

Modelo de gestão universitária: uma proposta para avaliação e melhoria de desempenho das Instituições de Ensino Superior brasileiras

University management model: a proposal for evaluating and improving the performance of Brazilian universities

Modelo de gestión universitaria: una propuesta para evaluar y mejorar el desempeño de las universidades brasileñas

DOI: 10.55905/ijsmtv10n3-054

Originals received: 05/13/2024

Acceptance for publication: 06/14/2024

Marcus Val Springer

Mestre em Administração

Instituição: Coordenação do Curso de Graduação em Administração, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Endereço: Rua General Canabarro, 485, Maracanã, Rio de Janeiro – RJ,

CEP: 20271-204

E-mail: marcus.springer@cefet-rj.br

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-1125-8878>

Jonni Guiller Ferreira Madeira

Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação Agropecuária

Instituição: Departamento das Disciplinas Básicas e Gerais, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Endereço: Rua do Areal, 522, Parque Mambucaba, Angra dos Reis – RJ,

CEP: 23953-030

E-mail: jonni.madeira@cefet-rj.br

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5676-1720>

Elizabeth Mendes de Oliveira

Doutora em Engenharia Metalúrgica e de Materiais

Instituição: Coordenação do Curso de Graduação da Matemática, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Endereço: Rua General Canabarro, 485, Maracanã, Rio de Janeiro – RJ,

CEP: 20271-204

E-mail: elizabeth.oliveira@cefet-rj.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9205-8570>

Derisvaldo Rosa Paiva

Doutor em Ciências e Química Orgânica

Instituição: Departamento das Disciplinas Básicas e Gerais, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Endereço: Rua do Areal, 522, Parque Mambucaba, Angra dos Reis – RJ,
CEP: 23953-030

E-mail: derisvaldo.paiva@cefet-rj.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4622-2859>

Alexandre Ali Guimarães

Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas

Instituição: Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET - RJ)

Endereço: Rua General Canabarro, 485, Maracanã, Rio de Janeiro – RJ,
CEP: 20271-204

E-mail: alexandre.guimaraes@cefet-rj.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9591-0493>

Jorge Alberto de Medeiros Carvalho

Doutor em Engenharia Metalúrgica e de Materiais

Instituição: Universidade Federal Fluminense (UFF)

Endereço: Rua do Areal, 522, Parque Mambucaba, Angra dos Reis – RJ,
CEP: 23953-030

E-mail: jorge.carvalho@cefet-rj.br

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-4219-8233>

Eluã Ramos Coutinho

Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação Agropecuária

Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Endereço: Av. Athos da Silveira Ramos, 149, Centro de Tecnologia, Ilha do Fundão,
Rio de Janeiro – RJ, CEP: 21941-909

E-mail: eluaramos@hotmail.com

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2350-4319>

RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor um Modelo de Gestão Universitária (MGU) visando fornecer uma estrutura conceitual para a realização de uma avaliação por fatores do negócio. Este modelo foi desenvolvido em cima dos fundamentos de Gestão da Qualidade Total (GQT), considerando que o cliente final de uma Instituição de Ensino Superior é o mercado. Dessa forma, o aluno ingressante em uma Instituição assume o papel de matéria-prima que, por sua vez, deverá ser transformada em produto acabado na forma de um profissional que deverá atender as especificações do cliente final (mercado). O MGU apresentado possui seis categorias e vinte e um elementos que devem ser trabalhados de maneira integrada para que uma Instituição de Ensino Superior possa alcançar performance de classe mundial e atingir os objetivos incorporados ao Plano de Desenvolvimento Institucional.

Palavras-chave: gestão universitária, modelo, qualidade, desempenho.

ABSTRACT

This article aims to propose a University Management Model (MGU) aiming to provide a conceptual structure for carrying out an assessment based on business factors. This model was developed based on the fundamentals of Total Quality Management (TQM), considering that the end customer of a Higher Education Institution is the market. In this way, the student entering an Institution assumes the role of raw material which, in turn, must be transformed into a finished product in the form of a professional who must meet the specifications of the end customer (market). The MGU presented has six categories and twenty-one elements that must be worked on in an integrated manner so that a Higher Education Institution can achieve world-class performance and achieve the objectives incorporated into the Institutional Development Plan.

Keywords: university management, model, quality, performance.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo proponer un Modelo de Gestión Universitaria (MGU) con el objetivo de proporcionar una estructura conceptual para la realización de una evaluación basada en factores de negocio. Este modelo fue desarrollado con base en los fundamentos de la Gestión de la Calidad Total (TQM), considerando que el cliente final de una Institución de Educación Superior es el mercado. De esta manera, el estudiante que ingresa a una Institución asume el rol de materia prima que, a su vez, debe transformarse en un producto terminado en la forma de un profesional que debe cumplir con las especificaciones del cliente final (mercado). El MGU presentado cuenta con seis categorías y veintiún elementos que deben ser trabajados de manera integrada para que una Institución de Educación Superior pueda alcanzar un desempeño de clase mundial y alcanzar los objetivos incorporados en el Plan de Desarrollo Institucional.

Palabras clave: gestión universitaria, modelo, calidad, actuación.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho impõe que os profissionais estejam capacitados, habilitados e engajados num processo de aprendizagem contínua, que beneficie a manutenção de sua empregabilidade. Este cenário exige uma postura ativa das Instituições de Ensino Superior (IES), de forma que promova a formação desse novo perfil profissional, atendendo as necessidades do mercado.

Essa nova postura deve ser baseada nos pressupostos de que a educação deve

transmitir, de fato, de forma efetiva, cada vez mais saberes e saber-fazer evolutivos, adaptadas à civilização cognitiva, pois são bases das competências do futuro. Delors (1999) afirma que a educação deve fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, ser a bússola que permita navegar através dele. O autor acrescenta ainda que a educação precisa se organizar em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento:

- Estágio 1: aprender a conhecer, isto é adquirir os instrumentos da compreensão;
- Estágio 2: Aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente;
- Estágio 3: Aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas;
- Estágio 4: Aprender a ser, via essencial que integra as três precedentes.

Dessa forma, acredita-se que quando um indivíduo chega ao estágio 4, ele adquiriu o perfil ideal para ingressar no mercado de trabalho, pois passa a conhecer, fazer, conviver e colaborar (Delors, 1999).

A partir desse pressuposto, entende-se que as Instituições de Ensino (em todos os níveis) têm um papel fundamental, já que são responsáveis em fornecer estes conhecimentos ao longo da vida de uma pessoa. No entanto, no caso das IES, acredita-se que as competências/conhecimentos que devem ser passadas para este indivíduo precisam estar articuladas com as empresas (um dos elementos do mercado), que irão absorvê-lo como mão-de-obra.

Destaca-se que as IES interagem com o maior número de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização, por conta do seu caráter interdisciplinar. Por isso, sua gestão fomenta a discussão em instâncias políticas e acadêmicas (Canterle e Favaretto, 2008).

Fica claro, portanto, a existência de uma expectativa, não só do mercado quanto da sociedade, em relação à qualidade dos serviços prestados pelas IESs. Assim, Canterle e Favaretto (2008) defendem que são necessárias melhorias contínuas para alcançar e assegurar o desempenho científico, econômico e social. No ponto de vista dos autores: “a universidade é estruturada para atender o mundo do trabalho, mundo científico e acadêmico, sendo a sua qualidade expressão maior de deferência da sociedade, assim

como sua ausência, alvo de questionamentos” (Canterle e Favaretto, 2008, p.395).

Baseado nessas colocações, pode-se afirmar que os verdadeiros clientes de uma IES são: (i) a sociedade, tendo em vista o potencial de impacto da pesquisa e da inovação tecnológica desenvolvida pelas IES na qualidade de vida e nas relações sociais (conforme destacado por Franco, Afonso e Bordignon, 2012); e, (ii) o próprio mercado, (que por sua vez coloca seus requerimentos e necessidades de um profissional cada vez mais habilitado e produtivo. Assim, fazendo uma analogia com o sistema produtivo, o aluno assume o papel de matéria-prima e a IES é a fábrica que precisa transformar esta matéria-prima (aluno) em um produto acabado na forma de um profissional capacitado e preparado para ser consumido pelo mercado (e para atuar nos diferentes segmentos sociais).

No Brasil, toda IES precisa elaborar um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para um período de cinco anos. Este documento é que identifica a IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. Em outras palavras, é o planejamento estratégico (longo prazo) da IES.

No entanto, o cumprimento dos objetivos incorporados no PDI esbarra em uma série de problemas conceituais e operacionais por parte das IES. Estes problemas vão desde o entendimento de quem é o cliente e do meio em que Instituição está inserida até a elaboração e implementação de processos para cumprir as metas estabelecidas no PDI.

É neste contexto, que este trabalho tem o intuito de propor um Modelo de Gestão Universitária (MGU) de forma a fornecer uma estrutura conceitual para a realização de uma avaliação por fatos do negócio, objetivando o cumprimento dos objetivos incorporados no PDI da IES. Para tanto, foram feitas pesquisas bibliográficas e documentais. Destaca-se que este modelo foi desenvolvido em cima dos fundamentos da Gestão da Qualidade Total (GQT).

Ressalta-se que, de acordo com Canterle e Favaretto (2008), as universidades têm sido cada vez mais desafiadas a demonstrar qualidade no seu desempenho, o que justifica o desenvolvimento do MGU proposto nesta pesquisa.

A partir desta introdução, o trabalho apresenta: (ii) os conceitos de gestão da qualidade na educação; (iii) o modelo de gestão proposto e (iv) considerações finais.

2 GESTÃO DA QUALIDADE E QUALIDADE EDUCACIONAL

A definição de qualidade, de forma simples, é o que distingue um produto (e/ou serviço, professor, escola etc.) de outro similar. A busca pela qualidade total deve permear a vida em sua complexidade no trabalho e especialmente nas organizações. Feigenbaum (1992) afirma que qualidade em produtos e serviços pode ser definida como a combinação de características de produtos e serviços referentes ao marketing, engenharia, produção e manutenção, por meio das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente. Outros termos, como confiabilidade, acessibilidade e manutenção, também definem a qualidade do produto. Esses termos que representam características individuais e distintas compõem a combinação total da qualidade do produto e do serviço.

De uma forma generalista, o significado da qualidade tem sua orientação voltada à satisfação do consumidor. Neste pensamento, Feigenbaum (1992) alega que o princípio subjacente na concepção global da qualidade e sua diferença básica com relação a todos os outros conceitos, é que, para proporcionar eficiência verdadeira, o controle deve ser iniciado com uma identificação de exigências do consumidor com relação à qualidade e ser concluído somente quando o produto se encontrar nas mãos de um cliente que fique satisfeito.

Desde os tempos de Frederick W. Taylor, vários modelos gerenciais foram desenvolvidos e usadas nos diferentes tipos de organizações. Cada novo modelo gerou consideráveis melhorias nas formas de gerenciamento das organizações. Entretanto, apenas nas últimas décadas o sistema educacional brasileiro parece ter iniciado o processo de gestão da qualidade, como o desenvolvimento de indicadores educacionais como Índice de Educação Básica IDEB (desenvolvido em 2007), Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes de Ensino Superior - ENADE (iniciado em 2004). Quem se dedicar à análise do funcionamento dos sistemas de ensino acabará por encontrar provas evidentes de que a gestão é uma componente decisiva da eficácia escolar. Em virtude dessa situação, torna-se necessário adotar uma postura gerencial moderna e efetiva, para que os ventos da mudança criativa e inovadora soprem também para a educação.

A Gestão da Qualidade Total (GQT), exemplo de excelência gerencial nas empresas, pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do ensino no Brasil. As reais mudanças começam a ocorrer quando os princípios, conceitos e fundamentos da GQT se integram à cultura da organização, ao dia a dia das pessoas e dos processos organizacionais. Os verdadeiros benefícios oriundos da GQT são parte natural da implementação de um programa de melhoria contínua e consistente, que ajuda a desenvolver o potencial e as qualidades dos profissionais da educação e do trabalho que realizam.

Segundo António et al (2016), a prática da GQT influencia a competitividade empresarial em diversos aspectos:

- Possibilita à empresa diferenciar-se e competir com base em produtos livres de defeitos, produtos confiáveis, entregas confiáveis e rápidas etc.;
- As atividades operacionais passam a contribuir também com eficácia. Uso de critérios de desempenho com base em indicadores de qualidade, confiabilidade, prazos, flexibilidade etc.;
- A definição de foco e da busca da excelência no que realmente importa – a satisfação do cliente;
- As atividades operacionais passam a ser pensadas de forma estratégica.

Com a GQT, as possibilidades de sincronização das estratégias de competição e as estratégias de operação são facilitadas, particularmente em termos dos atuais objetivos estratégicos de performance dos ambientes operacionais. Dessa forma, acredita-se que ela deve ser estendida para o ambiente educacional.

Este ponto de vista é corroborado por Canterle e Favaretto (2008, p.395) quando afirma que a universidade (e, por analogia, as IES) “é uma instituição de serviços e como espaço de geração e disseminação de conhecimento para a sociedade, isso através da pesquisa, do ensino ou da extensão de atividades para o desenvolvimento comunitário. Caso seus processos deixem de apresentar indicadores satisfatórios, é preciso agir para avaliar, controlar e melhorá-los”.

Dessa maneira, no contexto universitário, há a figura das comissões próprias de avaliação (CPA) como instrumento para formulação e melhoria das políticas institucionais e da gestão das IES (Peixoto, 2009). Além disso, entende-se que o papel

dos gestores (sejam eles reitores, pro-reitores ou gestores docentes) podem influenciar na qualidade da educação oferecida (e.g. Baibich e Sommer, 2012). Entretanto, muito se concentra ainda no desempenho a partir de indicadores do Ministério da Educação – MEC como ENADE (como em Vasconcelos et al. 2011) e no papel das CPA (e. g. INEP, 2013).

No referencial teórico levantado, percebeu-se que a literatura se preocupa com o papel das avaliações das comissões próprias de avaliação (CPA) bem como das avaliações institucionais (Peixoto, 2009; INEP, 2013); do papel dos gestores-docentes na gestão dos cursos (Kanan e Zanelli, 2011) ou dos campi universitários (Fernandes e Guimarães, 2016); as competências gerenciais requeridas aos gestores, sejam eles reitores (Ésther, 2011) ou gestores-docentes (Fernandes e Guimarães, 2016); bem como o papel dos pró-reitores na garantia de qualidade do ensino de graduação (Baibich e Sommer, 2012).

Além disso, há estudos que investigam a responsabilidade social da educação superior sob a ótica da Unesco (Calderón, Pedro e Vargas, 2011) e as dimensões de qualidade na gestão universitária do conhecimento na perspectiva da pesquisa e da inovação tecnológica (Franco, Afonso e Bordignon, 2012).

No que diz respeito a modelos de gestão, Canterle e Faveratto (2012) desenvolvem um modelo baseado na proposição de indicadores de qualidade universitária. O embasamento conceitual no qual os autores se basearam está apresentado na tabela 1.

Tabela 1. Embasamento conceitual de Carterle e Faveratto

Modelo	Pressupostos
Srikanthan e Dalrymple	Normas de comportamento de organização, baseados em comunidades aprendizes. Envio da qualidade em diferentes áreas: serviços e funções educacionais. ‘Visão compartilhada’ desenvolvida com a comunidade após extensivo diálogo. Percepção dos estudantes como o último cliente nas áreas de entrega de serviços. Enfoque em padrões de variação na experiência de aprendizagem, em lugar de métodos pedagógicos.
Harvey e Knight	Qualidade orientada para a aprendizagem (e não para o ensino). Foco claro no conhecimento do estudante/ aprendizagem-orientada. Usa padrões para avaliar a valorização dos estudantes. Qualquer conceito de qualidade que busque a perfeição é falho
Haworth e Conrad	Qualidade é organizada em torno da idéia central do estudante, corpo docente e administrativo compromissado em ensino e aprendizagem. <i>Stakeholders</i> principais (os acadêmicos, estudantes e administradores) envolvidos e comprometidos. Culturas participativas. Ensino e aprendizagem interativo: diálogo crítico. Necessidade de programas conectados, articulados. Recursos adequados. Conectar o que estudantes estão aprendendo com situações tangíveis do mundo exterior.
Mergen, Grant e Widrick	Gerenciamento de Qualidade (QM), em três parâmetros: qualidade do projeto, qualidade da conformidade e qualidade de desempenho. Integração dos conceitos (parâmetros) conhecidos. Parâmetros estão relacionados por um mecanismo de feedback, cuja

Modelo	Pressupostos
	articulação conduz à melhoria contínua. Os parâmetros se relacionam ao ensino, à pesquisa e operações. Definir clientes e seus requisitos. Melhoria dos processos usados para entrega de serviços aos clientes e medindo sua satisfação. Melhoria de processo, incluindo recrutamento, conselho, registro, ensino de alunos. Iniciativa da academia de integrar qualidade dentro do seu currículo. Uso do princípio de feedback de QM entre docentes e solicitam feedback dos estudantes. Consistente com a trilogia de Juran.
Munasinghe e Jayawardena	Determinado pelo governo, mais apropriado para implantação na área cognitiva. Estruturado para possibilitar regular feedback de exigências nacionais, e a qualidade dos resultados da instituição (alunos graduados) juntar os dois com um CQI. Estruturado para realizar interações com indústria, comércio, governo e setores de serviço. Amplo, abrangente no ensino. Melhoria contínua da qualidade. Feedback permanente e regular do pessoal acadêmico, estudantes, comitê consultivo, categorias profissionais e diplomados. Articulado com representações de segmentos do ambiente externo Identificar pessoas para o comitê consultivo com o cuidado de que tenham conhecimento, experiência e comprometimento. Padrões de qualidade alinhando resultados com a demanda.
Jones	Relaciona as medições de qualidade de ensino em nível de entrega/transmissão às medições administrativas. Necessidade de pensamento sistêmico. Feedback do estudante que foque somente medidas quantitativas, com o potencial de fornecer um retrato impreciso da qualidade do processo educacional. Existe um feedback qualitativo rico coletado (formal e informal) no ponto de entrega educacional. descentralizando que não é fácil sumarizar para uso em nível central. Articula qualidade de ensino, aprendizagem e pesquisa. Excelência do ensino centrado no estudante. Incentivo à divulgação dos resultados da experiência.
Watty	Foca no impacto das diferentes concepções de qualidade por diferentes stakeholders, destacando a influência de cada concepção de qualidade na sua avaliação. Gerenciamento da qualidade orientado por práticas do setor privado. Avaliação externa pelo governo e interna por si mesma. Tensão entre administradores universitários e acadêmicos. Acadêmicos concebem qualidade diferentemente de outros stakeholders, valorando diferentes aspectos àqueles medidos e monitorados sob o regime atual da qualidade.
Tucci e Cellesi	Foi definido para a avaliação de qualidade dos cursos de graduação, visando satisfazer exigências internas e externas, além de tentar adequar elementos típicos do modelo do ISO. Foca em 5 dimensões básicas: a) Sistema de administração: identificação e descrição dos processos; b) Indivduação dos <i>stakeholders</i> junto com suas respectivas exigências; c) Recursos: demonstração da adequação dos recursos humanos e físicos; d) Processo educacional: assemelha-se ao “sistema de transformação” com a definição dos <i>inputs</i> e <i>outputs</i> , ou seja, a sequência exata das atividades, responsabilidades e recursos usados no processo pedagógico; e) Resultados, análises e melhorias. A avaliação é feita em 2 etapas, auto-avaliação e avaliação externa.
Finnie e Usher	Apresenta-se com uma estrutura de inputs-outputs, composta por 4 fatores fundamentais: a) Características iniciais: representam as características e as habilidades de estudantes entrantes, que afetam a qualidade da experiência educacional e resultados finais; b) <i>Inputs</i> de aprendizagem: incorpora todos os fatores teoricamente controláveis pelo sistema educacional e que representam alavancas políticas potenciais para afetar a qualidade da instrução; c) <i>Outputs</i> da aprendizagem: representam o “conjunto de habilidades” ou as características dos graduados que o sistema educacional potencialmente produz; d) Resultados finais: representam “os fins últimos” com os quais o sistema educacional pode contribuir, incluindo satisfação com o emprego e rendas a outros resultados julgados importantes para indivíduos e para a sociedade. A noção de qualidade foca o valor-adicionado da experiência educacional, ou seja, o resultado final é decorrente dos efeitos do resultado de aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Canterle e Faverato (2012).

Dessa forma, o modelo proposto neste trabalho tem relação com os pressupostos de Canterle e Faverato (2012), Haworth e Conrad (1996) e Mergen, Grant e Widrick (2000), Tucci e Cellesi (2006), conforme apresentado na Seção 3.



3 PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA (MGU)

O MGU parte da premissa de que avaliar o negócio de forma aberta, honesta e com base em fatos é a única maneira de se identificar as prioridades corretas e as áreas que exigem melhorias vitais, além de assegurar que se segue as etapas apropriadas para a resolução dessas questões.

O MGU proposto é composto de 6 categorias e 21 elementos. As categorias e os elementos representam práticas e resultados que evoluem com o passar do tempo. O modelo é uma representação visual dos elementos-chave necessários para gerenciar ou conduzir negócios associados à educação. Ele ajuda o corpo gerencial a obter uma compreensão adequada dos fatores que deverá avaliar na implementação dos processos para alcançar as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

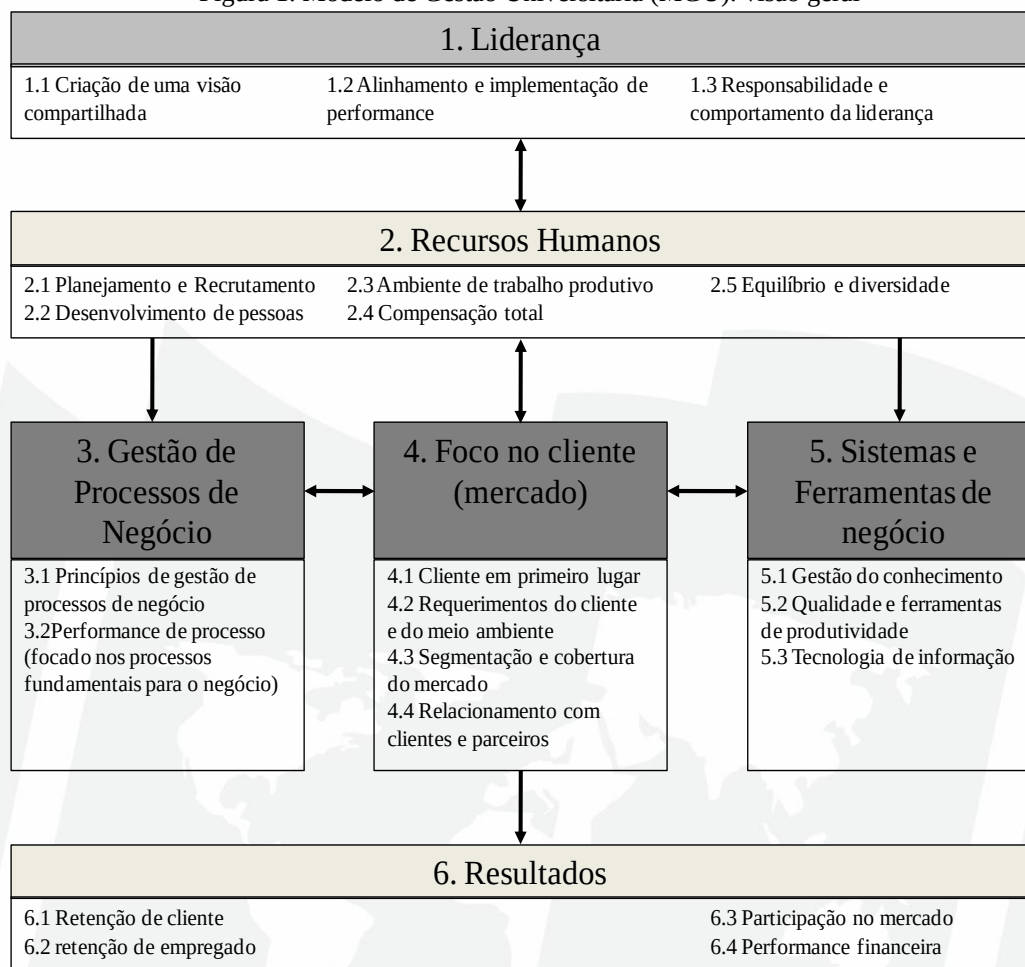
Com o objetivo de orientar o corpo gerencial a estruturar uma avaliação de seu negócio, o MGU foi desenhado para se encaixar nos processos operacionais de cada IES. Esse desenho permite que o corpo gerencial, ao utilizar o MGU como modelo de avaliação, faça a correlação de elementos específicos do modelo aos seus processos de trabalho, objetivos, medições e comportamentos.

As seis categorias que formam o MGU são: 1. Liderança; 2. Recursos humanos; 3. Gestão de processos de negócio; 4. Foco no cliente (mercado); 5. Sistemas e ferramentas de negócio; 6. Resultados.

A figura 1 sintetiza o MGU indicando as inter-relações essenciais entre as categorias. Por exemplo, a categoria de Foco no Cliente (Mercado) está no centro do modelo — todas as outras categorias se interceptam ali, e os Resultados de Negócio fluem a partir dessa categoria. É importante destacar que, por se tratar de uma análise de uma Instituição de Ensino Superior, os processos de negócio incidem sobre o ensino, a pesquisa e a extensão (atividades que são indissociáveis).

Além disso, a Liderança, no topo do modelo, orienta todas as demais atividades por meio do pessoal. Considera-se que somente por meio do “pessoal” pode-se fazer com que os processos e ferramentas ganhem vida para dar suporte ao cliente.

Figura 1. Modelo de Gestão Universitária (MGU): visão geral



Fonte: Elaboração própria do Autor.

O MGU identifica o estado ou critérios desejados para cada elemento, assim como sugere formas de medições e processos que pode ser utilizado para avaliar práticas gerenciais. A tabela 2 apresenta estas características para a categoria Liderança. Nesta categoria, o pessoal deve assumir a responsabilidade de liderar a “empresa” para conquistar produtividade e resultados de negócios em patamares de classe mundial.

Tabela 2. Características para a categoria Liderança

Núm.	Elemento	Estado Desejado	Experimente estas formas de medição e processos/ações
1.1	Criação de uma Visão Compartilhada	O pessoal da IES cria, comunica e inspira uma visão compartilhada que permite que a IES alcance resultados de negócio extraordinários e de classe-mundial	• Analise as questões da Pesquisa de Satisfação e Motivação do Empregado (PENTA) que demonstrem que os empregados compreendem e aceitam a intenção e o direcionamento estratégicos. • Conduza pesquisas sobre liderança. • Realize mesas-redondas com os empregados. • Utilize outras medições
1.2	Alinhamento e Implementação de Performance	Todo o pessoal da IES usa uma abordagem disciplinada para definir, estabelecer e atingir a visão, a missão, as metas, as estratégias, os objetivos e os poucos elementos vitais exigidos para atingir um desempenho extraordinário e de classe-mundial. O pessoal da IES usa Gestão por Fatos, <i>business assessments</i> , e <i>benchmarking</i> da concorrência para gerir seus processos.	• Utilize medições detalhadas e não superficiais dos objetivos e metas dos empregados. • Analise as questões da Pesquisa de Satisfação e Motivação do Empregado (PENTA) que demonstrem que os empregados compreendem como estão vinculados às metas de sua organização ou área. • Demonstre que os objetivos anuais são estabelecidos a partir de avaliações baseadas em fatos, diagnósticos e benchmarking da concorrência. • Procure evidências de que o desempenho versus os objetivos seja anualmente avaliado nas revisões do Plano Operacional e das estratégias. • Utilize outras medições ou indicadores de processos adequados.
1.3	Responsabilidade e Comportamento da Liderança	O pessoal da IES se considera responsável pela mudança, é modelo de papel em liderança e atua com responsabilidade como cidadãos da corporação e do mundo.	• Procure evidências de que o Modelo de Liderança esteja integrado aos indicadores de desempenho da unidade e ao planejamento de sucessão. • Certifique-se de que os gerentes que atingem o status de modelo de papel continuem se desenvolvendo em sua unidade e também dentro da organização. • Monitore resultados da PENTA. • Realize Pesquisas sobre as Habilidades de Liderança e Diagnóstico de Equipe. • Utilize outras medições ou indicadores de processos adequados.

Fonte: Elaboração própria do Autor.

Na categoria Recursos Humanos, a força de trabalho da IES (docentes e administrativos) deve estar comprometida com resultados de negócios de alta performance. As pessoas assumem responsabilidade pela obtenção desses resultados e se esforçam para continuar aumentando a produtividade para os clientes (mercado), matéria-prima (alunos) e para a própria IES. O Planejamento de Recrutamento e Seleção define requisitos de competência e processos de seleção para atender necessidades de negócios, conforme determinadas e reguladas pelo mercado. Esses comportamentos criam um ambiente de trabalho que incentiva e valoriza a delegação de poderes, o desenvolvimento e a diversidade. Os empregados são compensados e reconhecidos com base em suas

contribuições e resultados de negócio. A tabela 3 apresenta o estado ou critérios desejados para cada elemento, assim como sugere formas de medições e processos que pode ser utilizado para avaliar práticas gerenciais desta categoria.

Tabela 3. Características para a categoria Recursos Humanos

Núm.	Elemento	Estado Desejado	Experimente estas formas de medição e processos/ações
2.1	Planejamento e Recrutamento	Os recursos humanos exigidos para atender necessidades atuais, emergentes e futuras estão compreendidos no processo de planejamento do negócio. Os processos de seleção são baseados em requisitos de competência e asseguram um perfil de contratação diferenciado e de alta qualidade.	• Procure evidências de que estratégias de contratação e atividades de recrutamento sejam desenvolvidas para atender seus requisitos de recursos de curto e longo prazo. • Anuncie aberturas de vagas e processos de seleção, garantindo que a equipe interna tenha a chance de tirar vantagem de oportunidades, e que você tenha a chance de valorizar candidatos de dentro da empresa. • Garanta que estratégias de contratações externas sejam desenvolvidas e implementadas para que você possa recrutar candidatos com as competências essenciais, ou seja, conhecimento, habilidades e comportamentos. • Utilize outras medições ou indicadores de processos adequados.
2.2	Desenvolvimento de Pessoas	O ambiente reconhece a necessidade de aprendizado contínuo e o valor de uma organização voltada para o aprendizado em meio ambiente dinâmico. O desenvolvimento de pessoas é gerenciado de modo a garantir a disponibilização de uma base de candidatos qualificada e diversificada para atender as necessidades do negócio. Os empregados assumem a principal responsabilidade de aprender e maximizar seu potencial adquirindo as competências necessárias para seu trabalho.	• Garanta que os processos de planejamento de negócios identifiquem exigências atuais e futuras para certos conhecimentos, habilidades e comportamentos. • Tanto empregados quanto gerentes devem utilizar ferramentas individuais de avaliação por fatos para priorizar, mapear e implementar planos de desenvolvimento. • Garanta que os planos de desenvolvimento de empregados e gerentes incluam a aquisição de competências através de experiências rotacionais, laterais e entre funções/ organizações. Isso permitirá que eles aumentem seu conhecimento do negócio e suas habilidades de liderança. • Certifique-se de implementar o Planejamento de Sucessão e o processo de PRG (Planejamento de Recursos Gerenciais). Ao fazer isso, espera-se alcançar candidatos para funções-chave com o perfil necessário. • Analise as questões da PENTA sobre desenvolvimento de pessoas. • Utilize outras medições ou indicadores de processos adequados.
2.3	Ambiente de Trabalho	Um ambiente de trabalho onde exista delegação de	• Procurar evidências de que empregados e equipes compreendam os elementos-chave

	Produtivo	poderes (<i>empowerment</i>), oferecendo direcionamento claro, comunicação, liberdade responsável, limites definidos e <i>feedback</i> constante. Os empregados se sentem valorizados e respeitados por suas contribuições. Eles são estimulados, motivados, e assumem responsabilidade de satisfazer os requerimentos do cliente e atingir resultados de negócios de alta <i>performance</i> .	que criam um ambiente de trabalho com delegação de poderes. • Habitue-se a usar planos de ação junto a cada grupo e no nível da organização. Dessa maneira, pode-se trabalhar e eliminar <i>gaps</i> . Isso também demonstra seu compromisso com a construção de um ambiente de trabalho com delegação de poderes. • Examine as questões da PENTA que medem os elementos-chave para um ambiente de trabalho com delegação de poderes. • Utilize outras medições ou indicadores de processos adequados.
2.4	Compensação Total	A compensação total (ou seja, salário fixo, salário variável e benefícios) para todos os empregados está vinculada à performance individual e aos resultados da IES. O Reconhecimento e a Recompensa reforçam os comportamentos, realizações individuais e colaborações que dão suporte a metas e objetivos corporativos.	• Procure evidências de que a compensação total seja adequadamente competitiva com o meio ambiente, garantindo que reflita as responsabilidades, a contribuição, a competência e a <i>performance</i> do indivíduo. • Procure evidência de que recompensas flexíveis e variáveis reforcem o elo entre contribuição e resultados de negócios. • Examine as questões da PENTA que medem a eficiência das ações de Compensação Total. • Procure evidência de que programas de reconhecimento sejam usados de forma eficiente e equitativa para recompensar contribuições extraordinárias de indivíduos e de equipes. • Utilize outras medições ou indicadores de processos adequados.
2.5	Equilíbrio da Diversidade	Os comportamentos e as ações individuais criam um ambiente que equilibra a diversidade no sentido mais amplo (idade, raça, sexo, orientação sexual, cultura, estilo de trabalho e modo de pensar). Todos os empregados buscam e utilizam diferentes opiniões para ajudar a desenvolver novas soluções, idéias criativas e agregar valor para os clientes.	• Procure evidências que indiquem o uso adequado da delegação de poderes (<i>empowerment</i>) e a abertura nas comunicações fornecem um ambiente que equilibre a diversidade. • Procure evidências de que as práticas locais incentivem opiniões, pensamentos e perspectivas diversas. • Procure evidências de que as metas de diversidade estejam sendo atingidas. • Procure evidências de que as comunicações constantes com a força de trabalho forneçam <i>feedback</i> , assim como identifiquem e ajudem a levantar questões. • Examine as questões da PENTA que medem os comportamentos dos grupos de trabalho e a igualdade entre as pessoas. • Utilize outras medições ou indicadores de processos adequados.

Fonte: Elaboração própria do autor.

Na categoria Gestão de Processos de Negócio, todos os processos de negócios devem estar voltados para o cliente, com inter-relacionamento de funções e baseados em valores. O pessoal da IES deve se esforçar constantemente para compreender e simplificar seus processos, criar conhecimento, eliminar desperdício e abandonar o trabalho improdutivo. A tabela 4 apresenta o estado ou critérios desejados para cada elemento, assim como sugere formas de medições e processos que pode ser utilizado para avaliar práticas gerenciais desta categoria.

Tabela 4. Características para a categoria Gestão de Processos de Negócios

Núm.	Elemento	Estado Desejado	Experimente estas formas de medição e processos/ações
3.1	Princípios de Gestão dos Processos de Negócio	Cada funcionário da IES usa princípios de gestão de negócios para agregar valor para nossos clientes e estabelecer a base para compartilhar conhecimento, simplificar processos e melhorar a produtividade.	• Procure evidências de que os princípios básicos de gestão dos processos de negócio (propriedade, documentação, medição e inspeção do processo) estejam sendo aplicados por toda a IES. • Procurar evidências de que as relações de as interdependências funcionais sejam conhecidas e compreendidas por todas as pessoas envolvidas. • Procure evidências de que as melhorias nos processos estão ocorrendo. Garanta que os investimentos em tecnologias novas e existentes, a tomada de decisões por fatos, a simplificação e a inovação de processos estejam levando a ganhos na velocidade dos processos, na produtividade e no valor para o cliente. • Utilize outras medições ou indicadores e processos adequados.
3.2	<i>Performance</i> do Processo	Os processos-chave dentro da organização são completamente compreendidos e medidos rigorosamente. Eles apresentam melhorias constantes no tempo de entrega, no custo e na produtividade em conformidade a <i>benchmarks</i> estabelecidos.	• Documente medições de processo que demonstrem que os processos mais importantes (3 a 5 no máximo) exibem melhorias contínuas na velocidade, na produtividade e no valor para o cliente.

Fonte: Elaboração própria do autor.

Na categoria Foco no Cliente (mercado), deve-se estar inteiramente ligado ao meio ambiente e aos clientes atuais e potenciais, pois são estes que definem o negócio.

As soluções fornecem valor que permite ao cliente atingir suas metas de negócios. O cliente passa a ver a IES como estrategicamente relevante para os seus negócios. A tabela 5 apresenta o estado ou critérios desejados para cada elemento, assim como sugere formas de medições e processos que pode ser utilizado para avaliar práticas gerenciais desta categoria.

Tabela 5. Características para a categoria Foco no Cliente (mercado)

Núm.	Elemento	Estado Desejado	Experimente estas formas de medição e processos/ações
4.1	O Cliente em Primeiro Lugar	Nosso pessoal assume a propriedade do Cliente. Sua prioridade máxima? Fazer o que é certo para o cliente.	• Procure evidências de que o pessoal esteja se comportando de uma forma que demonstre que a Retenção do Cliente (externo) é sua prioridade máxima. • Analise as questões referentes a relacionamento com o cliente. • Use outras medições ou indicadores adequados (ex., tempo de resposta para os problemas do cliente, comentários/cartas do cliente etc.).
4.2	Requerimentos do Cliente e do Mercado	O conhecimento do cliente e do meio ambiente é capturado e traduzido em um portfólio completo de soluções e produtos de valor agregado que agradam em cheio ao cliente. Não só as solicitações explícitas são compreendidas, como também as solicitações latentes e futuras são constantemente sondadas.	• Procure evidências de que bancos de dados de clientes e de variáveis do meio ambiente sejam usados para capturar e analisar tendências do ambiente, necessidades do cliente e ofertas da concorrência. • Procure evidências de que ferramentas de qualidade e pesquisas sejam usadas para capturar a “Voz do Cliente” e traduzi-las em produtos, serviços e soluções inovadoras e de classe mundial. • Procure evidências de que tendências tecnológicas e novas ofertas da concorrência sejam inteiramente incluídas ao se estudar o cliente e de ambiente. • Use outras medições ou indicadores adequados.
4.3	Segmentação e Cobertura de Mercado	A segmentação de mercado nos oferece uma compreensão clara dos requerimentos do ambiente global e nos permite fornecer produtos, serviços e soluções inovadoras. Segmentos selecionados são escolhidos como metas através dos programas de marketing, canais e parceiros mais adequados, para oferecer	• Procure evidências de que exista uma segmentação sólida dos clientes e do ambiente. • Procure evidências de que os segmentos de cliente e do ambiente estejam claramente definidos e sejam utilizados em processos de planejamento estratégico para priorizar investimentos em produtos, serviços e soluções. • Procure as metas que sejam definidas para mercados específicos, com base na segmentação. • Procure evidências de que os mais eficientes programas de marketing e canais estejam sendo utilizados. • Use outras medições ou indicadores adequados.

		um crescimento de receita lucrativo.	
4.4	Relacionamento com Clientes e com Parceiros	Relações duradouras, responsáveis e consistentes com clientes e parceiros existem ao longo de todas as fases do Ciclo de Vida do Cliente. Clientes atuais e novos nos reconhecem como o melhor parceiro e fornecedor no setor. Eles estão ansiosos para fazer negócio conosco, sua lealdade é conquistada e mantida, e eles demonstram entusiasmo na hora de nos recomendar a outros.	• Procure evidências de que os processos de relacionamento com os clientes e com os parceiros funcionam de forma a antecipar e atender as necessidades dos clientes. • Procure evidências de que dados de tendências pertinentes à satisfação do cliente, à lealdade e ao ambiente sejam registrados, analisados, inspecionados e implementados no processo de gestão. • Procure evidências de que todas as perguntas, problemas e reclamações sejam assumidas, resolvidas e concluídas de acordo com as expectativas do cliente buscando atingir o desempenho classe-mundial. • Procure evidências de que um conjunto de processos formais seja utilizado para identificar, medir, rastrear e resolver todos os aspectos de nossa performance conforme a percepção de nossos clientes e parceiros. • Use outras medições ou indicadores adequados.

Fonte: Elaboração própria do autor.

Na quinta categoria (Sistemas e Ferramentas de Negócios), é onde se atinge a excelência nos negócios através da criação, do uso e da reutilização do conhecimento pessoal e organizacional, do uso intenso e rigoroso de ferramentas de gestão por fatos e melhoria de processos, e sistemas de informação classe-mundial disseminados pela IES. A tabela 6 apresenta o estado ou critérios desejados para cada elemento, assim como sugere formas de medições e processos que pode ser utilizado para avaliar práticas gerenciais desta categoria.

Tabela 6. Características para a categoria Sistemas e Ferramentas de Negócios

Núm.	Elemento	Estado Desejado	Experimente estas formas de medição e processos/ações
5.1	Gestão do Conhecimento	O conhecimento individual, de equipe e da organização são compartilhados e gerenciados para constantemente criar valor agregado, inovação, aprendizado e alcançar os resultados de negócio esperados.	• Procure evidências de que o pessoal da IES compartilhe seu conhecimento espontaneamente, de modo verbal ou através de documentos. • Procure evidências de que o conhecimento esteja à disposição de todos e que ninguém esteja “segurando” informações. • Procure evidências de que estejam sendo usados sistemas para gerenciar e

			compartilhar conhecimento. • Use outras medições ou indicadores adequados.
5.2	Ferramentas de Qualidade e Produtividade	Ações baseadas em fatos e melhorias nos processos são alcançadas através do uso intenso e rigoroso de ferramentas de qualidade e produtividade para acelerar nossa resposta aos clientes.	• Procure evidências de que novas contratações tenham completado o programa de treinamento da IES. • Procure evidências de que as ferramentas de qualidade e produtividade sejam usadas de modo intenso e rigoroso por todos os funcionários da IES. • Procurar evidências do uso de Gestão por Fatos e de ferramentas de qualidade nos processos gerenciais. • Use outras medições ou indicadores apropriados.
5.3	Tecnologia da Informação	A tecnologia é aplicada para compartilhar conhecimento do negócio globalmente, suportar mudanças de processos e viabilizar a produtividade nos negócios e a pronta reação à concorrência.	• Procure evidências de que uma infraestrutura classe-mundial (aplicações, dados, gestão de tecnologia e documentos) esteja alinhada com os imperativos de negócio da IES. • Procure evidências de que soluções sejam criadas e implementadas para garantir a disponibilidade em tempo das informações precisas. • Procure evidências de os investimentos feitos em gestão de informação estejam alinhados com a estratégia e os objetivos de negócio da corporação. • Procurar evidências de que os sistemas de gestão de informação sejam implementados e operados a custo de <i>benchmark</i> . • Use outras medições ou indicadores apropriados.

Fonte: Elaboração própria do autor.

Na última categoria (Resultados), a IES lidera o mercado fornecendo profissionais (produtos) que agregam valor à experiência do cliente (sociedade e empresas do mercado). Essas ofertas devem satisfazer completamente os requerimentos atuais, futuros e latentes do cliente (mercado). Com isso, os resultados de negócios demonstrarão que a Instituição estará entre as maiores e as mais produtivas no mercado de educação. A tabela 7 apresenta o estado ou critérios desejados para cada elemento, assim como sugere formas de medições e processos que pode ser utilizado para avaliar práticas gerenciais desta categoria.

Tabela 7. Características para a categoria Resultados

Núm.	Elemento	Estado Desejado	Experimente estas formas de medição e processos/ações
6.1	Lealdade do Cliente	Os clientes (empresas do mercado) e parceiros da IES são leais e demonstram sua lealdade tendo constantemente suas necessidades de pesquisa e educação atendidas com produtos, soluções e serviços, assim como nos recomendando a outros.	• Examine os resultados das pesquisas de satisfação de clientes: percentual de satisfação geral e percentual em cada atributo satisfação. • Examine o nível de satisfação de clientes pós-eventos. • Examine o grau de lealdade dos clientes, através (intenção de compra e recomendação). • Examine o nível de retenção de clientes, através do nível de cancelamento de contratos (evasão). • Examine o crescimento da participação no mercado. • Utilize o processo de Gestão da Melhoria da Satisfação do Cliente. • Garanta que outras medições ou indicadores adequados sejam examinados
6.2	Lealdade do Empregado	Os empregados da IES são dedicados e leais. Eles demonstram sua dedicação e lealdade atingindo produtividade de classe mundial, baixo <i>turnover</i> e índices elevados de Satisfação e Motivação.	• Analise os resultados da Penta. • Promova <i>feedback</i> através de mesas-redondas. • Monitore os níveis de <i>turnover</i>. • Certifique-se de que medidas de produtividade individuais estejam sendo utilizadas. • Use outras medições ou indicadores apropriados.
6.3	Participação no Mercado	A IES lidera o ranking de participação no mercado em cada segmento de mercado que atende.	• Examine a participação da receita no mercado. • Examine a participação de instalações. • Examine a nossa participação no mercado por segmento. • Use outras medições ou indicadores apropriados.
6.4	Performance Financeira	A IES atinge um nível superior em crescimento de receita, margens de lucro e fluxo de caixa, o que resulta em um retorno acima da média para os acionistas.	• Examine o crescimento da receita, as margens de lucro, o retorno sobre as vendas, os lucros. • Examine o rendimento por ação (futuro). • Examine o Ciclo de Conversão de Caixa – Contas a receber – Inventários x Receita. • Examine as despesas operacionais. • Use outras medições ou indicadores apropriados.

Fonte: Elaboração própria do Autor.

O Modelo de Gestão Universitária é uma ferramenta que auxilia a organização a contemplarem seus negócios de diferentes pontos de vista. O uso do MGU como uma ferramenta de avaliação permite a integração dos elementos fundamentais, dos princípios e das prioridades de “negócio”. Isso é especialmente importante para equipes que precisam olhar suas organizações de uma perspectiva mais ampla e sejam responsáveis

por um grande número de resultados dos negócios.

Os elementos do MGU que não tiverem uma performance esperada irão exigir uma inspeção mais profunda e um planejamento de recuperação. As equipes deverão utilizar roteiros de gestão por fatos para acompanhar o desempenho e impor velocidade nas análises de gaps, resolução de problemas, tomada de decisões e planejamento de melhorias.

4 CONCLUSÕES

Os programas de qualidade aplicados à educação envolvem mais variáveis que os outros ramos de atividade, pelo simples fato de a matéria-prima ser o próprio aluno, o produto final ser o profissional qualificado e o cliente final o mercado de trabalho. Esta matéria-prima a ser transformada possui características que a diferencia de qualquer outra, pois a mesma exala querer, motivação, sentimento e pensar. Isso de certa forma acaba levando as IES se confundirem na definição do real cliente.

Talvez devido às reais deficiências do sistema educacional superior do Brasil, as IES não se veem incentivadas a implementar modelos de gestão avançados. No entanto, acredita-se que a aplicação do MGU, seja em IES públicas e/ou privadas, possam auxiliar no alcance de vantagem competitiva.

Como limitação do trabalho, cita-se o fato de não ter sido feita nenhuma aplicação do MGU para verificação e comparação dos resultados antes e após a utilização da ferramenta.

Dessa forma, como proposições para novos estudos, indica-se a aplicação do MGU em instituições públicas e privadas para validação do método, bem como para o gerenciamento do processo educacional, comparando os resultados obtidos antes e após a aplicação do modelo. Além disso, como se trata de uma ferramenta gerencial, torna-se relevante desenvolver planos e métricas para aplicações nos níveis táticos e operacionais.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, Nelson Santos; TEIXEIRA, António; ROSA, Álvaro. **Gestão da Qualidade–De Deming ao modelo de excelência da EFQM**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

BAIBICH, Tânia Maria; SOMMER, Luís Henrique. **Responsabilidade institucional com a qualidade do ensino de graduação: pró-reitores em cena**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 17, p. 87-100, 2012.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio; PEDRO, Rodrigo Fornalski; VARGAS, Maria Caroline. **Responsabilidade social da educação superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco**. Interface-Comunicação, Saúde, Educação, v. 15, p. 1185-1198, 2011.

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fabio. **Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, v. 16, n. 60, p. 393-412, 2008.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração**. CADERNOS Ebape. br, v. 9, p. 648-667, 2011.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. **Controle da qualidade total**. Makron Books, 1994.

FERNANDES, Márcia Leite; GUIMARÃES, Vanessa de Almeida. **Percepção dos diretores e vice-diretores de unidades acadêmicas sobre a necessidade de capacitação em gestão: estudo de caso na Universidade Federal Fluminense**. Trabalho final do curso de especialização em Gestão Pública, Universidade Federal Fluminense, 2016.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; AFONSO, Mariangela Rosa; BORDIGNON, Luciane Spanhol. **Gestão universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, p. 83-103, 2012.

HARVEY, Lee; KNIGHT, Peter T. **Transformando o Ensino Superior**. Open University Press, Taylor & Francis, 1900 Frost Road, Suite 101, Bristol, PA 19007-1598, 1996.

HAWORTH, J. G.; CONRAD, C. F. **Reenfoque de la evaluación de la calidad en relación con el aprendizaje de los estudiantes**. New Directions For Institutional Research, v. 92, p. 50-60, 1996.

INEP. **Anais dos seminários regionais sobre autoavaliação institucional e comissões próprias de avaliação (CPA)**. Diretoria de Avaliação do Ensino Superior, Brasília, 2013.

JONES, Sandra. **Medir a qualidade do ensino superior: associar as medidas de qualidade do ensino ao nível da oferta às medidas administrativas ao nível universitário.** Qualidade no Ensino Superior, v. 9, n. 3, pág. 223-229, 2003.

KANAN, Lilia Aparecida; ZANELLI, José Carlos. **Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário.** Psicologia & sociedade, v. 23, p. 56-65, 2011.

MERGEN, Erhan; GRANT, Delvin; WIDRICK, Stanley M. **Gestão da qualidade aplicada ao ensino superior.** Gestão da qualidade total, v. 11, n. 3, pág. 345-352, 2000.

MUNASINGHE, Lalith; JAYAWARDENA, Priyantha. **Melhoria contínua da qualidade no Ensino Superior: um modelo para o Sri Lanka.** Qualidade no Ensino Superior, v. 5, n. 1, pág. 69-79, 1999.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. **A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação.** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 14, p. 9-28, 2009.

SRIKANTHAN, G.; DALRYMPLE, John F. **Desenvolvendo um modelo holístico para qualidade no ensino superior.** Qualidade no Ensino Superior, v. 8, n. 3, pág. 215-224, 2002.

TUCCI, Mário; CELLESI, Luca. **Qualidade do Ensino Superior na Universidade de Florença: primeira análise da implementação de um modelo de autoavaliação.** Florença, Itália: Universidade de Florença, 2006.

UNESCO, MEC. **Educação: um tesouro a descobrir.** Relatório para a UNESCO da, 1999.

VASCONCELOS, Natália Veloso Caldas de *et al.* **Gestão da Qualidade e Avaliação Institucional: um Estudo de Caso em uma IES do RN.** SEGET, 2011.

WATTY, Kim. **Quando os acadêmicos aprenderão sobre qualidade?** Qualidade no ensino superior, v. 9, n. 3, pág. 213-221, 2003.