



PROPOSTAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Lucas Ambrosio Bezerra De Oliveira
Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz
Jamerson Viegas Queiroz
Hélio Roberto Hékis

Resumo: A gestão da qualidade é uma ferramenta utilizada pelas organizações que desejam se manter no mercado competitivo por meio da melhoria contínua de seus processos. Para tanto, é crucial ouvir o cliente e romper o status quo. No caso da gestão universitária, por envolver a gestão de organizações complexas e muitas vezes burocráticas, esta metodologia passou a ganhar espaço recentemente. Este trabalho propõe alguns indicadores para a utilização da gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) que adotam a educação a distância. A metodologia utilizada constituiu na pesquisa bibliográfica e descritiva. Os resultados encontrados revelam que é possível monitorar o desempenho de instituições, cursos e disciplinas com indicadores mensuráveis e que levam a melhoria contínua. Desta forma, sugerem-se as IES que atuam neste nível de ensino que adotem e implantem mecanismos de gestão para melhorar a qualidade dos serviços desenvolvidos nestas organizações de modo a satisfazer seus clientes..

Palavras-chaves: Qualidade, Gestão estratégica da qualidade, indicadores de desempenho, educação a distância.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é resultado de um processo evolutivo em torno de conceitos, técnicas e ferramentas. De um lado, a “gestão” busca gerenciar, conduzir, administrar algo ou alguém; do outro, a qualidade refere-se a excelência. Assim, gerenciar a qualidade significa administrar, conduzir algo ou alguém para a excelência, ou seja, oferecer ou executar algo da melhor forma possível.

Como parte dessa evolução, as organizações passaram a adotar ações voltadas para a criação e manutenção da qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos ao mercado, buscando diferenciais competitivos e estratégicos. Logo, tornou-se um elemento essencial no cenário competitivo. Tal perspectiva é reforçada por Slack *et al.* (2009, p. 625), que afirmam que “deve haver poucos, se houver, gerentes em qualquer economia desenvolvida que não tenha ouvido falar de TQM¹[...]”.

Assumindo a perspectiva de que a qualidade é algo intrínseco à administração de qualquer organização, observa-se que as Instituições de Ensino Superior (IES) passaram a ser adotar a qualidade na gestão universitária, principalmente sob a perspectiva estratégica.

Destarte, com o crescimento do número de IES e cursos de ensino superior no Brasil, as exigências dos clientes, o acirramento da competitividade, a busca pela redução de custos e a necessidade de diferenciação no mercado passaram a ser observados com maior clareza na área de Ensino Superior, onde apenas cumprir as exigências legais pode não ser suficiente para manter-se competitivo. Além de atender as demandas legais, as Instituições devem atender aos requisitos dos *stakeholders* que, segundo Prado (2000), são os indivíduos ou organizações, direta ou indiretamente ligados, neste caso, a IES.

No amplo cenário em que as IES atuam, a modalidade de ensino a distância tem despertado atenção, uma vez que com a evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC's), o maior acesso a essas tecnologias por parte da população, a expansão da *internet*, contribuíram para crescimento observado na EAD brasileira (OLIVEIRA *et al.*, 2011; ABED, 2010), principalmente nos últimos cinco anos, período em que a oferta de cursos nessa modalidade cresceu, em média, 53,44%. Logo a preocupação sobre a qualidade na EAD segue tendência semelhante ao do ensino presencial.

Sobre o crescimento das IES no Brasil, enfatizando apenas a modalidade EAD, identifica-se, em uma pesquisa da ABED (2010, p. 85), a amplitude da educação a distância no Brasil, que contempla além dos 1.075.272 discentes que estudaram em instituições credenciadas pelo MEC para ministrar cursos EAD, 1.572.759 discentes participaram de cursos livres (não formalizados) ou de cursos de educação corporativa; sendo uma modalidade que cresce e está tendo boa aceitação da aprendizagem *on-line* no Brasil e em todo o mundo.

A gestão dessas Instituições demanda técnicas e ferramentas mais complexas, tornando-se mais necessário a utilização de indicadores de desempenho para que seja possível monitorar e avaliar a oferta com qualidade do serviço educacional a distância. Desta forma a qualidade na gestão das IES em geral, e especificamente das IES que atuam na educação a distância, é um dos mecanismos de satisfazer os clientes e melhorar os indicadores de desempenho destas organizações. Diante deste contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: quais indicadores de qualidade podem ser propostos para as organizações que atuam com a educação a distância? Destarte, o presente trabalho tem como objetivo a proposição de indicadores de desempenho voltados à Educação a Distância.

A relevância do estudo baseia-se, além das considerações realizadas anteriormente, em poder permitir às IES a realização de monitoramento contínuo da qualidade dos cursos e ações desenvolvidas em EAD, possibilitando a aplicação do princípio de melhoria contínua,

¹Total Quality Management, Administração da Qualidade Total ou Gestão da Qualidade Total é uma das ferramentas ligadas a Gestão da Qualidade.

por meio dos indicadores. Além disso, espera-se que esta artigo possa contribuir para com os debates e pesquisas no contexto da educação a distância com foco na gestão da qualidade e indicadores de desempenho, uma vez que reflexões realizadas e proposições, podem contribuir não apenas com as Instituições de nível superior, mas com todas as instituições que utilizam este método de ensino em seus serviços, como educação de nível médio, corporativa, cursos livres, dentre outros, percepção essa confirmada pela ABED (2010, p. 85).

Desta forma, afim de atender o objetivo proposto, o artigo está estruturado em cinco seções, além da introdutória. Na seção dois, é feito um amplo resgate acerca da Gestão da Qualidade, passando pelos principais conceitos e eras da qualidade; a metodologia do trabalho é descrita na seção três; os resultados são descritos na seção quatro; a quinta seção é composta pelas conclusões, seguida da sexta seção, onde são descritas as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE E SEUS DETERMINANTES PARA A PERCEPÇÃO EM SERVIÇOS

Qualidade, que se origina do termo latim *qualitate* ou *qualitas*, talvez seja o tema mais debatido no mundo acadêmico e organizacional; também é reconhecida amplamente como uma das disciplinas mais importantes e estratégicas para as organizações (SHARMA e KODALI, 2008). Assim, quando não abordado de forma específica, é tratado de forma sutil, ou seja, de maneira indireta.

Sob essa perspectiva evolutiva, Garvin (1988) propôs a divisão histórica da qualidade em quatro eras ou enfoque da qualidade: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade ou gestão da qualidade total (*Total Quality Management – TQM*) (Figura 1).

Inspeção	Garantia da Qualidade	Controle Estatístico	Gestão Estratégica da Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> • Até idos de 1920; • Produção basicamente artesanal; • Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor; • Produtos/serviços inspecionados individualmente ou aleatoriamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre os anos de 1950 e 1960; • Certificação de fornecedores; • Conceitos das eras anteriores são agregados a fatores humanos; • Destacam-se conceitos/técnicas como: Custos da qualidade, Zero defeito; dentre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre as décadas de 1930 e 1940; • Produção de bens em grande quantidade; • Controle estatístico; • Emerge o princípio de “Faça certo da primeira vez”; • Teve influência da Segunda Guerra no desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de 1970; • Envolve e concebe à qualidade fator de diferenciação competitiva; • Produtos japoneses (de alta qualidade) começam a “invadir” o mercado americano, forçando-os a investir na área de qualidade.

Figura 1 – Eras ou enfoques da qualidade
Fonte: Adaptado de Garvin (1988; 2002)

Até 1920 (Era da Inspeção), a garantia da qualidade, principalmente nos produtos, era feito por inspeção direta do bem ou serviço, tendo em vista que a produção na época era artesanal e em baixa quantidade. Com o aumento da produção de bens, a aumento na demanda por novos produtos exigidos em função da Segunda Guerra Mundial, dentre outros fatores, a qualidade passa a ser um fator crítico, vertendo a Gestão para a Era do Controle Estatístico (SHAH; NAIR; WILSON, 2011), onde o controle da qualidade era feito por meio de técnicas e ferramentas estatísticas que proporcionavam o monitoramento da qualidade dos produtos desenvolvidos, com menor número de inspeção.

Na Era da Garantia da Qualidade, o controle passa a ser feito por todos os atores envolvidos na cadeia de produção, contemplando o desenvolvimento do projeto, fornecedores. A era seguinte, Gestão Estratégica da Qualidade ou Gestão da Qualidade Total, a qualidade passa a ser visto como fator estratégico e de diferenciação no mercado e os esforços, para com a qualidade, passa a envolver toda a organização, envolvendo as características, ferramentas e técnicas das eras anteriores.

Cordeiro (2004) aponta que muitos gestores viam a Gestão Estratégica da Qualidade como um modismo, mas que mesmo a utilização do termo TQM tendo diminuído, os princípios e práticas continuam sendo empregados por diversas organizações em todo o mundo. (SHAH, NAIR; WILSON, 2011).

Percebe-se que a gestão da qualidade alude a diferentes perspectivas, práticas e definições (LUZON E PASOLA, 2011); que ao longo dessa evolução as organizações que não tinham foco quanto as indústria para a aplicação da gestão da qualidade e suas variâncias, despertaram para as vantagens que as ferramentas, técnicas, filosofias da GQ proporcionavam e passaram a sistematizar a utilização e implantação delas na atividade gestão, com objetivo de melhorar o desempenho organizacional, tendo em vista os diferenciais proporcionados pelas Eras da qualidade, principalmente a última (Gestão Estratégica da Qualidade).

Destaca-se, ainda, que apesar de existir tal divisão, as técnicas, ferramentas de filosofias das primeiras eras, como inspeção e controle estatístico, continuaram a ser utilizadas nas eras seguintes; por isso, enfatiza-se o caráter evolutivo da gestão da qualidade ao longo da história, conforme pode ser analisado na Figura 2.

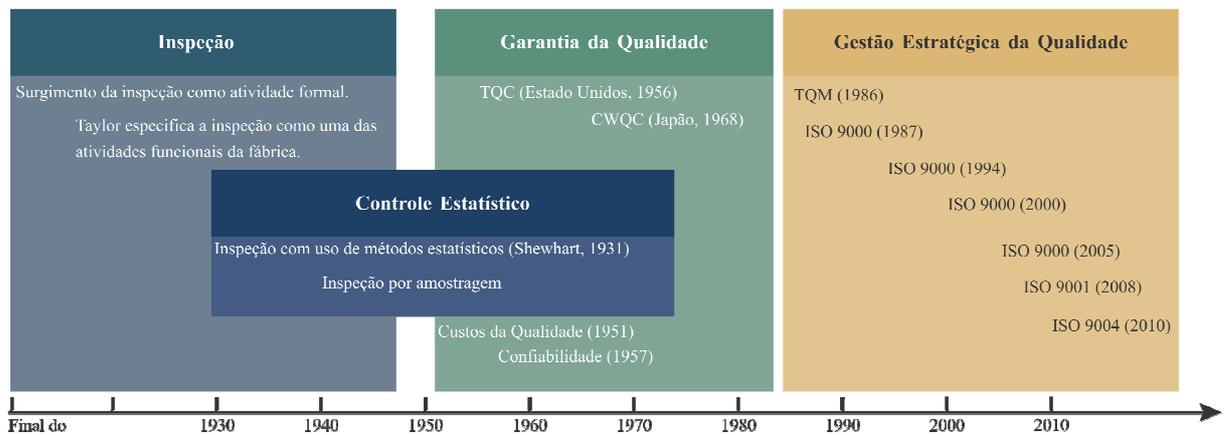


Figura 2 – Fases na evolução da qualidade

Fonte: Autor, baseado e adaptado de Carvalho e Paladini (2005, p. 92); ABNT NBR ISO 9000 (2005); ABNT NBR ISO 9001 (2008); ABNT NBR ISO 9004 (2010).

Garvin (1992) considera que não é possível identificar precisamente a gênese ou primórdio da Era da gestão estratégica da qualidade; assim, os marcos apontados na Figura 1 são estimativas e são variáveis entre os autores e pesquisadores da área.

É importante evidenciar que a evolução dos conceitos e técnicas sobre a Gestão da qualidade ainda continuam. Kaye e Dyason (1995) já apontavam para a quinta era da qualidade, como sendo além da gestão estratégica da qualidade e Srdoc *et al.* (2005), mais recentemente, aponta que a Gestão do conhecimento ligada à Gestão da qualidade, proporciona uma nova abordagem, chamada de Conceito de Qualidade Profunda [tradução nossa] (do inglês *deep quality concept* - DQC) em que ressalta a necessidade de análise profunda e integração das dimensões, conceitos, técnicas e ferramentas mais relevantes da qualidade e visa integrá-las em sistemas de qualidade; perspectiva compartilhada por Adamson (2005) e pela revista *Strategic Direction* (2006). Esses estudos apontam para o caráter evolutivo contínuo da qualidade.

Quanto ao conceito de “qualidade”, observava-se que ao longo do tempo, o termo teve diferentes abordagens; Srdoc *et al.* (2005), assim como outros autores, apontam para o fato de que há várias definições para qualidade. Em idos de 1970, Juran e Gryna (1980) relacionavam o conceito de qualidade com a adequação ao uso; logo, para um produto ser de qualidade, deveria ter bom projeto, ser confiável (poucas falhas), dentre outras características.

Deming (1982) propôs que o conceito deveria estar relacionado a melhoria contínua; Crosby (1979; 1993; 1999) propôs que qualidade é adequação dos produtos ou serviços às normas e às especificações dos órgãos regulamentadores do setor em que a organização está inserida. Kalpakjian e Schmid (2006) corroboram afirmando que a qualidade deve ser introduzida na elaboração do produto ou serviço.

Além dessas definições, outros pesquisadores como A. Feigenbaum, Ishikawa (1985; 1998), teceram profundos estudos sobre a área de qualidade abordando temas ainda mais específicos, como: Controle da Qualidade Total, Controle Estatístico da Qualidade, Qualidade em Serviços, dentre outras. Huggins (1998) aponta que W. Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph Juran, Phillip Crosby, Kaoru Ishikawa e Armand Feigenbaum V. formam um grupo seleto de indivíduos que contribuíram para com o desenvolvimento da Gestão da Qualidade, sendo Feigenbaum o primeiro a usar o termo Gestão da Qualidade Total, que é chamado, também de Controle Estatístico da Qualidade pelos japoneses (CORDEIRO, 2004). Já Srdoc *et al.* (2005) inclui Peter Drucker entre os gurus que contribuíram para a Gestão estratégica da qualidade.

Consenso é que a definição da qualidade é consoante as exigências e as necessidades do consumidor (DEMING, 1990). Logo, tal conceito está sujeito a subjetividade na definição, uma vez que pode estar ligada a diversos fatores como: necessidades individuais, a cultura, formação educacional, financeira, política, dentre outros.

Garvin (1988), diante do complexo cenário de definição da qualidade, definiu, em seus estudos, cinco abordagens para a definição de qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor. As cinco abordagens e dimensões (da qualidade) enquadram a maioria das definições aferidas à qualidade descritas pelos maiores autores e gurus da qualidade. Na abordagem baseada no usuário (onde as características estéticas, qualidade percebida, características, desempenho, atendimento), conforme destacado anteriormente, a qualidade em serviços é uma das áreas que a Gestão da Qualidade contempla.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

A percepção de que a qualidade é um elemento fundamental para a estratégia e competitividade organizacional, consolidou-se ao longo dos anos; as discursões de porquê investir em qualidade foi ultrapassada pelo como fazê-la (PALADINI, 2011).

A gestão estratégica da qualidade ou gestão da qualidade total, do inglês *total quality management* (TQM), em geral, é tida pela maioria dos autores e pesquisadores, como uma das filosofias de gestão (CORDEIRO, 2004; SRDOC *et al.*, 2005; SHARMA e KODALI; 2008) mais completas e importantes, tendo em vista o princípio de que a qualidade é “total”, ou seja, envolve toda a cadeia de produção ou de serviço; e é estratégica por proporcionar diferenciais competitivos (vantagens competitivas) frente ao mercado e por auxiliar as organizações do alcance das metas e objetivos estratégicos (KAPLAN E NORTON, 1997; MINTZBERG *et al.*, 2000; MINTZBERG, QUINN; 2001; HITT *et al.*, 2002; OLIVEIRA; 2009; PRAHALAD, 2010).

Goetsch e Davis (2005) definem a Gestão da qualidade total como uma estratégia de fazer negócios que objetiva maximizar a competitividade de uma organização por meio da melhoria contínua da qualidade de seus produtos, serviços, pessoas, processos e ambiente. A gestão estratégica da qualidade prevê que a qualidade seja abordada em uma perspectiva de

longo prazo, não isolada; assim, seu conceito está associado a sobrevivência da organização (CARVALHO E PALADINI, 2005). Destarte, segundo os autores, a qualidade sob a perspectiva estratégica possui três aspectos: visão, princípios e métodos.

A qualidade deve ter uma “visão” abrangente, indo além do atendimento das expectativas do cliente; deve ter multiplicidade de itens (qualidade baseada em múltiplos atributos de bens e serviços) para que seja possível garantir a fidelidade dos clientes atuais e dos novos clientes. Logo, Carvalho e Paladini (2005) apontam que é preciso monitorar os ambientes para que seja possível perceber qualquer alteração.

Com a visão abrangente da qualidade, torna-se possível a escolha do(s) princípios estratégicos da qualidade que auxiliarão a sobrevivência das organizações; trata-se, pois, de um processo de escolha interno, baseado nas diversas análises situacionais. Os métodos da dimensão estratégica da qualidade, assim como os princípios, são escolhidos de acordo com a situação (visão, metas, objetivos, cenário externo e interno) das organizações.

Srdoc *et al.* (2005) evidencia que a Gestão estratégica da qualidade, ou TQM, tem como conceitos básicos os seguintes pontos: foco no cliente; liderança; melhoria contínua; planejamento estratégico da qualidade; qualidade do projeto; velocidade e prevenção; pessoas a participação e parceria, e baseada em fatos de gestão. Percebe-se, então, o envolvimento de toda a organização envolvida no processo estratégico da qualidade, conforme destacado neste trabalho.

Logo, associado a questão estratégica, a qualidade é algo que precisa ser monitorado e avaliado periodicamente, tendo em vista que os resultados encontrados por essas ações, auxiliam as organizações na definição de qual conceito (de qualidade) e estratégias serão adotadas. Destaca-se que ao falar em estratégico, considera-se que as ações e planejamentos de níveis táticos e operacionais.

Nesse sentido, Porter (1985; 1990; 2009), discorrendo sobre as estratégias competitivas genéricas (custo, diferenciação e foco), aponta a diferenciação como um dos métodos de gestão estratégica da qualidade, que pode envolver várias ações que tornem possível a diferenciação da organização frente ao mercado. Contudo, essa perspectiva não “anula” as outras as outras estratégias competitivas. Amoako-Gyampah e Acquah (2007) apontam que a trilogia de Porter se assemelham as de Miles e Snow (1978) e Hambrick (1983), dentre outras.

Destaca-se que associado às estratégias de diferenciação, há as cinco forças competitivas de Porter que auxiliam as organizações na definição, monitoramento e aprimoramento da estratégia ligada à qualidade nos produtos ou serviços das organizações, que podem conduzir as organizações para liderança e inovação (MCMILAN, 2010).

Essas estratégias, segundo Amoako-Gyampah e Acquah (2007), associadas à gestão da qualidade podem proporcionar diferenciais para as organizações, superando as concorrentes do mercado (útil, principalmente, para organizações privadas) e para melhoria a imagem e qualidade percebida pelo cliente (no caso das organizações públicas).

Fato é que a perspectiva que a era da Gestão Estratégica da Qualidade proporcionou para as organizações consolida a Gestão da qualidade nas organizações. Evidencia desse fato pode ser observado, por exemplo, na estrutura organizacional das organizações, onde o setor/departamento de Gestão da qualidade sumiu, pois passou a ser responsabilidade de todos os setores/departamentos da organização, assumindo, principalmente, o caráter estratégico.

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Elg (2007) indica que para poder monitorar e controlar as ações e estratégias de qualquer organização faz-se necessário que haja indicadores de desempenho. Os indicadores correlacionam-se a o ato de medição e, para isso, torna-se necessário a definição de um

conjunto de pressupostos, técnicas e ferramentas que apresentaram resultados de algo avaliado; podem ser números, frações, percentuais, associados a escalas contínuas (PALADINI, 2011). Ou seja, os indicadores avaliam o desempenho de forma sintética, apresentando atributos e dimensões daquilo que está sendo medido.

Dessa forma, torna-se possível aperfeiçoar os processos internos, mudar as estratégias organizacionais de acordo, por exemplo, com o mercado externo, maximizar a satisfação do consumidor, aumentar a qualidade dos processos, serviços, processos (...). Logo, os indicadores de desempenho são um dos elementos integrantes dos sistemas de medição de desempenho (MAIA *et al.*, 2008), cujo objetivo é fornecer dados e informações quantitativas sobre a execução e andamento das ações (objetivos, metas, dentre outras) estabelecidas pela organização.

Nesse sentido, resgata-se em uma de suas célebres frases de William Edwards Deming que afirmava: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”. Evidencia-se assim, de forma contundente, a importância da atividade de avaliação e/ou medição de desempenho, por meio de indicadores.

Assim, observa-se na literatura, essencialmente, cinco tipos de indicadores de desempenho, os quais estão alinhados com Sink e Tuttle (1989): estratégicos (relacionados ao alcance da missão e visão das organizações); produtividade (relacionado à eficiência das atividades; por exemplo, recurso investido por satisfação dos clientes); qualidade (relacionam-se com a satisfação do cliente externo ou interno, com a eficácia; por exemplo, indicador de tempo de espera na fila bancária), efetividade (relação, por exemplo, do número de produtos sem defeitos por hora de produção) e capacidade (de processo, muito utilizado em indústrias; por exemplo, indicador de saída de produtos por minuto).

No caso dos indicadores de qualidade, Paladini (2011) aponta que os mesmos devem tender à gestão estratégica organizacional. Miranda *et al.* (2009), por sua vez, afirma que, apesar da dificuldade de mensuração quantitativa da qualidade de um produto ou serviço de uma organização, os indicadores de qualidade são de suma importância no processo que visa atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Nesse sentido, Schröder (2005) cita quatro categorias de indicadores na área de qualidade: satisfação do cliente (mais importante, refletindo a percepção de qualidade do cliente); desempenho financeiro (relacionado a saúde financeira da organização, por exemplo); desempenho operacional (apresentado resultados de processos que levam à satisfação do cliente); e clima organizacional (representam o nível de motivação dos funcionários, o qual pode interferir na percepção sobre a qualidade).

Os conjuntos desses indicadores convergem para os Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) que, segundo Carpinetti (2010), pode ser feita sob duas perspectivas: sob a ótica da eficiência (indica o quanto da expectativa do cliente foi atingida) e sob a perspectiva da eficácia (medida economia na utilização dos recursos utilizados para a realização de determinada ação). Nesse sentido, Carpinetti (2010) aponta o *Balanced Scorecard (BSC)* como o modelo de sistema de medição de desempenho mais difundido na literatura e no meio empresarial, mesmo sendo definido, pelos autores do modelo, como um sistema de gestão.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard (BSC)* é um sistema de medição e gestão de desempenho composto por quatro perspectivas (financeira; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento), que no desenvolvimento das ações e estratégias relacionadas à perspectiva do cliente, a satisfação, a lucratividade dos clientes são metas que devem ser atingidas, sendo os mesmos fatores críticos para a qualidade na organização. Os autores consideram essa perspectiva como o “coração do BSC”, onde são descritos as formas de gerar valor para o cliente, sendo utilizado perfeitamente em IES, conforme proposto por Héris (2010).

Destaca-se ainda, que além do *BSC* existem, na literatura no tocante aos indicadores de desempenho, bem como sistemas de medição de desempenho, outras ferramentas, como as desenvolvidas por: Rockhart (1979), Geller (1984), Fitzgerald *et al.* (1991); Shank e Govindarajan (1993); Cooper e Kaplan (1998); dentre outros, conforme apontado por Harris e Mongiello (2001) e Meng e Minogue (2011). Contudo, tendo em vista o foco dessa dissertação, tais modelos não foram explorados e detalhados.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Em relação aos indicadores de desempenho no contexto das Instituições de Ensino Superior do Brasil, a legislação aponta para um grupo de indicadores e avaliações que visam medir o desempenho das IES de modos diferentes. Neste caso, os indicadores estão correlacionados com o processo de avaliação das IES conforme observado na Legislação brasileira (BRASIL, 1996) e em vários estudos científicos, como: Canterle e Favaretto (2008); Polidori (2009); Zoghbi, Oliva e Mariconi (2010); Ribeiro (2011); Peixoto (2011). No caso brasileiro, a avaliação das Instituições de Ensino Superior cabe ao Estado (RIBEIRO, 2011).

Polidori (2009) em seu estudo resgata indicadores de desempenho que foram e são utilizados pelas IES brasileiras; algo que não é recente na história da educação superior no Brasil (PEIXOTO, 2011). Polidori (2009) aponta que o processo de avaliação brasileiro é rica e inovadora, que saiu de um processo de avaliação “totalitário”, passando para um processo diversificado, em que as diversidades e especificidades das IES eram consideradas no processo avaliativo, retomando para um processo de ranqueamento das Instituições.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004), tem por objetivo

“assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art 9º, VI, VIII e IX, da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes de Bases da Educação) [inserção nossa]”

O SINAES utiliza como mecanismo de avaliação alguns instrumentos como a Avaliação Institucional, a Avaliação dos cursos de graduação e o Enade (BRASIL, 2011a). Ribeiro (2011) aponta que a Avaliação Institucional e Avaliação dos cursos de graduação são atendidos por meio de avaliações *in loco* e complementados pela avaliação interna de cada IES, por meio da Comissão Própria de Avaliação. O Enade, por sua vez, complementa o processo de avaliação do Sinaes.

O Enade (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) busca “ aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências” (*Idem*). O Exame é realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) por meio da aplicação de prova; trata-se de um componente curricular dos cursos de graduação. Trata-se de uma atividade obrigatória aos discentes concluintes dos cursos de graduação selecionados trienalmente (ZOGHBI, OLIVA e MARICONI, 2010).

Atualmente, evidencia-se ainda a existência de três indicadores existentes na Legislação brasileira sobre as IES: o Conceito Preliminar de Curso (CPC), instituído pela Portaria Normativa nº 4 de 5 de agosto de 2008 (BRASIL, 2008a); o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC), instituído pela Portaria Normativa nº 12 de 5 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008b); e o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), que mostra o desempenho dos discentes ao longo do curso.

O CPC (BRASIL, 2011b) é calculado com base em variáveis distintas, com objetivo de traduzir os resultados nas avaliações realizadas pelas e nas Instituições de Ensino

Superior, considerando o desempenho do corpo discente, docente, além da infraestrutura e instalações, recursos didático-pedagógicos.

Os valores do CPC variam de 1 a 5, sendo 1 o pior resultado e 5 o melhor. Ou seja, se uma IES tem CPC 5 indica (a possibilidade) que ela tem alto nível de qualidade nas áreas analisadas. O cálculo do Conceito é composto pelos insumos (infraestrutura e instalações físicas e recursos didático-pedagógicos), nota dos discentes no Enade e pelo IDD (POLIDORI, 2009).

O IGC é um indicador que combina os resultados da avaliação dos cursos de graduação no ENADE com os resultados da avaliação dos cursos de pós-graduação na IES, além de fatores como as características da formação acadêmica e do regime de trabalho dos professores (POLIDORI, 2009; PEIXOTO, 2011; RIBEIRO, 2011); trata-se, pois, de um índice que resume a qualidade de todos os cursos de qualquer IES, em todos os níveis de ensino (graduação, mestrado, doutorado) (BRASIL, 2011c).

Os indicadores de desempenho e processos de avaliação são dinâmicos, adaptando-se a dinâmica do mercado e das organizações. Logo, assim como as estratégias, os indicadores e processos de avaliação podem ser alterados, modificados, aprimorados (JULIATTO, 2005).

Destaca-se, conforme evidenciado por Ribeiro (2011), que o resultado dos indicadores por si só podem não representar a real situação de uma Instituição, pois para isso é preciso ter conhecimento da missão, visão, objetivos e metas da mesma. Contudo, ressalta-se que a qualidade é um bem público (CANTERLE E FAVARETTO, 2008), elemento obrigatório no ensino, segundo a LDB Art. 206, inciso VII, com responsabilidade atribuída ao MEC (Lei 9.131 de 24 de novembro de 1995). Logo, o processo de avaliação faz parte da universidade, pois sem ela não há qualidade (CANTERLE, FAVARETTO, 2008). Assim, torna-se importante a manutenção de processos voltados para a qualidade e, considerando a proposta dessa dissertação, na percepção dos discentes, conseqüentemente, as organizações também ganham. Assim, reforça-se a percepção Lourenço e Knop (2011), a qual diz que os processos de avaliações das IES do Governo brasileiro não leva em consideração a percepção que o corpo discente têm em relação a qualidade nas Instituições, de maneira assertiva.

2.5 RESGATE MUNDIAL DOS INDICADORES DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Ao discutir a qualidade na educação a distância, bem como indicadores de qualidade, alguns países destacam-se no cenário mundial. No Brasil A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, por meio do Decreto 5.622, de 20 de dezembro de 2005 apresenta algumas disposições gerais sobre EAD, onde se define: conceitos de EAD; Ações (atividades) presenciais obrigatórias; Níveis e modalidades educacionais; Disposições sobre a criação de cursos EAD (Projeto do curso com carga igual ao presencial); Diploma com validade nacional, dentre outros tópicos.

Nessa Lei, Diretrizes e Bases da Educação, o Parágrafo Único do Artigo 7, diz:

“Parágrafo único. Os atos do Poder Público, citados nos incisos I e II, deverão ser pautados pelos Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância, definidos pelo Ministério da Educação, em colaboração com os sistemas de ensino”.

Logo, a LDB, os Decretos e Portarias Normativas convergem para o “Referenciais de Qualidade para a Educação a Distância”, que

“embora seja um documento que não tem força de lei, ele será um referencial norteador para subsidiar atos legais do poder público no que se referem aos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação da modalidade citada.

Por outro lado, as orientações contidas neste documento devem ter função indutora, não só em termos da própria concepção teórico-metodológica da educação a distância, mas também da organização de sistemas de EaD.”

Nos Estados Unidos o "The Institute for Higher Education Policy - IHEP", instituição sem fins lucrativos que tem como objetivo fomentar o acesso e qualidade para as IES (IHEP, 2000). Em estudo conduzido pelo Instituto, nos Estados Unidos da América, foram listados sete dimensões ou categorias como valores de referência de qualidade para o ensino à distância.

No Reino Unido, as Instituições de Ensino Superior devem atuar alinhadas com o sistema nacional de qualidade de ensino. Esse sistema é publicado e avaliado pela "The Quality Assurance Agency for Higher Education", ou Agência de Garantia da Qualidade, que elaborou um manual com as melhores práticas para a garantia da qualidade no ensino superior na modalidade presencial e, mais recentemente, no ensino a distância (QAA, 2010); tais práticas estão disponíveis no "Code of practice for the assurance of academic quality and standards in higher education (including e-learning)".

No caso britânico, além do QAA, a The Open University of the United Kingdom (OUUK) é uma das referências em educação a distância no mundo e possui ações específicas para garantir a qualidade nessa modalidade de ensino. Segundo Koul e Kanwar (2006), são quatro as principais dimensões para a garantia e certificação de qualidade.

A análise desses referenciais de qualidade em educação a distância possibilitou uma visão ampla acerca dos indicadores de qualidade em Instituições de Ensino Superior a distância, bem como de cursos. A partir dos indicadores é possível elencar alguns indicadores de qualidade, sendo possível a proposição de algumas dimensões.

Percebe-se que as dimensões entre os indicadores propostos por diferentes Instituições estão alinhadas. Logo, esses documentos representam o principal escopo de estudo, onde, por meio deles, será possível refletir sobre os critérios e indicadores de qualidade para as Instituições de Ensino Superior a Distância, buscando, se necessário, outros referenciais de qualidade para educação superior a distância.

De tal forma, será possível obter soluções para o problema proposto e para os objetivos apresentados neste projeto de dissertação de mestrado. Destarte, tendo os referenciais como base, no Quadro 02 é apresentado um resumo das dimensões propostas pelas Instituições. Tais dimensões estão dispostas de forma a visualizar as aproximações entre as dimensões, tomando como base para a comparação o Referenciais de Qualidade do MEC (BRASIL, 2007).

MEC	IHEP	OUUK	Sun <i>et al.</i>
(i) Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem;	(ii) Desenvolvimento do curso;	(v) Projeto pedagógico elaborado por especialista.	(iii) Curso;
(ii) Sistemas de Comunicação;	(iv) Estrutura do Curso;	---	(iv) Tecnologias; (v) design das tecnologias; (vi) ambiente de interação e desenvolvimento
(iii) Material didático;	---	(i) Materiais didáticos elaborados por especialista;	---

(iv) Avaliação;	(iii) processos ensino/aprendizagem;	(ii) Avaliação da aprendizagem e desempenho de tutores;	(i) aprendizado tecnológico
(v) Equipe multidisciplinar;	---	---	(ii) Instrutor/tutor;
(vi) Infraestrutura de apoio;	---	---	---
(vii) Gestão Acadêmico-Administrativa;	(vii) Gestão Acadêmico-Administrativa;	(iv) Proporção adequada alunos/tutores;	---
(viii) Sustentabilidade financeira	(vi) Apoio Corpo docente;	---	---

Quadro 02 – Resumo dos indicadores dispostos por aproximações entre as dimensões – MEC, IHEP, OUUK e Sun *et al.*

Fonte: Autor (2011)

Destaca-se, contudo, que devido ao caráter multidisciplinar da educação a distância e dos próprios Referenciais de Indicadores de Qualidade propostos pelas Instituições analisadas, algumas das dimensões, quando comparadas com outras, podem ter mais de uma comparação possível, conforme apontado por Netto e Giraffa (2010) e Versuti (2008).

3 METODOLOGIA

O presente estudo conta com dados obtidos a partir de pesquisas bibliográficas e documentais, pois o referencial teórico foi desenvolvido com base em material publicado em livros, meios eletrônicos, revistas, artigos e trabalhos científicos disponibilizados em sites de periódicos e bases de dados como *Scielo*, *Periódicos Capes*, *Emerald Insight*, *Isi Web of Knowledge*, *SciVerse Scopus*, como em outros meios eletrônicos da Internet (LAKATOS E MARCONI, 1991).

Segundo Yin (2010) “a estratégia de pesquisa dependerá do tipo de questão da pesquisa”. Logo, baseado em Roesch (2007) esta dissertação é um estudo de caso, também chamado de exploratório-interpretativo, pois busca examinar um fenômeno dentro do contexto no qual está inserido. Yin (2005) define o estudo de caso como um método que busca examinar um fenômeno nos aspectos reais. Apesar de existirem vários preconceitos e críticas em torno desse tipo de pesquisa (BRESSAN, 2000), vários autores comungam da definição de Yin para o estudo de caso e defendem a mesma como método de pesquisa (GODOY, 2006; ROESCH, 2007; BRESSAN, 2000).

O estudo é exploratório, pois busca “a familiaridade com o fenômeno ou obter nova percepção e descobrir novas ideias do mesmo”, incorporando as ferramentas de qualidade (CERVO e BERVIAN, 1996). O objeto de pesquisa são os indicadores de qualidade na educação a distância, objetivando a proposição de indicadores para tal modalidade. Assim, trata-se de um trabalho qualitativo.

Assim, devido o caráter do objetivo de estudo e segundo as premissas de Godoy (2006), a análise teórica não se limitou apenas a um contexto teórico, como a gestão da qualidade ou do ensino a distância, buscando-se uma análise em um contexto mais amplo, como as técnicas de planejamento.

4 RESULTADOS

Considerando o constructo teórico sobre gestão da qualidade, sobre os indicadores de desempenho organizacionais, educacionais e os indicadores de qualidade específicos para a educação a distância, tornou-se possível propor alguns indicadores de desempenho para as Instituições de Ensino Superior a distância.

A facilidade na utilização dos indicadores foi fator determinante para a proposição dos mesmos. Em alguns dos indicadores, as fórmulas são apresentadas, objetivando o detalhamento de como podem ser definidas a composição de tais indicadores. Atentou-se, ainda, para a pluralidade dos diversos tipos de Instituições de Ensino que utilizam esta modalidade de ensino e considerou a inexistência de um marco legal que define os indicadores básicos para a EAD. Assim, as Instituições podem selecionar os indicadores que se aplicarem a sua realidade, assim como, definir os valores mínimos e máximos aceitáveis para estes indicadores.

4.1 INDICADORES PROPOSTOS

Taxa de Evasão (Unidade: %): Esse indicador está relacionado ao percentual de alunos que abandonam os cursos considerando o percentual de discentes ingressantes. É calculado da seguinte forma: $(\text{Número de discentes evadidos por ano} / \text{Número de alunos que ingressam por ano}) * 100$. Quanto mais próximo a 100% pior, pois indica alto número de evasão. O percentual máximo para garantida da qualidade deve ser definido pela IES.

Taxa de concluintes (Unidade %): busca indicar o percentual de discentes formados. $(\text{Número de discentes concluintes por ano} / \text{Número de alunos que ingressam por ano}) * 100$. Quanto mais próximo a 100% for o resultado, melhor, pois a proporção de alunos ingressantes e concluintes mantém-se igual. Destaca-se que os gestores devem estar atentos a fatores que podem influenciar tal resultado, como a ampliação do número de vagas ofertadas em determinado semestre.

Nível de satisfação dos discentes (Unidade %): indicador obtido por meio da avaliação da satisfação dos discentes quanto à qualidade percebida nos cursos, materiais, atuação dos docentes entre outras. Tal avaliação pode ser feita considerando a proposição de Oliveira (2011) ou por meio de instrumentos da própria IES. Esse indicador é um dos mais importantes, pois pode tratar da satisfação dos discentes em todas as dimensões e componentes da educação a distância, como material didático, meios de comunicação e interação, dentre outros.

Tempo de respostas (Unidade horas): O tempo máximo para resposta das questões dos usuários deve ser definido com base nas características locais e no grau de tecnologia utilizado. Quanto menor o tempo de resposta maior a satisfação do cliente.

Tempo de entrega de notas (Unidade dias): tal indicador é importante uma vez que afeta a preparação dos alunos para estudos e provas seguintes. É também importante na situação onde as avaliações devem ser enviadas dos polos para as sedes das IES para correção. Existem IES que definem prazo máximo de 10 dias corridos para que as notas sejam entregues; em outras esse prazo é maior. Tudo depende da questão geográfica e dos componentes logísticos. Assim, definindo-se o tempo máximo para correção de provas e divulgação dos resultados para os discentes, tem-se:

Prazo máximo para entrega das notas - Prazo de entrega das notas real (prazo em dias). Da mesma forma que o indicador “Tempo de resposta”, quando mais próximo ao prazo máximo para entrega das notas, melhor.

Tempo de entrega do material didático (Unidade dias): geralmente os alunos da EAD recebem o material didático do curso/disciplina em casa ou no polo. Assim, sugere-se dois indicadores: o primeiro para quando o aluno receber o material no polo; outro para o recebimento do material em casa

Relação Aluno/Docentes: Compreende a relação entre o número de alunos matriculados nas disciplinas e o número de docentes. As IES devem estabelecer, ouvindo a voz dos alunos, o número ideal que define esta relação com qualidade.

Distância e tempo média de deslocamento do aluno até o polo presencial: estes indicadores tornam relevantes para as IES a distância, pois mostra e reforça a importância, por exemplo, de evitar falhas nos encontros presenciais entre tutores, coordenadores e alunos.

Valor da mensalidade: este indicador busca traçar um comparativo entre os valores das mensalidades fixados pelas IES que oferecem cursos EAD em uma mesma cidade. Está é uma informação estratégica para a gestão universitária e pode auxiliar nas estratégias de marketing da Instituição.

Número de meios de comunicação e interação: quanto maior as ferramentas de comunicação e interação melhor. Maximiza-se os benefícios quando tais ferramentas permitem uma maior aproximação entre os alunos, professores, tutores, coordenadores. Programas de vídeo conferência, realidade virtual (como *Second Life*), podem proporcionar essa maximização de contato.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão da qualidade é uma área de estudo que têm evoluído ao longo dos anos; da aplicação de ferramentas básicas nos processos produtivos à utilização dos conceitos e ferramentas da qualidade nas ações estratégicas das organizações. Nesse sentido, observou-se que as Instituições de Ensino Superior utilizam, com frequência cada vez maior, as ferramentas ligadas à Gestão da Qualidade, quer seja para reduzir custos ou aumentar a lucratividade, quer seja para melhorar os indicadores governamentais e mundiais de qualidade.

No cerne das Instituições de Ensino, a modalidade de educação a distância vem sendo destaque e crescendo rapidamente. O acesso às tecnologias da informação e à internet tem contribuído para a inserção da população brasileira em cursos de ensino superior, antes impossibilitados por diversos fatores, como a distância geográfica dos centros universitários. Assim, observou-se que, diante de tal crescimento, a preocupação com a qualidade nessa modalidade de ensino torna-se debate central.

Buscou-se assim, desenvolver um estudo tendo a proposição de indicadores para a Gestão da qualidade nessas organizações. Dessa forma, acredita-se que o problema de pesquisa foi respondido, uma vez que se evidenciou a proposição de indicadores para a EAD. Além disso, foi descrito como alguns indicadores podem ser propostos, considerando as peculiaridades de cada Instituição. Destarte, o objetivo do artigo foi atingido.

Estima-se que o debate acerca da Gestão da qualidade e de indicadores de desempenho para os cursos à distância ainda têm muito em que evoluir. Os debates e estudos articulados no meio acadêmico, privado e públicos (político) têm confirmado essa perspectiva. Outrossim, acredita-se que o presente artigo propõe contribuições efetivas acerca das duas temáticas, aplicadas às Instituições de Ensino Superior; uma vez que, em alguns estudos, a proposição de indicadores tratam de apenas de um dos autores inseridos na EAD, como, por exemplo os tutores. Espera-se, por fim, que esses debates e estudos convirjam para uma gestão acadêmica e universitária de qualidade, assim como para uma educação de excelência.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABED. Associação Brasileira de Educação a Distância. **Censo EAD.Br**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ABED. Associação Brasileira de Educação a Distância. **O que é educação a distância?** Disponível em: <http://www2.abed.org.br/faq.asp?Faq_ID=8>. Acesso em: 01 nov. 2010.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. 2005. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/52238836/NBR-ISO-9000-2005>>. Acesso em: 14 de ago. de 2011.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade -

Requisitos. 2008. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/11789290/ABNT-ISO-90012008>>. Acesso em: 14 de ago. de 2011.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9004: Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – uma abordagem da gestão da qualidade.** 2010.

ADAMSON, Ivana. **Knowledge management – the next generation of TQM?**. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 16 N. 8-9, p. 987-1000. 2005. Doi: 10.1080/14783360500163177

AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi; ACQUAAH, Moisés. **Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment.** International Journal of Production Economics. Vol. 111, N. 2, p. 575-592. 2007. Doi: 10.1016/j.ijpe.2007.02.030

BRASIL. República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinaes.** Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>>. Acesso em: 22 de jul. de 2011a.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Portaria Normativa Nº 12, de 5 de setembro de 2008.** Institui o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC). 2008b. Disponível em: http://download.inep.gov.br/download/superior/condicoesdeensino/PORTARIA_NORMATIVA_12.pdf>. Acesso em: 22 de jul. de 2010.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Portaria Normativa nº 4 de 5 de agosto de 2008.** Regulamenta a aplicação do conceito preliminar de cursos superiores, para fins dos processos de renovação de reconhecimento respectivos, no âmbito do ciclo avaliativo do SINAES instaurado pela Portaria Normativa nº 1, de 2007. 2008a. Disponível em: <http://www.ufpb.br/avalies/PORTARIA_%20NORMATIVA4.htm>. Acesso em: 22 de jul. de 2010.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. **IGC.** 2011c. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=613&id=12305&option=com_content&view=article>. Acesso em: 22 de jul. de 2011.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. **O que é o Conceito Preliminar de Curso?** 2011b. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/index.php?catid=127:educacao-superior&id=13074:o-que-e-o-conceito-preliminar-de-curso&option=com_content&view=article>. Acesso em: 22 de jul. de 2011.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de educação a distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância - versão preliminar.** 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/referenciaisead.pdf>>. Acesso em 22 de jul. de 2010.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 de maio de 2011.

BRESSAN, Flávio. **O método de estudo de caso.** Revista Administração On Line: prática, pesquisa e ensino. Volume 1. Número 1. São Paulo: 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 29 de abr. de 2010.

BRIGNALL, T.J, Fitzgerald, L, Johnston, R, Silvestro, R. **Performance measurement in service businesses.** Management Accounting, p.34-6. 1991

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fabio. **Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária.** Revista Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 393-412, jul./set. 2008.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade: conceitos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2010

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COOPER, R, KAPLAN, R.S. **The promise and peril of integrated cost systems.** Harvard Business Review, p.109-19. 1998

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?** Revista FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.19-33, jan./jun. 2004

CROSBY, Philip B. **Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000.** São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Qualidade e investimento: a arte de garantir a qualidade.** 7. ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1999.

_____. **Quality is free.** New York: New American Library, 1979

DEMING, W. Edwards. **Quality, productivity and competitive position.** Boston: MIT Press, 1982

ELG, Mattias. **The process of constructing performance measurement.** The TQM Magazine, Vol 19, N, 3, pp. 217-228. 2007.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

- _____. **Managing Quality**. The Free Press, New York, NY, 1988
- _____. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Editora Quality Mark, Rio de Janeiro, 1992
- GELLER, A.N. **Executive Information Needs in Hotel Companies**. Peat, Marwick Mitchell & Co, Houston, TX. 1984
- GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de Caso Qualitativo**. In: SILVA, Anielson Barbosa da. *et al.* Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- GOETSCH, David L.; DAVIS, Stanley B. **Quality Management**. Prentice Hall; 5ª Ed.; 2005.
- HAMBRICK, Donald C. **Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types**. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, N° 1, p. 5-26. 1983.
- HARRIS, Peter J.; MONGIELLO, Marco. **Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 Iss: 3, pp.120 – 128. 2001. Doi: 10.1108/09596110110388909
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HUGGINS, Lawrence P. **Total quality management and the contributions of A.V. Feigenbaum**. *Journal of Management History (Archive)*, Vol. 4 N: 1, p.60-67. 1998. Doi: 10.1108/13552529810369623
- IHEP. The Institute for Higher Education Policy. **Quality on the line: benchmarks for success in internet-based distance education**. Washington, DC. 2000. Disponível em: <<http://www.ihep.org/assets/files/publications/m-r/QualityOnTheLine.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2010.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. **How to operate QC circles activities**. Tokio: JUSE, 1985
- JULIATTO, C. I. **A universidade em busca da excelência: um estudo sobre a qualidade da educação**. 2. ed. Curitiba: Champagnat, 2005.
- JURAN, Joseph M.; GRAYNA JR., Frank M. **Quality planning and analysis**. New York: McGraw-Hill. 1980.
- KALPAKJIAN, Serope; SCHMID, Steven R. **Manufacturing, Engineering & Technology**. 5ª ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAYE, Michael M; DYASON, Marilyn D. **The fifth era**. *The TQM Magazine*, Vol. 7, N: 1, p.33–37. 1995. Doi: 10.1108/09544789510076898
- KOUL, B. N; KANWAR, A. **Perspectives on Distance Education: Towards a Quality Culture**. Vancouver, BC, The Commonwealth of Learning. 2006
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; KNOP, Marcelo Ferreira Trezza. **Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. Vol. 13, n. 39, p. 219-233, abr-jun. 2011.
- LUZON, Maria D. Moreno; PASOLA, Jaume Valls. **Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda**. *Management Decision*, Vol. 49, N 6, p.927–947. 2011. Doi: 10.1108/00251741111143612
- MAIA, Jonas Lucio; OLIVEIRA, Gerusa Tinasi de; MARTINS, Roberto Antônio. **O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica**. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, Vo. 3, N. 2, p. 129-146, maio/ago, 2008.
- MCMILLAN, Charles. **Five competitive forces of effective leadership and innovation**. *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, N: 1, p.11–22. 2010. DOI: 10.1108/02756661011012741
- MENG, Xianhai; MINOGUE, Michael. **Performance measurement models in facility management: a comparative study**. *Facilities*, Vol. 29, N° 11/12, p. 472-484. 2011. Doi: 10.1108/02632771111157141
- MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, New York 1978.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MIRANDA, Rafael de Carvalho; DIAMANTINO, Simone Rennó; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. **Análise dos indicadores de qualidade de duas empresas do setor automobilístico**. *Revista P&D em Engenharia de Produção*. Vol 07, N° 01, p. 64-75. 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Lucas Ambrósio Bezerra de; Queiroz, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; Queiroz, Jamerson Viegas; HÉCKIS, Hélio Roberto; Souza, Ricardo Pires de. **A educação a distância como elo de integração e**

de desenvolvimento para os integrantes do Mercosul. Rev. GUAL., Florianópolis, v.4, n. 1, p.44-69, jan/abr. 2011.

PALADINI, Edson P. Avaliação estratégica da qualidade. São Paulo: Atlas, 2011.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. **Avaliação institucional externa no SINAES: considerações sobre a prática recente.** Revista Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 1, p. 11-36, mar. 2011.

POLIDORI, Marlis Morosini. **Política de avaliação de educação superior brasileira: provão, Sinais, IDD, CPC, IGC e... outros índices.** Revista Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 267-290, jul. 2009.

PORTER, Michael. **Competição.** Edição Revista e Ampliada. Campus, 2009.

_____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,** The Free Press, New York, NY, 1985.

_____. **Vantagem Competitiva.** Campus, 1990.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações – Série Projetos: Vol. 1.** Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

QAA. The Quality Assurance Agency for Higher Education 2010. **Code of practice for the assurance of academic quality and standards in higher education .Collaborative provision and flexible and distributed learning (including e-learning).** 2010. Disponível em: <<https://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/codeOfPractice/section2/collab2010.pdf>>. Acesso em 02 de jul. 2011.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. **Avaliação das Universidades brasileiras as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado.** Revista Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 1, p. 57-71, mar. 2011

ROCKHART, J. QUINN F. **Chief executives define their own needs.** Harvard Business Review, pp.81-93. 1979.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso.** Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

SCHRÖEDER; Christine da Silva. **Crítérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual: um modelo para medir resultados.** 2005. 211 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2005.

SHAH, Mahsood; NAIR, Sid; WILSON, Mark. **Quality assurance in Australian higher education: historical and future development.** 2011. Asia Pacific Education Review. Vol 12, N 3, p. 475-483, DOI: 10.1007/s12564-011-9152-2.

SHANK, J.K; GOVINDARAJAN, V. **Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage.** The Free Press, New York, NY. 1993

SHARMA, Monica; KODALI, Rambabu. **TQM implementation elements for manufacturing excellence.** The TQM Journal, Vol. 20, N. 6, p.599–621. 2008. DOI: 10.1108/17542730810909365

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planning and measurement in your organization.** Norcross, Industrial engineering and management Press, 1989.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SRDOC, Alira; SLUGA, Alojz; BRATKO, Ivan. **A quality management model based on the “deep quality concept”.** International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, N 3, p.278–302. 2005

Strategic Direction. **Sharing, caring way to learning: Guanxi or guru-shishya – it's all about knowledge.** Vol. 22 Iss: 5, p. 8-10. 2005. DOI: 10.1108/02580540610662203

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods.** Disponível em: <http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm>. Acesso em: 12 de mar. de 2010.

_____. **Estudo de caso: planejamento e método.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZOGHBI, Ana Carolina Pereira; OLIVA, Bruno Teodoro; MORICONI, Gabriela Miranda. **Aumentando a eficácia e a eficiência da avaliação do ensino superior: a relação entre o Enem e o Enade.** Revista Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 21, n. 45, 45-66, jan./abr. 2010