REVISTA AC
Publicação científica

v. [01] | n. [02] | p. [093-099] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

GESTÃO DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS: ESTRATÉGIAS PARA A MELHORIA CONTÍNUA NO CONTEXTO TECNOLÓGICO

QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: STRATEGIES FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE TECHNOLOGICAL CONTEXT

DOI: 10.5281/zenodo.23401765

Adriane de Brito Moraes Matos[1]

Resumo

A gestão da qualidade nas instituições educacionais constitui um desafio que ultrapassa a busca por resultados quantitativos. Este paper analisa como a gestão da qualidade pode contribuir para a melhoria contínua das instituições educacionais, considerando aspectos pedagógicos, administrativos e tecnológicos. Foi realizada pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada em estudos sobre qualidade educacional, gestão da qualidade, melhoria contínua e sistemas de gestão aplicáveis às organizações educacionais. A discussão articula as contribuições de Harvey e Green, Dourado e Oliveira, Sallis, Cassol et al. e da ISO 21001:2025. A análise indica que a qualidade educacional possui caráter multidimensional e depende da articulação entre planejamento, avaliação, liderança, participação, formação profissional e uso responsável de informações. Conclui-se que promover qualidade requer uma cultura institucional orientada à aprendizagem e à melhoria contínua, na qual as tecnologias sejam utilizadas como meios para qualificar decisões e práticas, e não como fins em si mesmas.

Palavras-chave: Gestão educacional. Qualidade educacional. Melhoria contínua. Avaliação institucional. Tecnologia educacional.

Abstract

Quality management in educational institutions is a challenge that goes beyond the pursuit of quantitative results. This paper analyzes how quality management can contribute to the continuous improvement of educational institutions, considering pedagogical, administrative, and technological aspects. A qualitative bibliographic research was conducted, based on studies on educational quality, quality management, continuous improvement, and management systems applicable to educational organizations. The discussion articulates contributions from Harvey and Green, Dourado and Oliveira, Sallis, Cassol et al., and ISO 21001:2025. The analysis indicates that educational quality is

[1]Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: adrianemoraes@hotmail.com.br

v. [01] | n. [02] | p. [093-099] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

multidimensional and depends on the articulation of planning, assessment, leadership, participation, professional development, and responsible use of information. It is concluded that promoting quality requires an institutional culture focused on learning and continuous improvement, in which technologies are used as means to improve decisions and practices rather than as ends in themselves.

Keywords: Educational management. Educational quality. Continuous improvement. Institutional assessment. Educational technology.

1 Introdução

A discussão sobre qualidade ocupa posição central nas instituições educacionais porque envolve as condições necessárias para que os processos formativos produzam aprendizagens significativas. Entretanto, qualidade educacional não se resume a notas, aprovação ou resultados em avaliações externas. Dourado e Oliveira (2009) compreendem a qualidade como fenômeno multidimensional, relacionado a fatores intra e extraescolares, às condições de trabalho, à gestão, ao currículo e à formação dos profissionais.

Essa discussão ganha relevância diante da expansão das tecnologias digitais. As instituições precisam lidar com novas formas de aprendizagem, diferentes perfis de estudantes e crescente disponibilidade de informações sobre processos e resultados. Nesse contexto, a gestão da qualidade pode aproximar planejamento, acompanhamento, avaliação e tomada de decisão. Contudo, a educação possui finalidades próprias e não deve receber modelos administrativos de forma mecânica. Harvey e Green (1993) mostram que qualidade pode assumir diferentes significados conforme objetivos, sujeitos e processos considerados.

A problemática deste estudo é: como a gestão da qualidade pode contribuir para a melhoria contínua dos processos educacionais e para a promoção de uma educação de qualidade nas instituições de ensino, considerando as demandas do contexto tecnológico contemporâneo? O objetivo geral é analisar essa contribuição considerando aspectos pedagógicos, administrativos e tecnológicos. Especificamente, busca-se discutir concepções de qualidade, analisar a relação entre gestão, planejamento, avaliação e melhoria contínua, examinar estratégias aplicáveis às instituições e refletir sobre o papel das tecnologias.

O estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, realizada a partir de trabalhos acadêmicos e documentos relacionados à qualidade educacional, à gestão da qualidade, à

v. [01] | n. [02] | p. [093-099] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

melhoria contínua e aos sistemas de gestão de organizações educacionais. A análise procura articular as contribuições dos autores e interpretá-las no contexto contemporâneo. O desenvolvimento aborda o conceito de qualidade, a relação entre gestão e melhoria contínua e as estratégias para promover qualidade no contexto tecnológico.

2 Gestão da Qualidade no Contexto Educacional

Compreender como promover qualidade exige, inicialmente, definir o próprio conceito. Harvey e Green (1993) identificam diferentes concepções de qualidade, entre elas excelência, consistência, adequação ao propósito, relação entre valor e recursos e transformação. Essa diversidade demonstra que não existe um único critério aplicável a todas as situações. A qualidade depende das finalidades institucionais e das expectativas dos sujeitos envolvidos.

No contexto educacional, essa compreensão impede que uma instituição seja considerada de qualidade apenas por apresentar bons resultados em determinado indicador. Dourado e Oliveira (2009) destacam que a qualidade da educação envolve múltiplas dimensões, incluindo condições de oferta, processos de gestão, currículo, formação docente e fatores sociais e culturais. Assim, resultados de aprendizagem precisam ser interpretados em conjunto com as condições e os processos que os produzem.

A aproximação entre esses autores permite compreender que a gestão da qualidade deve começar pela definição das finalidades educacionais e dos critérios que orientarão o acompanhamento institucional. Na perspectiva desta pesquisadora, indicadores são importantes, mas somente ganham significado quando relacionados ao projeto educativo e analisados criticamente. A qualidade, portanto, não pode ser reduzida à eficiência administrativa ou ao desempenho numérico.

Cassol et al. (2012) sintetizam essa necessidade ao afirmarem que "entender o conceito de qualidade é fundamental quando se pretende fazer sua gestão" (p. 17). A afirmação evidencia que uma ferramenta não produz qualidade por si mesma. É necessário saber o que se pretende melhorar, quais condições são necessárias e como os resultados serão avaliados.

Sallis (2002) amplia essa discussão ao tratar a gestão da qualidade como filosofia de organização e melhoria dos processos educacionais. Liderança, trabalho em equipe, avaliação, planejamento e participação tornam-se componentes articulados. Essa abordagem permite diferenciar gestão da

v. [01] | n. [02] | p. [093-099] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

qualidade de simples fiscalização: o objetivo é criar condições para que a instituição aprenda com seus resultados e aperfeiçoe continuamente suas práticas.

A gestão da qualidade educacional, portanto, deve ser entendida de forma sistêmica. Ela envolve objetivos, processos, acompanhamento, participação e tomada de decisão. A ISO 21001:2025 reforça essa perspectiva ao estabelecer requisitos para sistemas de gestão de organizações educacionais e relacioná-los ao desenvolvimento de competências, à satisfação dos estudantes e à melhoria contínua (International Organization for Standardization – ISO, 2025).

3 Gestão, Planejamento e Melhoria Contínua

Se a qualidade é multidimensional, sua promoção exige planejamento, acompanhamento e avaliação articulados. Sallis (2002) destaca a importância da liderança, do trabalho em equipe e da medição na construção de uma cultura de qualidade. No ambiente educacional, isso significa transformar o planejamento em instrumento efetivo de decisão, e não apenas em documento burocrático.

Cassol et al. (2012) relacionam a gestão da qualidade ao estabelecimento de objetivos, metas, indicadores e ações preventivas ou corretivas. O valor desses instrumentos depende da capacidade de transformar informação em conhecimento para a tomada de decisão. É nesse ponto que o ciclo PDCA pode ser utilizado como ferramenta de melhoria contínua: planejar, executar, verificar e agir corretivamente. Em uma instituição educacional, essa lógica pode apoiar intervenções relacionadas à aprendizagem, à avaliação ou a outros problemas identificados.

Entretanto, o uso do PDCA não significa orientar a escola exclusivamente por metas quantitativas. Um indicador só adquire sentido quando interpretado em seu contexto e relacionado às finalidades pedagógicas. Dourado e Oliveira (2009) mostram que a qualidade envolve diferentes dimensões; por isso, resultados precisam ser analisados juntamente com condições e processos.

A avaliação institucional assume, nesse cenário, função estratégica. Ela deve produzir informações capazes de orientar mudanças e envolver os sujeitos que participam da vida escolar. Sallis (2002) ressalta a importância do trabalho coletivo, enquanto Dourado e Oliveira (2009) evidenciam a multiplicidade de dimensões e atores envolvidos na qualidade. Assim, professores, estudantes, gestores e comunidade podem contribuir para identificar problemas e construir soluções.

v. [01] | n. [02] | p. [093-099] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

A melhoria contínua depende também da formação dos profissionais. A adoção de tecnologias e procedimentos não garante resultados quando não há preparação para utilizá-los. A qualidade requer uma cultura institucional na qual os profissionais aprendam com os resultados, revejam práticas e participem das decisões. Essa perspectiva é coerente com a ISO 21001:2025, que associa gestão educacional, desenvolvimento de competências e melhoria dos processos (ISO, 2025).

4 Estratégias para Promover Qualidade no Contexto Tecnológico

As tecnologias ampliaram as possibilidades de gestão e de ensino, mas também aumentaram a complexidade das decisões institucionais. Plataformas digitais e sistemas acadêmicos podem produzir informações sobre participação, desempenho e trajetórias dos estudantes. A questão central, entretanto, não é possuir tecnologia, mas utilizá-la para compreender necessidades e aperfeiçoar processos.

A ISO 21001:2025 apresenta uma referência atual para sistemas de gestão de organizações educacionais e relaciona a qualidade à satisfação dos estudantes, à inclusão, à inovação e à melhoria contínua (ISO, 2025). Essa perspectiva reforça que a tecnologia deve integrar um sistema de gestão orientado às finalidades educacionais, e não substituir essas finalidades.

Uma estratégia fundamental é fortalecer a gestão baseada em evidências. Dados podem auxiliar na identificação de padrões e necessidades, mas somente se forem selecionados e interpretados de acordo com problemas concretos. Outra estratégia é integrar avaliação e planejamento: quando uma avaliação identifica dificuldade, a instituição pode investigar causas, planejar uma intervenção, acompanhar sua execução e verificar novamente os resultados. O PDCA, conforme discutido por Cassol et al. (2012), pode apoiar esse movimento, desde que subordinado aos objetivos pedagógicos.

A formação continuada também é indispensável. Professores e gestores precisam desenvolver competências para selecionar recursos, interpretar dados e avaliar seus efeitos sobre a aprendizagem. Em um contexto de rápida transformação tecnológica, a formação precisa relacionar-se aos problemas concretos da instituição. Dessa maneira, inovação deixa de significar apenas aquisição de equipamentos e passa a representar transformação consciente das práticas.

A participação da comunidade educacional é igualmente relevante. Harvey e Green (1993) mostram que diferentes grupos possuem concepções distintas de qualidade. Escutar professores, estudantes, gestores e famílias amplia a capacidade institucional de compreender necessidades, desde

v. [01] | n. [02] | p. [093-099] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

que as diferentes percepções sejam analisadas em relação às finalidades pedagógicas. A tecnologia pode facilitar essa participação, mas é necessário considerar acesso, privacidade, segurança e inclusão.

A liderança completa esse processo. Sallis (2002) relaciona qualidade a liderança, organização, trabalho em equipe e estratégia. O gestor orientado para a qualidade não atua apenas como fiscal de resultados; mobiliza pessoas, favorece o diálogo e cria condições para que os problemas sejam enfrentados coletivamente. Dourado e Oliveira (2009), ao situarem a qualidade em perspectiva socialmente referenciada, ajudam a compreender que eficiência administrativa não deve substituir as finalidades formativas da educação.

Portanto, promover qualidade exige articulação entre planejamento, avaliação, participação, formação, liderança e tecnologia. Planejamento sem avaliação pode não mostrar se uma ação funcionou; avaliação sem planejamento pode produzir dados sem consequência; tecnologia sem formação pode gerar uso superficial; e metas sem participação podem limitar o compromisso coletivo. No contexto da Educação 5.0, a tecnologia deve permanecer subordinada às necessidades humanas e pedagógicas, contribuindo para personalização, colaboração, inclusão e tomada de decisão. Uma instituição de qualidade não é simplesmente aquela que utiliza mais tecnologias, mas aquela que as emprega de modo intencional, ético e coerente com seus objetivos.

5 Considerações Finais

A análise permitiu compreender que a gestão da qualidade nas instituições educacionais é um processo multidimensional e contínuo. Qualidade não pode ser reduzida a um único indicador, pois envolve dimensões pedagógicas, administrativas, humanas e sociais. As contribuições de Harvey e Green, Dourado e Oliveira, Sallis e Cassol et al. mostram a necessidade de compreender o contexto, definir objetivos, acompanhar processos e utilizar informações para promover melhorias.

Conclui-se que a promoção da qualidade depende da articulação entre planejamento, avaliação, participação, liderança, formação continuada e uso responsável das tecnologias. O PDCA pode apoiar a melhoria contínua quando utilizado como instrumento de análise e aprendizagem institucional. No contexto tecnológico, os recursos digitais ampliam possibilidades de gestão e acompanhamento, mas sua contribuição depende da intencionalidade pedagógica. Assim, a qualidade é construída continuamente por pessoas e processos que procuram aperfeiçoar a instituição e criar melhores condições para a aprendizagem e a formação dos estudantes.

v. [01] | n. [02] | p. [093-099] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

Referências

CASSOL, A. P.; SILVEIRA, I. H.; SIEMEINTCOSKI, M. E.; ARRUDA, S. R.; SILVA, S. B. da; RASZL, S. M. Gestão da qualidade na educação. **E-Tech**: Tecnologias para Competitividade Industrial, ed. especial Educação, p. 15-33, 2012.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, 2009. DOI: https://doi.org/10.1590/S0101-32622009000200004.

HARVEY, L.; GREEN, D. Defining quality. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 18, n. 1, p. 9-34, 1993. DOI: https://doi.org/10.1080/0260293930180102.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 21001:2025**: educational organizations – management systems for educational organizations – requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2025.

SALLIS, E. **Total quality management in education**. 3. ed. London: Kogan Page, 2002.