídios para a tomada de decisões.

Portanto em vista deste quadro, a proposta é de separar e classificar os indicadores disponíveis, individualizados ou em grupos a fim de permitir a organização dos dados para uma rápida visualização dos resultados.

A contribuição desse levantamento bibliográfico é que servirá como referencial para a tomada de decisões na gestão de Instituições de Ensino Superior e espera-se que em trabalhos futuros seja feito um estudo de caso com uma IES privada, onde serão colhidos todos os indicativos descritos neste trabalho e construído um Sistema de Informação para fazer o acompanhamento em tempo real destes indicadores, facilitando assim a gestão da IES.

AGRADECIMENTOS

À Faculdade Santo Agostinho, Teresina-PI, pelo auxílio financeiro e a concessão de bolsa aos doutorandos Átila de Melo Lira e Josimar Alcantara de Oliveira.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001**, Sistema de gestão da qualidade – Requisitos, dez. 2000. Disponível em: <http://www.fasi.edu.br/files/biblioteca/NBR_iso9001.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2013.

AMARAL, A. Avaliação e qualidade do ensino superior: As muitas racionalidades da qualidade. In: LEITE, D. (Org.). **Avaliação participativa e qualidade**: os atores locais em foco. Porto Alegre: Sulina, cap. 2, p.11-32, 2009.

ANDRADE, M. A. B. A avaliação da educação superior: uma breve análise no campo teórico-conceitual. **Revista Entreideias**, Salvador, v. 1, n. 2, p. 27-45, jul./dez.,

2012. Disponível em:
<<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/entreideias/article/view/6379/4850>>.
Acesso em: 23 abr. 2013.

ANDRIOLA, W. B. Fatores institucionais associados aos resultados do exame nacional de desempenho estudantil(ENADE): Estudo dos Cursos de Graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio em Educación**, v. 7, n. 1, p. 22-49, 2009.

BILLING, D. International comparisons and trends in external quality assurance of higher education: Commonality or diversity?. **Higher Education Journal**, v. 47, p. 113-137, 2004. Disponível em:
<<http://libgen.org/scimag3/10.1023/B%253AHIGH.0000009804.31230.5e.pdf>>.
Acesso em: 23 abr. 2013.

BRENNAN, J. & SHAH, T. Quality Assessment, Decision Making and Institutional Change. **Tertiary Education and Management Journal**, v. 3, n. 2, p. 157-164, 1997. Disponível em:
<<http://sci-hub.org/pdfcache/366b06143122a32aa0d8c24d296b3d05.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

BRUNEAU, W. & SAVAGE, D. C. **Counting out the scholars: The case against performance indicators in higher education**. Toronto: James Lorimer & Company Ltd, 2002. Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=Rp_0iQxjINIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 20 abr. 2013.

CHAUÍ, M. A Universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

CHUCHALIN, A. I. & ZAMYATIN, A. V. Higher education institution integrated Quality management system. **International Journal of Quality Assurance in Engineering and Technology Education**, v. 1, n. 1, p. 30-43, 2011. Disponível em:
<<http://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=49558&ptid=47803&t=higher+education+institution+integrated+quality+management+system>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

CUNHA, L. A. O Ensino superior no octênio FHC. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 82, p. 37-61, abr. 2003. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a03v24n82.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

DELANEY, A. M. Ideas to Enhance Higher Education's Impact on Graduates' Lives; Alumni Recommendations. **Tertiary Education and Management**, v. 10, n. 2, p. 89-105, 2004. Disponível em:
<<http://libgen.org/scimag3/10.1023/B%253ATEAM.0000023839.21429.63.pdf>>.
Acesso em: 21 abr. 2013.

DIAS, C. C. C. **O uso da ISO 9001:2008 como instrumento para as IES**

montarem seus PDI de acordo com o objetivo do SINAES. Dissertação. 93p. (Dissertação de Pós-graduação). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Paulista, 2012. Disponível em: <http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/eng_producao/download/eng_carloscesarcavalcantedias.swf>. Acesso em: 22 abr. 2013.

DIAS SOBRINHO, J. Educação superior, globalização e democratização: o debate ético-político. In: LEITE, Denise (Org.). **Avaliação participativa e qualidade: os atores locais em foco.** Porto Alegre: Sulina, cap. 3, p. 33-55, 2009.

DOURADO, L. F., OLIVEIRA, J. F. & SANTOS, C. A. **A qualidade da educação: conceitos e definições.** Brasília: Inep, 2007. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/qualidade_da_educacao.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.

ESTEVES, P. C. L. **Fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do sistema de ensino superior de Santa Catarina.** Tese. 154p. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/90143>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

FERNANDES, A. & CASEIRO, N. Processo de implementação do SGQ numa Instituição de Ensino Superior: abordagem e potencialidades. In.: **Congresso Luso Moçambicano de Engenharia**, 6, Maputo, Instituto Politécnico de Castelo Branco, p. 1-12, ago./set. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/1574>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

GARCIA-ARACIL, A. & PALOMARES-MONTERO, D. Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. **Higher Education Journal**, v. 60, n. 2, p. 217-234, 2009. Disponível em: <<http://libgen.org/scimag2/10.1007/s10734-009-9296-8.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

GRAY, P.J. & PATIL, A. Internal and External Quality Assurance Approaches for Improvement and Accountability: A Conceptual Framework. **Engineering Education Quality Assurance**, v. 5, p. 299-308, 2009. Disponível em: <http://link.springer.com/sci-hub.org/chapter/10.1007/978-1-4419-0555-0_22/fulltext.html>. Acesso em: 19 abr. 2013.

INEP. SINAES – **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior:** da concepção à regulamentação / [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]. – 5. ed., revisada e ampliada – Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009. 328 p. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BE66067D3-8157-4E83-B0CF-32CBDA4CEB2B%7D_Sinaes_5_ed_sem_marca.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p.

405-435, 2003. Disponível em: <libgen.org/scimag1/10.1016/S0272-6963%252803%252900004-4.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2013.

KETTUNEN, J. **Integration of strategic management and quality assurance**. Annual Convention of the Strategic Management Forum, 2005 Disponível em: <<http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy%20Learning-02-Juha%20Kettunen.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

LEDEZMA, I. Defensive Strategies in the Quality Ladders. **Developpemente, Institutions & Analyses de Long Terme**, DT/2010/11, 1-31, 2010. Disponível em: <<http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/4966/2010-11.PDF?sequence=1>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

LEONARD, D. & MCADAM, R. The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM. **Strategic Change**, v. 10, n. 8, p. 439-448, 2001. Disponível em: <libgen.org/scimag1/10.1002/jsc.565.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.

NOGUEIRA, J. F. F. **Reforma da educação superior no governo Lula: debate sobre a democratização do acesso**. 2008. 197f. Dissertação (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade de Brasília: 2008. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1230/1/DISSERTACAO_2008_JaanaFaviaFernandesNogueira.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2013.

NUNES, E. Desafio estratégico da política pública: o ensino superior brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, v. 41, n. edição especial, p. 103-147, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a08v41sp.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

OECD. Education at a Glance. OECD indicators 2003. França: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003. Disponível em: <<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/educationataglance2003-home.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

PAGE, S. & CRAMER, K. An Update on the Use of Ranks in Calibrating and Marketing Higher Education. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 13, n. 1-2, p. 87-99, 2004. Disponível em: <sci-hub.org/pdfcache/c0fe4ec75028f7f040d84668a509d817.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2013.

SAMSON, D. & MILE TERZIOVSKI, M. The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 393-409, 1999. Disponível em: <libgen.org/scimag1/10.1016/S0272-6963%252898%252900046-1.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2013.

SILVA, E. M. M. **Marketing Educacional 3.0 nas instituições de ensino superior em Portugal, Caso: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra**. Dissertação.

115p. (Dissertação de Mestrado em Marketing). Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia, 2011. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/18163>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

SOUSA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares: os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão**. Tese (Doutorado). 208f. Programa de Pós-Graduação em Educação e currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/11/TDE-2007-12-27T13:03:00Z-4667/Publico/Jose%20Carlos%20Victorino%20de%20Souza.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2013.

UNESCO. Laboratório Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. **Estudio cualitativo de escuelas con resultados destacables en siete países latinoamericanos**. Santiago, Chile, septiembre de 2002. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001310/131037s.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

UNESCO. **Proyecto Regional de Indicadores Educativos. Alcanzando las metas educativas**: informe regional. Santiago, Chile, 2003. Disponível em: <<http://www.prie.oas.org/espanol/documentos/Alcanzando%20las%20metas%20educativas%20sp.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

WATKINS, T. Total quality management in higher education: Myths and realities. **Tertiary Education and Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 285-291, 2007. Disponível em: <libgen.org/scimag2/10.1007/BF02679420.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.