PROCESSOS DE GESTÃO DA QUALIDADE: ESTRATÉGIA DE APRIMORAMENTO DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL EDUCACIONAL

QUALITY MANAGEMENT PROCESSES: A STRATEGY FOR IMPROVING INSTITUTIONAL PERFORMANCE IN EDUCATION

Wilton de Oliveira Sobrinho
MUST University, Estados Unidos

Salma Vilma de Souza
MUST University, Estados Unidos

Lucimar de Arruda Fialho
MUST University, Estados Unidos

Fernando Roberto da Silva Pedroso
MUST University, Estados Unidos

Fernanda Alves de Amorim
MUST University, Estados Unidos

Tatiane Moraes da Silva Vilhena
Uneatlântico-Funiber

Márcia Raquel Araújo de Carvalho
MUST University, Estados Unidos

DOI: https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i10.891 Aceito em: 30.10.2026

Resumo: Este estudo abordou os processos de gestão da qualidade como estratégia de aprimoramento do desempenho institucional educacional, considerando sua relação com a organização das práticas administrativas e pedagógicas, o acompanhamento dos resultados e a melhoria contínua. O objetivo geral consistiu em analisar de que maneira os processos de gestão da qualidade podem atuar como estratégia de aprimoramento do desempenho institucional no contexto educacional. Para alcançar esse propósito, foi realizada pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, fundamentada na análise de estudos sobre gestão da qualidade aplicada às instituições de ensino. Os resultados evidenciaram que planejamento, monitoramento, avaliação, participação dos profissionais, capacitação e utilização de instrumentos de gestão podem contribuir para a organização dos processos e para decisões voltadas ao aperfeiçoamento institucional. Também foram identificados desafios relacionados à resistência às mudanças, às limitações de recursos e às condições de infraestrutura, fatores que podem dificultar a implementação das estratégias de qualidade. Concluiu-se que a gestão da qualidade pode favorecer o aprimoramento do desempenho institucional quando desenvolvida de forma

A Ilustração (ISSN 2675-908X) está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

contínua, participativa e adequada às características de cada contexto educacional, articulando avaliação, planejamento e revisão das práticas administrativas e pedagógicas.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Desempenho institucional. Gestão educacional. Melhoria contínua. Processos educacionais.

Abstract: This study addressed quality management processes as a strategy for improving institutional performance in education, considering their relationship with the organization of administrative and pedagogical practices, the monitoring of results, and continuous improvement. The general objective was to analyze how quality management processes can act as a strategy for improving institutional performance in the educational context. To achieve this purpose, a bibliographic study with a qualitative approach was conducted, based on the analysis of studies on quality management applied to educational institutions. The results showed that planning, monitoring, evaluation, professional participation, training, and the use of management tools can contribute to the organization of processes and to decision-making aimed at institutional improvement. Challenges related to resistance to change, resource limitations, and infrastructure conditions were also identified, as these factors may hinder the implementation of quality strategies. It was concluded that quality management can contribute to improving institutional performance when developed continuously, collaboratively, and in accordance with the characteristics of each educational context, integrating evaluation, planning, and the review of administrative and pedagogical practices.

Keywords: Quality management. Institutional performance. Educational management. Continuous improvement. Educational processes.

1 Introdução

A qualidade no contexto educacional envolve mais do que a obtenção de resultados acadêmicos, pois também depende da organização dos processos, da articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas e da capacidade institucional de promover melhorias contínuas. Nesse cenário, os processos de gestão assumem relevância estratégica ao favorecerem planejamento, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas. A gestão da qualidade, quando integrada às particularidades educacionais, pode contribuir para que decisões e ações institucionais sejam orientadas por objetivos definidos e pela busca de maior eficiência no funcionamento da organização.

A incorporação da qualidade à gestão educacional pressupõe uma visão sistemática dos processos institucionais e de suas possibilidades de aperfeiçoamento. Nesse sentido, Pelufê et al. (2026, p. 90) afirmam que "a gestão da qualidade nas instituições educacionais configura-se como uma abordagem estratégica voltada à organização e ao aprimoramento contínuo dos processos institucionais". Essa compreensão evidencia que a qualidade não se restringe a ações isoladas, mas requer acompanhamento constante das práticas administrativas e pedagógicas, de modo que os resultados obtidos possam orientar ajustes e fortalecer o desempenho institucional.

O desempenho das instituições educacionais também está relacionado à forma como a gestão articula planejamento, participação profissional e acompanhamento das atividades desenvolvidas. Ao abordar práticas voltadas ao aprimoramento escolar, Oenning (2025) destaca estratégias relacionadas ao planejamento participativo, ao desenvolvimento profissional docente e ao monitoramento contínuo da aprendizagem, vinculando esses elementos à melhoria da eficiência institucional. Assim, a gestão da qualidade pode favorecer uma atuação mais organizada e integrada, permitindo que diferentes dimensões da instituição sejam consideradas no processo de aperfeiçoamento de seus resultados.

Diante dessa perspectiva, torna-se necessário compreender como os procedimentos de gestão da qualidade podem ultrapassar uma função exclusivamente administrativa e contribuir efetivamente para o desenvolvimento das instituições de ensino. A análise dessa relação permite concentrar a discussão nos processos capazes de orientar melhorias, identificar fragilidades e apoiar decisões institucionais. Desse modo, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: como os processos de gestão da qualidade podem atuar como estratégia de aprimoramento do desempenho institucional no contexto educacional?

A realização desta pesquisa foi justificada pela necessidade de aprofundar a compreensão acerca da relação entre gestão da qualidade e desempenho institucional educacional. O estudo mostrou-se relevante diante da importância de processos organizados, avaliados e continuamente aperfeiçoados para o funcionamento das instituições de ensino. Também se mostrou necessário examinar estratégias capazes de integrar diferentes dimensões da gestão e contribuir para decisões mais consistentes. Dessa forma, a pesquisa buscou contribuir para a compreensão das possibilidades e dos desafios relacionados ao emprego da qualidade como instrumento de aprimoramento institucional.

O objetivo geral consistiu em analisar de que maneira os processos de gestão da qualidade podem atuar como estratégia de aprimoramento do desempenho institucional no contexto educacional. Para alcançar esse propósito, adotou-se pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, permitindo examinar as contribuições apresentadas pelas fontes selecionadas acerca da gestão da qualidade aplicada às instituições de ensino. A investigação concentrou-se na compreensão dos processos, estratégias, instrumentos e desafios relacionados à busca pela melhoria contínua, mantendo como eixo de análise sua contribuição para o desempenho institucional educacional.

O trabalho foi organizado em dois capítulos de desenvolvimento. O primeiro capítulo discutiu os fundamentos da gestão da qualidade no contexto educacional, com atenção aos processos, instrumentos e contribuições relacionados ao aprimoramento do desempenho institucional. O segundo capítulo aprofundou as estratégias de aplicação da gestão da qualidade e os desafios envolvidos em sua implementação nas instituições de ensino, considerando aspectos como planejamento, acompanhamento, participação e melhoria contínua. Essa organização

possibilitou desenvolver o tema de forma progressiva, articulando seus fundamentos às possibilidades concretas de aprimoramento institucional.

2 Fundamentos e processos da gestão da qualidade no contexto educacional

A gestão da qualidade aplicada às instituições educacionais compreende a organização sistemática de processos voltados ao aperfeiçoamento das atividades administrativas e pedagógicas. Sua função ultrapassa o controle de tarefas isoladas, pois envolve planejamento, acompanhamento de resultados e revisão das práticas adotadas pela instituição. Nesse sentido, a qualidade pode ser compreendida como um processo contínuo, no qual as informações obtidas durante a execução das atividades orientam decisões e ajustes. Essa perspectiva estabelece uma relação direta entre organização institucional e desempenho, uma vez que processos estruturados favorecem maior coerência entre os objetivos educacionais e as ações realizadas.

A estruturação desses processos pressupõe que a instituição acompanhe permanentemente suas práticas e estabeleça mecanismos capazes de orientar o aprimoramento de seus resultados. A análise apresentada por Monteiro e Silva (2025) associa a gestão da qualidade à melhoria contínua e destaca que seu emprego no campo educacional abrange tanto as dimensões administrativas quanto as pedagógicas. Os autores também apontam que o monitoramento, a avaliação e a capacitação profissional integram os esforços direcionados à qualificação dos serviços educacionais. Dessa forma, o desempenho institucional depende de uma gestão capaz de acompanhar o funcionamento dos processos e transformar os resultados observados em elementos para seu aperfeiçoamento.

A qualidade institucional também está associada à capacidade da gestão de articular diferentes fatores que interferem no funcionamento da escola, sem restringir a análise aos resultados acadêmicos dos estudantes. Ao discutir essa relação, Oenning (2025, p. 2) afirma que “a qualificação da gestão educacional é um fator determinante para o avanço da qualidade do ensino”, relacionando esse processo ao planejamento participativo, ao desenvolvimento profissional e ao acompanhamento contínuo da aprendizagem. Essa compreensão amplia o papel da gestão, pois evidencia que o desempenho decorre da combinação entre organização, atuação profissional e acompanhamento das ações desenvolvidas, e não de intervenções pontuais ou desvinculadas da realidade institucional.

A utilização de mecanismos de acompanhamento permite transformar informações sobre o funcionamento institucional em subsídios para decisões mais consistentes. No estudo de Santos et al. (2025), indicadores de desempenho, avaliação contínua e participação na gestão aparecem como recursos aplicáveis ao contexto educacional, sendo relacionados à melhoria do desempenho institucional e à integração entre processos administrativos e pedagógicos. Nessa perspectiva, a avaliação adquire caráter estratégico quando seus resultados não se limitam à constatação de uma situação, mas são utilizados para identificar aspectos que necessitam de

intervenção. O acompanhamento sistemático, portanto, favorece a definição de prioridades e torna o aprimoramento institucional um processo orientado por evidências produzidas no próprio funcionamento da organização.

Outro fundamento relevante consiste na integração entre as diferentes dimensões da instituição, uma vez que o desempenho educacional não resulta exclusivamente de procedimentos administrativos ou de práticas pedagógicas consideradas separadamente. Pelufê et al. (2026) associam a gestão da qualidade à organização dos processos institucionais e à articulação entre essas duas dimensões, destacando ainda o uso de indicadores, a formação continuada e as tecnologias educacionais como elementos que podem contribuir para a otimização dos resultados. Essa abordagem permite compreender a qualidade como responsabilidade institucional compartilhada, na qual o aprimoramento depende da coerência entre planejamento, execução e avaliação das atividades desenvolvidas em diferentes setores da organização educacional.

Nesse processo, os instrumentos de gestão assumem importância por oferecerem formas sistemáticas de identificar falhas, acompanhar resultados e orientar medidas de aperfeiçoamento. A contribuição desses mecanismos para as instituições educacionais é sintetizada por Passos et al. (2026, p. 276) de maneira que,

> Ademais, a análise realizada nas literaturas aqui citadas revelou que a aplicabilidade dos dispositivos de aferição da qualidade pelos atores da educação viabiliza melhorias contínuas na entrega dos serviços, visto que, a identificação das falhas com antecedência e a observação dos resultados em comparação com os objetivos previamente estabelecidos assegura uma tomada de decisão mais acertada e direcionada à solução do problema, que se referindo ao ensino é uma aprendizagem focada na realidade do aluno físico, social, cultural e econômico, em um mundo globalizado e em constante evolução tecnológica.

A utilidade dos instrumentos de qualidade não está apenas na mensuração dos processos, mas na possibilidade de utilizar os resultados obtidos para identificar problemas e orientar decisões. Assim, o controle deixa de possuir finalidade exclusivamente verificadora e passa a integrar um movimento de melhoria contínua, no qual a análise das falhas e a comparação entre objetivos e resultados oferecem suporte ao aprimoramento das práticas institucionais.

Entre as contribuições desses instrumentos, destaca-se a possibilidade de acompanhar tanto o desempenho das atividades quanto a coerência entre aquilo que foi planejado e aquilo que efetivamente foi realizado. Passos et al. (2026) destacam o Planejar, Fazer, Verificar e Agir (PDCA), a Matriz Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT) e o Diagrama de Ishikawa como ferramentas aplicáveis ao contexto educacional, relacionando seu uso à identificação de falhas, à análise de problemas e ao apoio à tomada de decisão. A aplicação desses recursos pode favorecer uma atuação gerencial mais organizada, desde que não seja desvinculada das características próprias da educação. Desse modo, as ferramentas constituem meios para compreender processos e orientar melhorias, e não finalidades independentes das necessidades institucionais e pedagógicas.

Os fundamentos da gestão da qualidade evidenciam, portanto, que o aprimoramento do desempenho institucional depende da articulação entre planejamento, execução, acompanhamento e revisão das práticas. A adoção de processos sistemáticos permite reconhecer fragilidades, avaliar resultados e orientar mudanças com maior coerência em relação aos objetivos educacionais. Entretanto, a existência de instrumentos e procedimentos, por si só, não garante a efetividade da gestão, pois sua aplicação depende das condições institucionais e da participação dos profissionais envolvidos. A partir dessa compreensão, torna-se necessário aprofundar as estratégias utilizadas para implementar a qualidade e os desafios que podem interferir em sua consolidação nas instituições de ensino.

2.1 Estratégias e desafios para a consolidação da qualidade institucional

A aplicação da gestão da qualidade nas instituições educacionais exige que os fundamentos apresentados anteriormente sejam convertidos em práticas capazes de produzir melhorias no funcionamento institucional. Para isso, o planejamento, a participação dos profissionais, o acompanhamento dos resultados e a revisão das ações precisam constituir um processo articulado, e não iniciativas independentes. A consolidação dessa lógica depende ainda da capacidade de reconhecer as particularidades de cada instituição e de adequar os procedimentos às suas necessidades. Assim, o aprimoramento do desempenho institucional está relacionado tanto à escolha das estratégias quanto às condições existentes para sua implementação.

Entre as estratégias necessárias, destacam-se a capacitação profissional, a incorporação de recursos tecnológicos e o envolvimento dos participantes no processo de mudança. Monteiro e Silva (2025) identificam esses elementos como relevantes para a gestão da qualidade, ao mesmo tempo que apontam obstáculos relacionados à resistência às mudanças, à insuficiência de infraestrutura e às limitações de recursos. A presença dessas barreiras demonstra que a implantação de práticas de qualidade requer preparação institucional e suporte às transformações propostas. Desse modo, a eficácia das estratégias depende da correspondência entre os objetivos estabelecidos e as possibilidades concretas de execução.

A participação dos profissionais e da comunidade educacional também interfere na continuidade das ações voltadas à qualidade, especialmente porque mudanças institucionais dependem da atuação dos diferentes sujeitos envolvidos. Oenning (2025) relaciona o planejamento participativo, o desenvolvimento profissional docente e o monitoramento contínuo da aprendizagem à melhoria do desempenho escolar e da eficiência institucional. Essa articulação permite distribuir responsabilidades e ampliar a compreensão sobre os objetivos pretendidos pela organização. Com isso, a qualidade deixa de depender exclusivamente de decisões administrativas e passa a envolver práticas colaborativas capazes de sustentar o acompanhamento e o aperfeiçoamento das atividades educacionais. O caráter estratégico dessa abordagem torna-se mais evidente quando a qualidade é relacionada diretamente aos resultados obtidos pelas

instituições. Ao sintetizarem os resultados de sua investigação, Santos et al. (2025, p. 2) afirmam que,

> Os resultados indicaram que a adoção de uma gestão voltada para a qualidade promove melhorias significativas no desempenho institucional, além de contribuir para a formação integral dos alunos. Com isso, concluiu-se que a gestão da qualidade, quando aplicada de forma sistemática, é uma estratégia eficiente para a promoção da excelência no ensino, sendo recomendada a ampliação de estudos em diferentes contextos educacionais para ampliar e diversificar as perspectivas sobre o tema.

A sistematicidade indicada nessa análise reforça que os resultados associados à qualidade dependem da continuidade das práticas adotadas. Portanto, o desempenho institucional tende a ser favorecido quando planejamento, avaliação e aperfeiçoamento deixam de ocorrer de maneira ocasional e passam a integrar o funcionamento regular da instituição.

Além da continuidade, a implementação da qualidade exige integração entre os processos administrativos e pedagógicos. Pelufê et al. (2026) destacam que a padronização de processos, os indicadores de desempenho, a formação continuada e a incorporação de tecnologias podem contribuir para a otimização dos resultados institucionais, embora limitações de recursos e resistência à mudança dificultem sua implementação. Isso evidencia que uma estratégia não deve ser aplicada de maneira uniforme e descontextualizada, pois sua efetividade depende das condições organizacionais presentes. Dessa maneira, a gestão precisa compatibilizar procedimentos sistemáticos com flexibilidade suficiente para responder às necessidades específicas do ambiente educacional.

O aprimoramento institucional também pode ser favorecido por ferramentas que auxiliem na identificação de problemas e na definição de intervenções. Passos et al. (2026) abordam instrumentos como o ciclo PDCA, a Matriz SWOT e o Diagrama de Ishikawa, relacionando sua aplicação à identificação de falhas, ao acompanhamento dos processos e ao apoio à tomada de decisão no contexto educacional. Entretanto, o emprego desses instrumentos precisa estar subordinado aos objetivos da instituição e à realidade observada, evitando uma aplicação meramente operacional. Quando articuladas ao planejamento e à análise dos resultados, essas ferramentas podem contribuir para transformar problemas identificados em oportunidades de aperfeiçoamento contínuo.

A consolidação dos processos de gestão da qualidade depende, portanto, da articulação entre planejamento, participação, acompanhamento, capacitação e utilização criteriosa de instrumentos de análise. Ao mesmo tempo, obstáculos relacionados a recursos, infraestrutura, resistência às mudanças e condições organizacionais precisam ser considerados para que as estratégias não permaneçam apenas no plano formal. Nesse sentido, o aprimoramento do desempenho institucional educacional resulta de um processo contínuo de identificação de necessidades, execução de ações e avaliação de resultados. Essa compreensão permite relacionar

a gestão da qualidade ao propósito central da pesquisa e fundamenta a análise final sobre suas contribuições para o funcionamento das instituições de ensino.

3 Considerações finais

O objetivo geral consistiu em analisar de que maneira os processos de gestão da qualidade podem atuar como estratégia de aprimoramento do desempenho institucional no contexto educacional. A análise desenvolvida permitiu compreender que esse propósito foi atendido ao evidenciar a importância da articulação entre planejamento, acompanhamento, avaliação e revisão das práticas institucionais. Verificou-se que a gestão da qualidade favorece a organização dos processos administrativos e pedagógicos, possibilitando a identificação de fragilidades e a orientação de decisões voltadas à melhoria contínua. Dessa forma, seu emprego contribui para tornar as ações institucionais mais coerentes com os objetivos educacionais e com as necessidades identificadas no próprio funcionamento da organização.

Os achados também demonstraram que o aprimoramento do desempenho institucional depende da aplicação sistemática de estratégias como participação dos profissionais, capacitação, monitoramento dos resultados e utilização criteriosa de instrumentos de gestão. Ao mesmo tempo, limitações de recursos, infraestrutura e resistência às mudanças podem dificultar a consolidação dessas práticas, exigindo adequação às condições de cada instituição. Assim, a gestão da qualidade pode atuar como estratégia de aprimoramento quando integrada à realidade educacional e desenvolvida de maneira contínua e participativa. Conclui-se, portanto, que sua efetividade está associada à capacidade institucional de transformar avaliação e acompanhamento em ações consistentes de aperfeiçoamento dos processos e dos resultados educacionais.

Referências

Santos, E. P. N., Silva, M. C., & Freires, K. C. P. (2025). Gestão da qualidade em instituições educacionais: Estratégias para a promoção de excelência no ensino. *Revista Tópicos, 3*(18), 1–10. https://doi.org/10.5281/zenodo.14822878

Monteiro, H. A., & Silva, M. C. (2025). Promoção da excelência educacional: Estratégias de gestão da qualidade em instituições de ensino. *Revista Tópicos, 3*(18), 1–14. https://doi.org/10.5281/zenodo.14822952

Oenning, S. L. (2025). A gestão da qualidade nas instituições educacionais: Como promover qualidade em uma instituição. *Revista Tópicos, 3*(24), 1–15. https://doi.org/10.5281/zenodo.16945500

Passos, A., Amaral, M. C., Souza, D. M. L., Santos, A. V. L., Unimes, N. M. A., & Barboza, C. F. F. (2026). Gestão da qualidade na educação: Ferramentas e estratégias para a melhoria dos processos educacionais. *Revista Ilustração, 7*(7), 271–276. https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i7.725

Pelufê, N. E. S., Santos Pinto, A., Noal, E. B., Santos Pinto, C., Puggina, B. A., & Campos, F.

B. (2026). Gestão da qualidade em instituições educacionais: Contribuições para a eficiência e sustentabilidade organizacional. *Missioneira, 28*(4), 87–93. https://doi.org/10.46550/grmpan38