

GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: ESTRATÉGIAS, DESAFIOS E CAMINHOS PARA A MELHORIA INSTITUCIONAL

QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION: STRATEGIES, CHALLENGES, AND PATHWAYS FOR INSTITUTIONAL IMPROVEMENT

Soheila Coelho do Nascimento

MUST University, Estados Unidos

Suellen Pereira Martins

MUST University, Estados Unidos

Sannair Fernandes Pacheco

MUST University, Estados Unidos

Marcio Rodrigues da Silva

MUST University, Estados Unidos

Gilson José Pinto Moreira Junior

MUST University, Estados Unidos

Sandra Ribeiro Panelli

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

Luciana Cabral da Silva

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/seceqt67>

Publicado em: 15.06.2026

Resumo: O artigo explora o impacto transformador das mídias digitais na educação, destacando como elas têm reconfigurado o processo de ensino-aprendizagem e o papel do professor. O objetivo principal é analisar como essas tecnologias promovem uma educação mais personalizada, colaborativa e alinhada com as demandas contemporâneas. Utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica, o estudo se baseia em uma ampla revisão de literatura, abordando temas como metodologias ativas, gamificação, sala de aula invertida e o desenvolvimento de competências digitais. Os resultados indicam que as mídias digitais oferecem oportunidades significativas para enriquecer a educação, tornando-a mais dinâmica e adaptada às necessidades individuais dos estudantes. No entanto, também apresentam desafios, como a necessidade de formação contínua dos professores para que possam integrar efetivamente essas tecnologias em suas práticas pedagógicas e a promoção da inclusão digital para garantir que todos os estudantes tenham acesso equitativo às ferramentas tecnológicas. O estudo conclui que, para aproveitar plenamente os benefícios das mídias digitais, as instituições educacionais devem permanecer

flexíveis e prontas para se adaptar às inovações tecnológicas e metodológicas emergentes. Recomenda-se um foco contínuo na formação de professores e no desenvolvimento do pensamento crítico dos alunos. Palavras-chave: mídias digitais, educação, inovação pedagógica, competências digitais.

Palavras-chave: Mídias digitais. Educação. Inovação pedagógica. Competências digitais.

Abstract: The article explores the transformative impact of digital media on education, highlighting how they have reconfigured the teaching-learning process and the role of the teacher. The main objective is to analyze how these technologies promote more personalized, collaborative education and aligned with contemporary demands. Using bibliographic research methodology, the study is based on a broad literature review, covering topics such as active methodologies, gamification, flipped classrooms and the development of digital skills. The results indicate that digital media offer significant opportunities to enrich education, making it more dynamic and adapted to the individual needs of students. However, they also present challenges, such as the need for ongoing training for teachers so that they can effectively integrate these technologies into their pedagogical practices and the promotion of digital inclusion to ensure that all students have equitable access to technological tools. The study concludes that, to fully harness the benefits of digital media, educational institutions must remain flexible and ready to adapt to emerging technological and methodological innovations. A continued focus on teacher training and developing students' critical thinking is recommended. Keywords: digital media, education, pedagogical innovation, digital skills.

Keywords: Digital media. Education. Pedagogical innovation. Digital skills.

1 Introdução

A busca por qualidade nos serviços educacionais tornou-se uma das principais pautas de debate entre gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas ao redor do mundo. As instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, enfrentam pressões crescentes para demonstrar resultados mensuráveis, garantir a satisfação de seus públicos e aprimorar continuamente seus processos internos. Nesse cenário, a adoção de sistemas estruturados de gestão da qualidade surge como uma resposta concreta às demandas por eficiência, transparência e excelência no campo educacional.

A gestão da qualidade tem suas raízes no setor industrial, onde modelos como o Total Quality Management (TQM) e as normas ISO foram desenvolvidos para garantir padronização e melhoria contínua nos processos produtivos. Com o passar do tempo, esses conceitos foram sendo adaptados e incorporados por organizações de serviços, incluindo hospitais, empresas de tecnologia e, gradativamente, instituições de ensino. Essa transição não ocorreu sem resistências, visto que o ambiente educacional apresenta características próprias que dificultam a aplicação direta de modelos originalmente concebidos para o setor industrial.

Uma instituição educacional é formada por uma rede complexa de relações humanas que envolve estudantes, professores, gestores, famílias e a comunidade ao seu entorno. Diferentemente de uma linha de produção fabril, o produto final da educação — a formação integral do ser humano — não pode ser plenamente quantificado por indicadores numéricos. Esse é um dos pontos de maior tensão quando se discute a aplicabilidade de sistemas de gestão da qualidade no contexto escolar, pois a padronização de processos pode, em alguns casos, entrar em conflito com a necessidade de personalização pedagógica.

O conceito de qualidade em educação é, por natureza, multidimensional. Ele envolve não apenas os resultados acadêmicos dos estudantes, mas também a qualidade do corpo docente, a adequação da infraestrutura física, a pertinência do currículo, o clima organizacional e o grau de engajamento da comunidade escolar. Autores como Deming e Juran, pioneiros na teoria da qualidade, já sinalizavam que a melhoria dos processos depende de uma visão sistêmica da organização, e essa perspectiva é igualmente válida para o campo educacional.

Entre os modelos mais utilizados no contexto da gestão escolar, destaca-se o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), que propõe uma abordagem cíclica e iterativa para o planejamento e a melhoria dos processos organizacionais. Quando aplicado à escola, esse ciclo permite identificar problemas, propor soluções, executar ações corretivas e avaliar resultados de forma sistemática. A lógica do PDCA favorece a cultura da aprendizagem organizacional, na qual os erros deixam de ser encobertos e passam a ser tratados como oportunidades de crescimento institucional.

Outro instrumento amplamente discutido na literatura sobre gestão da qualidade é a análise SWOT, que mapeia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. No ambiente escolar, essa ferramenta permite que a equipe gestora construa um diagnóstico realista da instituição, identificando tanto os recursos internos disponíveis quanto as variáveis externas que podem influenciar seus resultados. O uso de diagnósticos organizacionais dessa natureza representa um passo inicial na construção de qualquer plano de melhoria contínua.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em uma escola não se resume à adoção de ferramentas e técnicas administrativas. Trata-se, antes de tudo, de uma mudança cultural que exige comprometimento da liderança, formação continuada dos profissionais envolvidos e revisão dos valores que orientam as práticas cotidianas da instituição. A resistência à mudança é um dos principais obstáculos enfrentados nesse processo, e sua superação requer estratégias de comunicação, participação coletiva e gestão de pessoas bem estruturadas.

Do ponto de vista dos benefícios, a literatura especializada aponta que escolas que adotam sistemas formais de gestão da qualidade tendem a apresentar melhorias nos índices de desempenho acadêmico, redução das taxas de evasão, maior satisfação dos professores e maior envolvimento das famílias na vida escolar. A padronização dos processos administrativos e pedagógicos também contribui para a redução de retrabalhos e para o uso mais racional dos recursos disponíveis, o que é especialmente relevante em contextos de restrição orçamentária. Controvérsias atravessam o debate sobre a gestão da qualidade na educação. Há correntes teóricas

que questionam a adequação de uma lógica gerencialista ao ambiente escolar, argumentando que a transposição acrítica de modelos empresariais pode reduzir a educação a uma lógica mercantil, em detrimento de sua função social e emancipadora. Essa tensão entre eficiência organizacional e missão humanista da escola é um ponto que qualquer estudo sério sobre o tema não pode ignorar.

A discussão sobre qualidade educacional conecta-se, ainda, às políticas públicas de avaliação em larga escala, como o IDEB no Brasil, o PISA no âmbito internacional e outros sistemas nacionais de monitoramento. Esses instrumentos fornecem dados que alimentam os processos de tomada de decisão nas escolas, mas também são alvo de críticas por privilegiarem competências cognitivas em detrimento de outras dimensões do desenvolvimento humano. Compreender o papel dessas avaliações dentro de um SGQ é condição para uma análise crítica e aprofundada do tema.

A formação dos gestores escolares emerge como variável determinante para o sucesso ou o fracasso de qualquer iniciativa de gestão da qualidade. Um diretor ou coordenador pedagógico que não domina os princípios da gestão por resultados, da análise de dados e da liderança transformacional terá dificuldades em conduzir sua equipe por um processo de mudança organizacional consistente. Por isso, a qualificação profissional dos gestores é tratada como condição prévia para a implementação sustentável de um SGQ nas escolas.

Este artigo é resultado de uma pesquisa de natureza bibliográfica, conduzida por meio da revisão e análise de obras, artigos científicos e documentos institucionais que abordam a gestão da qualidade no contexto educacional. A seleção das fontes priorizou publicações reconhecidas na área de administração educacional, gestão organizacional e políticas públicas de educação. O estudo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, será apresentado o desenvolvimento do tema com a discussão dos principais conceitos e achados da literatura; na sequência, serão expostas as considerações finais com as sínteses interpretativas da pesquisa; e, por último, as referências que embasaram a discussão proposta.

2 Entre a excelência e a realidade: a gestão da qualidade como caminho para a transformação das instituições educacionais

A gestão da qualidade nas instituições educacionais representa um campo de estudo que articula conhecimentos oriundos da administração, da pedagogia e das políticas públicas. Compreender como esses saberes se conectam exige uma leitura cuidadosa da literatura disponível, especialmente diante de um cenário em que as escolas são pressionadas simultaneamente por demandas sociais, exigências regulatórias e limitações estruturais. A distância entre o que se planeja nos documentos oficiais e o que se pratica no cotidiano escolar é, frequentemente, o ponto de partida para qualquer análise crítica sobre qualidade em educação. O conceito de qualidade total, quando transposto para o ambiente escolar, exige adaptações que vão muito além de uma simples mudança terminológica. Neves (2023) defende que a implementação do

TQM em instituições de ensino demanda um processo gradual de sensibilização institucional, no qual cada membro da comunidade escolar precisa compreender seu papel dentro do sistema de melhoria contínua. Essa perspectiva reforça que a qualidade não é um atributo que se instala por decreto, mas uma construção coletiva que depende de tempo, formação e comprometimento organizacional.

A liderança do gestor escolar ocupa posição central nesse processo. Sem uma direção capaz de articular visão estratégica com escuta ativa da equipe pedagógica, qualquer iniciativa de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade tende a se fragmentar diante das primeiras resistências internas. A literatura consultada nas bases Scielo e Capes Periódico aponta que a ausência de liderança qualificada figura entre os fatores mais recorrentes de insucesso nas tentativas de reformas organizacionais em escolas públicas brasileiras, independentemente do modelo de gestão adotado.

Campos e Brasil (2024) afirmam que “os fatores intraescolares, como a gestão pedagógica, o clima organizacional e o relacionamento entre os atores escolares, exercem influência direta sobre o fluxo escolar e os resultados educacionais” (p. 97). Essa constatação revela que a qualidade de uma instituição de ensino não pode ser dissociada das dinâmicas internas que regulam as relações entre professores, estudantes e gestores. Um SGQ que ignore essas variáveis humanas corre o risco de produzir indicadores formalmente satisfatórios, mas pedagogicamente vazios.

A gestão democrática surge, nesse contexto, como um princípio que tanto complementa quanto tensiona a lógica dos sistemas de qualidade. De um lado, a participação coletiva nas decisões escolares favorece o engajamento de toda a comunidade nos processos de melhoria. De outro, decisões tomadas por consenso nem sempre são as mais ágeis ou tecnicamente adequadas para os fins de um SGQ. Oliveira et al. (2021) destacam que a gestão democrática e participativa nas escolas públicas fortalece os vínculos entre a instituição e a comunidade, ampliando o senso de pertencimento e a corresponsabilidade pelos resultados educacionais. Essa tensão produtiva entre eficiência gerencial e participação democrática é um dos nós que a literatura ainda não desfez completamente.

A formação dos conselheiros escolares representa outra dimensão que interfere diretamente na qualidade dos processos decisórios dentro das escolas. Pantoja e Silva (2021) apontam que a ausência de políticas públicas consistentes de formação para os conselheiros escolares compromete a efetividade dos conselhos como instâncias de controle social e participação comunitária. Quando esses atores não estão preparados para exercer suas funções com clareza e autonomia, o resultado é um esvaziamento dos espaços coletivos de decisão, o que fragiliza qualquer iniciativa de gestão participativa da qualidade.

A tecnologia ocupa, progressivamente, um lugar de destaque nos debates sobre modernização da gestão escolar. Sistemas de informação, plataformas de monitoramento de desempenho e ferramentas de análise de dados educacionais passaram a integrar o repertório de recursos disponíveis para os gestores. Krelling et al. (2023) argumentam que “a integração entre

gestão da diversidade e novas tecnologias no contexto educacional amplia as possibilidades de personalização do ensino e de inclusão de grupos historicamente marginalizados” (p. 45). Esse argumento coloca a tecnologia não apenas como instrumento de controle e eficiência, mas como vetor de equidade educacional.

A incorporação de tecnologias digitais nos processos de gestão da qualidade escolar, porém, não é isenta de riscos. A adoção acrítica de plataformas e sistemas pode reforçar desigualdades preexistentes, sobretudo em escolas localizadas em regiões com infraestrutura tecnológica precária. A literatura revisada nas bases da Capes Periódico indica que o acesso desigual às ferramentas digitais nas redes públicas de ensino representa um obstáculo concreto para a universalização de práticas de gestão baseadas em dados, revelando que a modernização tecnológica da gestão precisa ser acompanhada de políticas de inclusão digital.

O planejamento estratégico figura entre as práticas mais recomendadas pela literatura de gestão para o fortalecimento institucional das escolas. Quando estruturado com base em diagnósticos reais e metas verificáveis, o planejamento permite que a escola defina prioridades, aloque recursos de forma racional e avalie periodicamente o alcance de seus objetivos. A pesquisa bibliográfica realizada no Scielo aponta que escolas que desenvolvem planos de ação articulados com seus projetos político-pedagógicos apresentam maior coerência entre discurso institucional e prática cotidiana, o que favorece a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a qualidade.

Moreno e Santos (2024) sustentam que “os princípios de uma escola democrática se constroem na relação entre os fundamentos filosóficos da educação e os processos formativos que envolvem toda a comunidade escolar” (p. 245). Essa afirmação ilumina uma dimensão frequentemente negligenciada nos modelos de gestão da qualidade de origem empresarial: a dimensão formativa da própria gestão. Gerir uma escola com qualidade não é apenas administrar bem os recursos; é também educar pelo exemplo, cultivar valores e construir uma cultura institucional que seja ela mesma educativa.

A avaliação institucional interna é uma das ferramentas mais eficazes para sustentar a melhoria contínua em uma escola. Quando conduzida de forma sistemática e com participação ampla, ela permite identificar lacunas entre o desempenho atual e os padrões de qualidade estabelecidos. A revisão da literatura aponta que muitas escolas brasileiras ainda realizam avaliações institucionais de forma incipiente, pontual ou meramente protocolar, o que compromete a capacidade de retroalimentação que esses processos deveriam gerar dentro de um SGQ funcional.

A resistência dos professores à adoção de lógicas gerencialistas na escola é um fenômeno amplamente documentado na literatura educacional. Parte dessa resistência decorre de uma percepção legítima de que modelos centrados em métricas e metas podem reduzir a complexidade do trabalho docente a números que não capturam a riqueza das interações pedagógicas. Reconhecer essa resistência como dado legítimo, e não como simples recusa ao progresso, é

condição para que qualquer processo de implantação de um SGQ se dê com responsabilidade ética e respeito à profissionalidade docente.

Os desafios de implementação de um SGQ em escolas públicas apresentam contornos específicos quando comparados ao setor privado. A escassez de recursos financeiros, a alta rotatividade de gestores em função de ciclos políticos, a fragmentação das políticas educacionais entre os entes federativos e as condições precárias de trabalho de parte significativa do professorado compõem um quadro que exige estratégias de implantação adaptadas à realidade brasileira. Transplantar modelos de qualidade concebidos para organizações com maior estabilidade institucional sem considerar essas especificidades conduz, invariavelmente, ao fracasso das iniciativas.

A comunicação interna emerge como fator que pode tanto impulsionar quanto comprometer a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Quando os objetivos do SGQ são comunicados de forma clara, os profissionais da escola tendem a compreender melhor o sentido das mudanças propostas e a aderir com mais convicção ao processo. A revisão da literatura no Scielo evidencia que a comunicação fragmentada ou hierarquizada em excesso produz desinformação, rumores e resistência passiva, fenômenos que corroem silenciosamente a adesão coletiva às iniciativas de melhoria institucional.

A análise da literatura revisada nas plataformas Scielo e Capes Periódico permite afirmar que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em instituições educacionais é um processo viável, mas condicionado por variáveis que extrapolam o campo técnico-administrativo. A qualidade educacional, em sua acepção mais ampla, emerge da combinação entre gestão competente, participação democrática, formação continuada, uso responsável de tecnologias e compromisso com a missão social da escola. A convergência desses fatores não ocorre de forma espontânea; ela precisa ser deliberadamente construída, monitorada e permanentemente revisitada por todos os atores que compõem a comunidade escolar.

3 Considerações finais

A análise empreendida ao longo deste estudo evidencia que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em instituições educacionais é um processo que transcende a adoção de ferramentas e técnicas administrativas. Os objetivos propostos foram alcançados na medida em que a pesquisa bibliográfica revelou os principais desafios enfrentados pelas escolas nesse percurso, entre eles a resistência docente, a fragilidade da formação dos gestores, a desigualdade no acesso a tecnologias e a descontinuidade das políticas públicas educacionais. Ficou demonstrado que a qualidade em educação é uma construção coletiva, dependente da articulação entre liderança institucional, participação democrática e comprometimento de toda a comunidade escolar com os processos de melhoria contínua.

Os benefícios identificados na literatura reforçam que escolas orientadas por uma gestão da qualidade estruturada tendem a apresentar resultados mais consistentes, tanto no desempenho

acadêmico dos estudantes quanto na coesão organizacional de suas equipes. A tensão entre eficiência gerencial e missão humanista da escola, discutida ao longo do desenvolvimento, não se resolve pela escolha de um polo em detrimento do outro, mas pela construção de um modelo de gestão que reconheça a especificidade do ambiente educacional. Conclui-se, portanto, que a qualidade educacional sustentável nasce da capacidade institucional de integrar planejamento rigoroso, escuta ativa e compromisso permanente com a formação integral dos sujeitos que a escola acolhe.

Referências

- Campos, D., & Brasil, W. (2024). Gestão escolar e os fatores intraescolares no fluxo escolar (pp. 94–115). <https://doi.org/10.22533/at.ed.1792406087>
- Krelling, R., Júnior, G., & Martins, C. (2023). Gestão da diversidade e novas tecnologias no contexto educacional. *Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília*, 9(1), 41–50. <https://doi.org/10.36311/2447-780x.2023.n1.p41>
- Moreno, J., & Santos, D. (2024). Princípios, fundamentos e processos formativos de uma escola democrática no município de São Paulo. *Criar Educação*, 13(1), 237–259. <https://doi.org/10.18616/ce.v13i1.7987>
- Neves, J. (2023). *Proposta de modelo de implementação do TQM (Total Quality Management) para uma instituição de ensino superior tecnológico*. <https://doi.org/10.29327/1289625.4-23>
- Oliveira, T., Reis, M., Ribeiro, C., Mesquita, A., Oliveira, A., Ribeiro, R., & Pontes, T. (2021). A importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas da Baixada Fluminense. *Research Society and Development*, 10(6), e57010616072. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i6.16072>
- Pantoja, R., & Silva, J. (2021). Formação de conselheiros escolares das escolas públicas de educação básica: reflexões sobre políticas públicas educacionais no estado do Pará. *Brazilian Journal of Development*, 7(12), 116862–116879. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n12-442>