

# Cadernos do FNDE

Página da revista:

<https://www.fnde.gov.br/publicacoes/index.php/cadernosFNDE>



## A importância da gestão da qualidade em instituições de ensino superior

The importance of quality management in higher education institutions

Weyverson de Oliveira Faria  
Flávia Fernandes Navarro Nuss



### Informações da publicação

DOI: [10.5281/zenodo.13693658](https://doi.org/10.5281/zenodo.13693658)

ISSN: 2675-1925

Recebido em: 25/10/2022

Aceito em: 15/04/2024

Publicado em: 05/09/2024

### Palavras-chave:

Gestão da Qualidade

PDCA

Ensino Superior

### Keywords:

*Quality Management*

*PDCA*

*Higher Education*

### Resumo

É fundamental aplicar ferramentas da gestão da qualidade para aprimorar as atividades internas e externas desempenhadas por qualquer empresa, na tentativa de manter vantagens competitivas de mercado. Em uma instituição de ensino superior, isso não é diferente. Esse trabalho tem o propósito de aplicar uma valiosa ferramenta da Engenharia de Produção sobre a qualidade no atendimento e desempenho dos serviços prestados de uma instituição de ensino superior particular, visando demonstrar a importância da gestão da qualidade nas instituições de ensino. Dessa forma foi possível comprovar a necessidade da gestão da qualidade para aprimorar as atividades internas e externas desempenhadas pelas instituições que atuam com o ensino superior, na tentativa de atrair ainda mais alunos e ser destaque no local em que se estabeleceram. Foi aplicada a metodologia do Ciclo do PDCA (Plan, Do, Check e Action) sobre os resultados obtidos em uma pesquisa de satisfação realizada nessa instituição com os alunos em relação à qualidade dos serviços prestados pela mesma, a saber: (Segurança, Secretaria, Comunicação/informação visual no Campus e Relação diretor-aluno). Através do ciclo do PDCA foi possível identificar falhas, planejar e implementar ações de forma a corrigir essas falhas nos serviços prestados.

### Abstract

*It is essential to apply quality management tools to improve the internal and external activities performed by any company in an attempt to maintain competitive market advantages. In a higher education institution, this is no different. This work aims to apply a valuable tool from Production Engineering on the quality of care and performance of services provided in a private institution of higher education, in order to demonstrate the importance of quality management in educational institutions. Thus, it was possible to prove the need for quality management to improve the internal and external activities performed by institutions that work with higher education, in an attempt to attract even more students and to stand out in the place where they are established. The methodology of the PDCA Cycle (Plan, Do, Check and Action) was applied to the results obtained in a satisfaction survey carried out in this institution with the students regarding the quality of the services provided by the same, namely: (Security, Secretary, Communication/visual information on Campus and DirectorStudent Relationship). Through the PDCA cycle it was possible to identify flaws, plan and implement actions in order to correct these flaws in the services provided*

## 1 – INTRODUÇÃO

Hoje em dia o mercado está cada vez mais competitivo e a população mais exigente. Com isso é muito importante que as empresas se preocupem com a satisfação dos seus clientes de maneira contínua e buscando sempre vencer os desafios da qualidade e melhoria contínua.

Por isso, a Gestão da Qualidade torna-se um destaque. Como afirmado por Longo (1996), após a Segunda Guerra Mundial os japoneses buscavam, durante seu processo de reconstrução pós-guerra, melhorar sua competitividade no mercado internacional, reorientando as organizações com novos fundamentos para acabar com a reputação de “péssima qualidade” dos seus produtos.

Com o passar dos anos, o conceito de gestão da qualidade evoluiu e abrangeu as, mas diversas áreas, fazendo parte desde a indústria, até os serviços. Para isso, surgiu a ISO 9001, objetivando a criação de diretrizes para a avaliação das necessidades dos clientes para que sejam tomadas ações de melhorias pela empresa a fim de atender as demandas dos consumidores por meio de aperfeiçoamento de produtos e serviços.

Nas instituições de ensino, a gestão da qualidade deve fazer parte de todos os processos, garantindo o atendimento das demandas dos alunos, e a melhoria contínua, em vista que atualmente o número de pessoas em busca de escolaridade superior aumenta a cada ano. Nesse contexto, esse trabalho visa abordar o tema “a qualidade nas instituições de ensino superior”.

Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, onde através de uma pesquisa de campo em uma instituição privada, localizada na Região dos Lagos, onde foram selecionadas as quatro atividades críticas no funcionamento da instituição, e aplicada o ciclo PDCA (do inglês, Plan, Do, Check, Action), objetivando a melhoria contínua e comprovação da importância da gestão da qualidade no sistema, seguindo as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) NBR (Norma Brasileira) e ISO (Organização Internacional de Normalização).

Para isso, esse trabalho é composto por essa introdução, pelos objetivos, e justificativa. Seguido pela metodologia, revisão bibliográfica, análise de resultados e conclusão. O objetivo desse trabalho é destacar a importância da gestão da qualidade em instituições de ensino superior e aplicar o ciclo PDCA na gestão da qualidade de uma instituição de ensino superior, garantindo a satisfação dos alunos. Nestes artigos os objetivos específicos são: abordar o conceito de qualidade e gestão da qualidade; discorrer sobre o ciclo PDCA; realizar uma Análise nos resultados da Comissão Própria de Avaliação (CPA); identificar as cinco principais insatisfações na CPA; aplicação do Ciclo PDCA nos principais pontos de insatisfações identificadas; destacar as melhorias obtidas através da aplicação do ciclo PDCA; apresentação dos resultados da aplicação do ciclo PDCA.

## 2. Metodologia

Os Segundo o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) (2016), de acordo com o Censo da Educação Superior de 2016 quase 3 milhões de alunos ingressaram em cursos de educação superior de graduação. Desse total, 82,3% dos novos alunos ingressaram em instituições privadas. Esse cenário traz a necessidade que as instituições de ensino superior estejam cada vez mais preparadas para a captação desses alunos, e com isso a gestão da qualidade é fundamental, pois ela é capaz de colocar a instituição no mercado competitivo, trazendo vantagens a ambas as partes interessadas. Xavier (1996) traz diversas vantagens, como, para a instituição a melhoria constante; aumento da satisfação e confiabilidade dos seus clientes; com isso conquista uma boa

imensa da instituição que é primordial para que esteja à frente da concorrência no mercado competitivo; os consumidores estão dispostos a pagar mais por um serviço em que as empresas ofereçam com o melhor atendimento e qualidade, consequentemente isso levará a um aumento no seu lucro. Assim também para os funcionários, pois aumenta sua capacidade de comunicação; melhora o conforto no ambiente de trabalho; melhora o trabalho em equipe; diminui o risco de acidentes de trabalho; fazendo com que os funcionários trabalhem mais motivados.

Aos clientes, traz uma satisfação e fidelidade de estar adquirindo um serviço de qualidade, se sentindo mais valorizado e pagando um preço justo pelo serviço.

Dessa forma, a implementação da Gestão da Qualidade faz-se necessária e de grande importância nas instituições de ensino.

## Revisão bibliográfica

### Conceitos da qualidade

A qualidade é: "Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos". (Técnicas, 2008, p. 7)

Segundo Campos (2004), o conceito de qualidade em um produto ou serviço é atender perfeitamente o indivíduo. Para isso, deve-se elaborar um projeto perfeito, ou seja, o mesmo tem que ser confiável, sem defeitos, ser acessível, baixo custo, seguro, quede uma segurança ao cliente. Além disso, deve ser executado no tempo certo, ser entregueno prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

De acordo Feigenbaum (1994), a Qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. O autor defende que a qualidade deve ser planejada e embutida nos produtos, não podendo ser obtida somente a partir da inspeção dos mesmos, necessitando assim, que a empresa estruture um Sistema de Qualidade.

Deming (2003) afirma que a qualidade está principalmente voltada para a Estatística, focalizando os problemas de variabilidade e suas causas. Sendo esta variabilidade entendida como a diferença, mesmo que mínima encontrada na medição de vários objetos do mesmo tipo, produzidos pelo mesmo processo.

Sendo assim, a qualidade de um produto ou serviço está relacionada ao quanto alcance e atendimento das necessidades de seus clientes. Fato este que é variável, pois cada cliente tem uma necessidade distinta, portanto, vai de encontro com sua visão e expectativa do momento em que vai comprar um produto ou desfrutar de um serviço.

### Gestão da qualidade

A Gestão da qualidade é, segundo Paladini e Carvalho (2013), a associação e gestão dos processos empresariais, visando à qualidade total. Segundo Parasuramn, Zeithaml e Berry (1985), os cinco procedimentos que devem ser implementados pelas Organizações para que se obtenha um serviço de qualidade, são:

- Desenvolver instrumentos de pesquisa para entender as reais necessidades e expectativas (explícitas e implícitas) dos clientes;
- Transformar as necessidades e expectativas do consumidor em projetos de serviço que possam realmente atendê-los;
- Transformar o projeto em especificações adequadas de serviço ou padrões que possam ser implementados;
- Prestar os serviços em conformidade com as especificações estabelecidas; e
- Não criar expectativas que não possam ser atendidas ou cumpridas.

Nesse contexto, “gestão da qualidade tem a ver com as escolhas que as empresas fazem para cuidar da qualidade de seus produtos ou serviços” (Lélis, 2012, p. 3).

Campos (2004) ressalta que para uma empresa garantir sua sobrevivência numa era de economia global, não basta exigir das pessoas o seu melhor e cobrar os resultados, mas adquirir o TQC (do inglês, Total Quality Control), que nada mais são que métodos aplicados a todos os processos da empresa, com o objetivo de alcançar a qualidade.

### “Gurus” da qualidade.

Paladini e Carvalho (2013) descrevem que durante o século XX, os Estados Unidos e o Japão foram a fundo no aspecto qualidade, surgiram novas teorias sobre como a qualidade deveria ser aplicada nas empresas, buscando melhorias em seus produtos e serviços. Os principais nomes que ficaram conhecidos como gurus da qualidade foram

W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa e Genichi Taguchi.

Segundo Lélis (2012), W. Edwards Deming nasceu em 1900, nos Estados Unidos. Foi o pioneiro entre os estudiosos a ir ao Japão para treinar empresários a utilizar o controle da qualidade. Para Deming os empresários norte-americanos só ofereciam qualidade necessária para manter suas vendas, já no Japão suas ideias de melhorias foram muito aceitas. Segundo a tese de que a qualidade se torna diferente de acordo com a necessidade de cada pessoa, Deming criou um padrão para medi-la. A avaliação deve ser considerada em três aspectos: o produto; o cliente (com suas expectativas e o uso que faz dos produtos); e o atendimento a esse cliente (instruções de uso, assistência técnica etc.).(Figura 1).

**Figura 1 – Interação dos três aspectos da qualidade**

Interação dos três aspectos da qualidade, segundo Deming.



Fonte: (LÉLIS, 2012, p. 15)

Deming também ficou conhecido através dos 14 pontos do método Deming para a melhoria, utilizados para o treinamento dos funcionários Japoneses. Logo mais tarde transformou a indústria norte-americana. Os 14 pontos eram:

1. Manter objetivos permanentes para melhorar os produtos e serviços, elaborar metas e treinamentos para o futuro da empresa, tendo em mente sempre as expectativas dos clientes.
2. Adotar a nova filosofia para que a empresa não fique para trás deve adotar a filosofia da qualidade.
3. Não depender apenas da inspeção em massa: a inspeção em massa é boa para identificar defeitos e não para corrigir os problemas, que resulta em desperdícios.
4. Não aprovar orçamentos com base apenas no preço: o fornecedor deve ser escolhido pela qualidade do seu produto, para que depois o barato não saia caro.
5. Melhorar constantemente o sistema de produção e de serviço: a qualidade é aplicada desde o início, quando a gestão ainda está planejando o produto ou serviço e a melhoria da qualidade deve ser contínua durante todo o processo. Assim além da conquista de novos clientes diminui suas despesas.
6. Oferecer treinamento: assim os funcionários e a administração, em especial, conheçam toda a empresa.
7. Adotar e instituir a liderança: a importância de como um líder deve se comportar, ele não deve apenas fiscalizar os empregados e dizer o que cada um deve fazer, também é função dele ajudar as pessoas a cumprir melhor as tarefas.
8. Afastar o medo: para que não atrapalhe as pessoas de mostrarem o seu potencial no trabalho.
9. Incentivar os diferentes setores a trabalhar juntos: fazer com que cada funcionário tenha consentimento quais são os problemas e os desafios que os outros departamentos enfrentam.
10. Eliminar slogans, advertências e metas de produtividade: os slogans, advertências e metas podem ser prejudiciais, pois, alguns funcionários ficam frustrados quando não conseguem atingir metas cobradas pela empresa. Também pode causa uma má impressão de que os diretores não sabem os problemas que os funcionários enfrentam no dia a dia.
11. a) Eliminar as cotas numéricas por mão de obra: para Deming não faz sentido criar essas cotas, pois elas não respeitam o ritmo de produção de cada um e elas fazem que o funcionário fique acomodado depois que a cota é alcançada.  
b) Eliminar objetivos numéricos para a administração: os responsáveis por administrar a empresa também não devem ter objetivos numéricos, as cotas não são uma boa opção também para os gestores.
12. Remover as barreiras que impedem que os trabalhadores sintam orgulho de seu trabalho: permitir que todos os funcionários saibam o que deu certo, o que deu errado e qual sua contribuição para isso. A gestão deve reconhecer e parabenizar a participação de todos que fez com que acontecesse, mesmo que sua contribuição seja mínima.
13. Estimular a formação e o aperfeiçoamento dos funcionários com programas de educação: dessa forma há melhoria para os conhecimentos do funcionário e uma melhor formação e para a empresa que desfruta de um funcionário mais completo e competente.
14. Concretizar a transformação: é a parte que a empresa deve colocar em prática todos os treze princípios acima.

Ainda segundo Lélis (2012), Joseph M. Juran, nascido na Romênia, em 1904, aos 8 anos foi para os Estados Unidos. Fundou o Instituto Juran em 1979, uma das maiores instituições do mundo voltada para o estudo da qualidade. Para Juran qualidade pode ser

dividida em três eixos centrais:

- 1) A qualidade relacionada ao desempenho do produto;
- 2) A qualidade relacionada à ausência de defeitos;
- 3) Ausência de defeitos não é garantia de vendas.

Para Juran, pode se aplicar qualidade em todo tipo de produto ou serviço, a qualquer tipo de empresa e funcionário, seja qual for seu nível de cargo. Para colocar em prática a qualidade, elaborou a “Trilogia Juran para a qualidade” que são três processos fundamentais para se obter qualidade em uma empresa. A trilogia está resumida na figura 2.

**Figura 2 – Trilogia Juran para a qualidade.**



Fonte: (LÉLIS, 2012, p.19)

Lélis (2012) continua ao afirmar, Philip Crosby nascido nos Estados Unidos, em 1926. Fundou sua empresa de consultoria e treinamento em qualidade, chamada de Philip Crosby Associates, em 1979. Para Crosby um produto ou um serviço ser de qualidade deve se encaixar em alguns padrões. Depois do planejamento de acordo com esses padrões, a gestão deve verificar constantemente eles.

Crosby dizia que para uma empresa sobreviver tem que ter qualidade. A partir disso criou o programa “Zero Defeito”, que era basicamente fazer o trabalho direito logo da primeira vez, buscando novos conhecimentos e ter mais atenção na hora de fazer as tarefas. Assim evitando futuros erros.

O autor ainda afirma que Armand V. Feigenbaum nascido em 1922, escreveu a sua maior obra, conhecida com Total Quality Control – TQC, em 1951. Um sistema para criar, manter e aperfeiçoar qualidade em uma organização. Para se obter controle da qualidade total, a qualidade deve estar presente em todas as atividades, desde o planejamento da produção até os serviços de manutenção, do atendimento ao cliente e da assistência técnica. Mantendo esse padrão de qualidade os custos da produção diminuem quando há esse controle desde a primeira vez, a produção ganha tempo e o número de defeitos são menores, o que evita desperdícios. Para isso, Feingebaum (1994), instruiu dez princípios a ser seguidos, são ele:

1. Qualidade é um processo extensivo a toda empresa.
2. Qualidade é o que o consumidor julga ser.
3. Qualidade e redução de custo são aliados, e não inimigos.
4. Qualidade exige zelo individual e conjunto.
5. Qualidade é uma maneira de gerenciar a empresa.
6. Qualidade e inovação dependem uma da outra.
7. Qualidade é ética.
8. Qualidade exige aperfeiçoamento contínuo.
9. Qualidade é o caminho de menor custo para a produtividade.
10. Qualidade é um sistema total que inclui participação de cliente e fornecedores.

De Acordo com Lélis (2012), Kaoru Ishikawa nascido em 1915, no Japão. Foi um dos tradutores das teorias da qualidade que vinham dos Estados Unidos, adaptando essas ideias para a realidade das empresas japonesas.

Ficou conhecido por ensinar os japoneses os Círculos de Controle de Qualidade – (CCQs), que eram pequenos grupos de funcionários que se ofereciam para cuidar do controle da qualidade na empresa, sua função era auxiliar o setor a solucionar problemas e melhorar a qualidade de suas atividades. E também por criar o Diagrama de Ishikawa, utilizado para identificar a causa do problema, identificando o 6Ms: mão de obra; materiais; máquinas; métodos; meio ambiente e medição.

Lélis (2012) destaca que Genichi Taguchi já tinha ideias bem diferentes das dos seus colegas citados a cima, Taguchi acha que para entender o que é qualidade temos que levar em conta a ideia de custo. Qualidade e custo seria a perda que um produto causa à sociedade. Quando um produto sem qualidade é colocado à venda causa insatisfação de seus clientes que levando em conta é uma perda para a sociedade. Já quando esse produto não é colocado à venda gera custos na produção, quando as despesas aumentam, os preços também sobem, repassando os custos ao consumidor. Considerando que a qualidade está ligada ao custo, sendo assim as perdas são causadas à sociedade.

## 2.4 Ferramentas da qualidade

Para uma gestão da qualidade adequada, há ferramentas disponíveis para análise e auxílio no alcance dos objetivos desejados, que, como afirmado por Alvarez (2001) ajudam na coleta de informação e melhoram a apresentação dos resultados obtidos. Todavia, é importante ressaltar, que como destacado por Corrêa e Corrêa (2007), que as ferramentas apenas auxiliam as pessoas na tomada de decisão, facilitando a visão do processo e quais decisões devem ser tomadas, contudo, são as pessoas que resolvem os problemas, e por isso, que os mesmos devem estar capacitados para utilizarem as ferramentas.

### 2.4.1 Ciclo PDCA

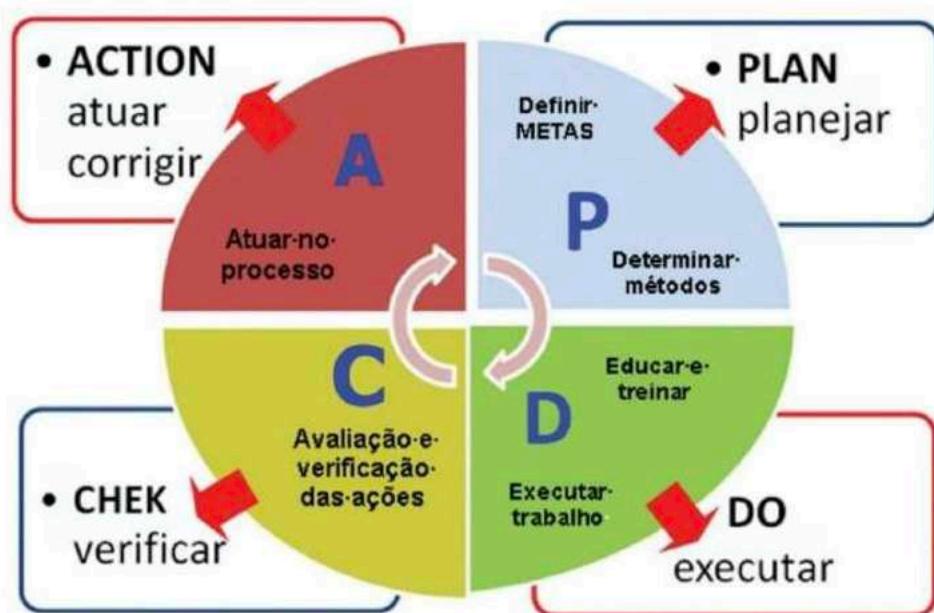
O ciclo PDCA “é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas.” (Pacheco & Salles, et al., 2018, p. 3). Andrade (2003) acentua que o PDCA é um método de gestão, criado por Walter Shewhart e disseminado por Deming, composto por de quatro passos, utilizados para melhoria contínua dos processos.

Seus quatro passos são:

- P - Plan - Planejar
- D - Do - Executar
- C - Check - Verificar
- A - Action – Corrigir

Vale ressaltar que o PDCA “É uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização” (Camargo, 2011, p. 104). A figura 3 detalha o ciclo PDCA.

**Figura 3 – Ciclo PDCA.**



Fonte: (CAMARGO, 2011, p. 104).

Para implementação do Ciclo de PDCA, segundo Camargo (2011), é preciso seguir algumas etapas dentro dos quatro passos:

Dentro do “Planejar” (planejamento), suas etapas são:

- 1) localizar o problema – todas as vezes em que se apresentar um problema;
- 2) estabelecer meta – para crescimento futuro;
- 3) análise da situação – detectar e obter dados dos problemas;
- 4) análise do processo / causas – analisar quais são os problemas mais urgente a serem solucionados primeiros;
- 5) elaboração do plano de ação – é estabelecer as diretrizes no gerenciamento de todo o processo.

Na hora do “Executar”, antes de começar a fazer o que foi planejado, deve fazer algumas perguntas, como: O que fazer? Quem vai fazer? Onde? Quando? Por quê? Como? Quanto?

No passo de “Verificar”, deve ser verificado e avaliado toda a execução de acordo com o que foi planejado inicialmente. Se as atividades foram cumpridas de formas eficazes, deve ser padronizado como o ideal para a organização.

Se caso a verificação não for de encontro ao que foi planejado, então é a vez do “Corrigir”, é aplicado a correção com base nas avaliações do passo de verificação até a melhoria do processo.

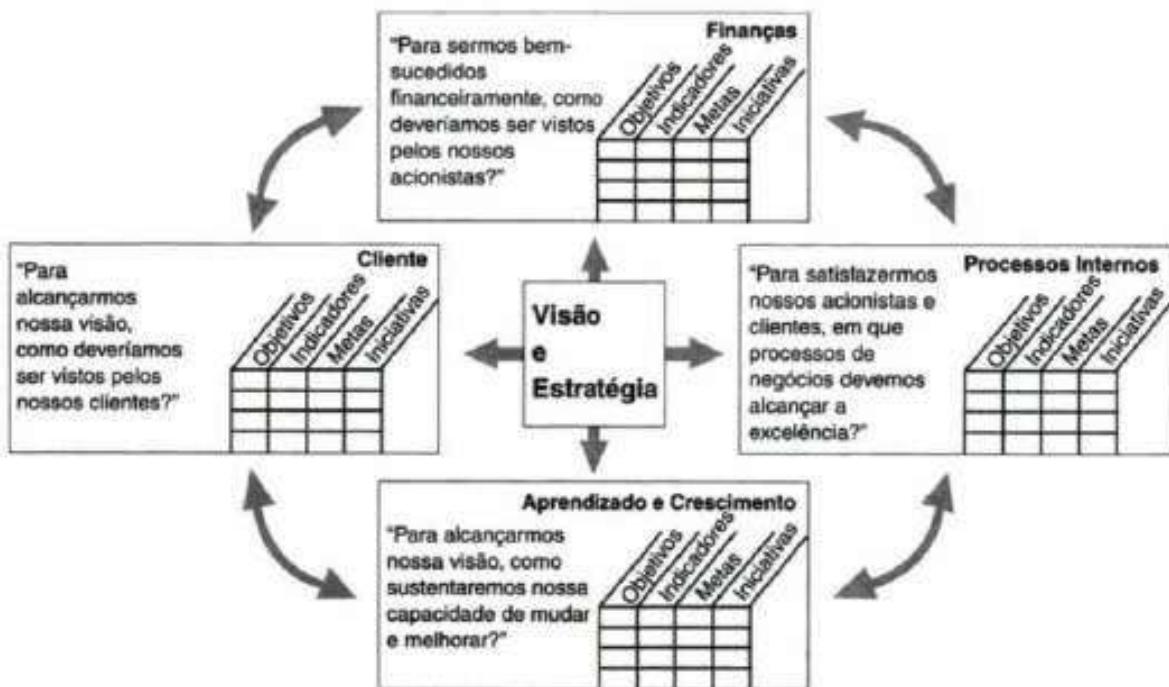
#### 2.4.2 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard, em português “Indicadores Balanceados de Desempenho”, foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton afim de auxiliar métodos de desempenho na visão de estratégias das atividades operacionais. Utilizando quatro focos: financeiro; clientes; processos internos; e aprendizagem e crescimento. Conforme mostra a figura 4.

Para Kaplan e Norton (1997) o Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. As empresas que adotam os Scorecard para viabilizar processos gerencias críticos. E composto por quatro medidas:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

**Figura 4-** Balanced scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho).



Fonte: (KAPLAN e NORTON, 1997, p.10)

#### Brainstorming

O Brainstorming nada mais é do que uma técnica utilizada para explora ideias de um grupo ou indivíduo a fim de solucionar um problema. Ele se divide em dois tipos: estruturado e não estruturado. No estruturado são organizadas rodadas entre o grupo onde cada um tenha sua vez de apresentar uma ideia, desta forma todos acabam participando.

Já no não estruturado os integrantes do grupo não tem de aguardar a sua vez para expor sua ideia, ele é livre para dar ideias assim que elas surgem.

O brainstorming caracteriza-se como uma reunião de grupo em que novas ideias são buscadas e, portanto, a livre expressão dos participantes deve ser assegurada. O objetivo é o de maximizar o fluxo de ideias, a criatividade e a capacidade analítica do grupo (Lins, 1993, p. 157).

Para César (2011) deve seguir os seguintes passos para fazer o Brainstorming:

- Organizar um grupo de pessoas
- Selecionar um líder e um secretário para o grupo.
- Definir o problema a ser discutido.
- Anotar todas as ideias sugeridas.
- Manter todos os participantes envolvidos.
- Tentar obter o maior número de ideias.
- Analisar e julgar todas as ideias em grupo ou em uma outra sessão.
- Identifique as ideias mais adequadas ao objetivo.

#### 2.4.4 Diagrama de Causa e Efeito

Os diagramas de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa “são usados para explorar todas as causas reais ou potenciais (entrada) que explicam um efeito de interesse (saída).” (Ishikawa, 2013, p. 1)

Essa é uma das ferramentas da qualidade mais utilizadas, pois seu diagrama é simples e fácil de entender, sendo um método eficaz para localizar os problemas prioritários em um processo.

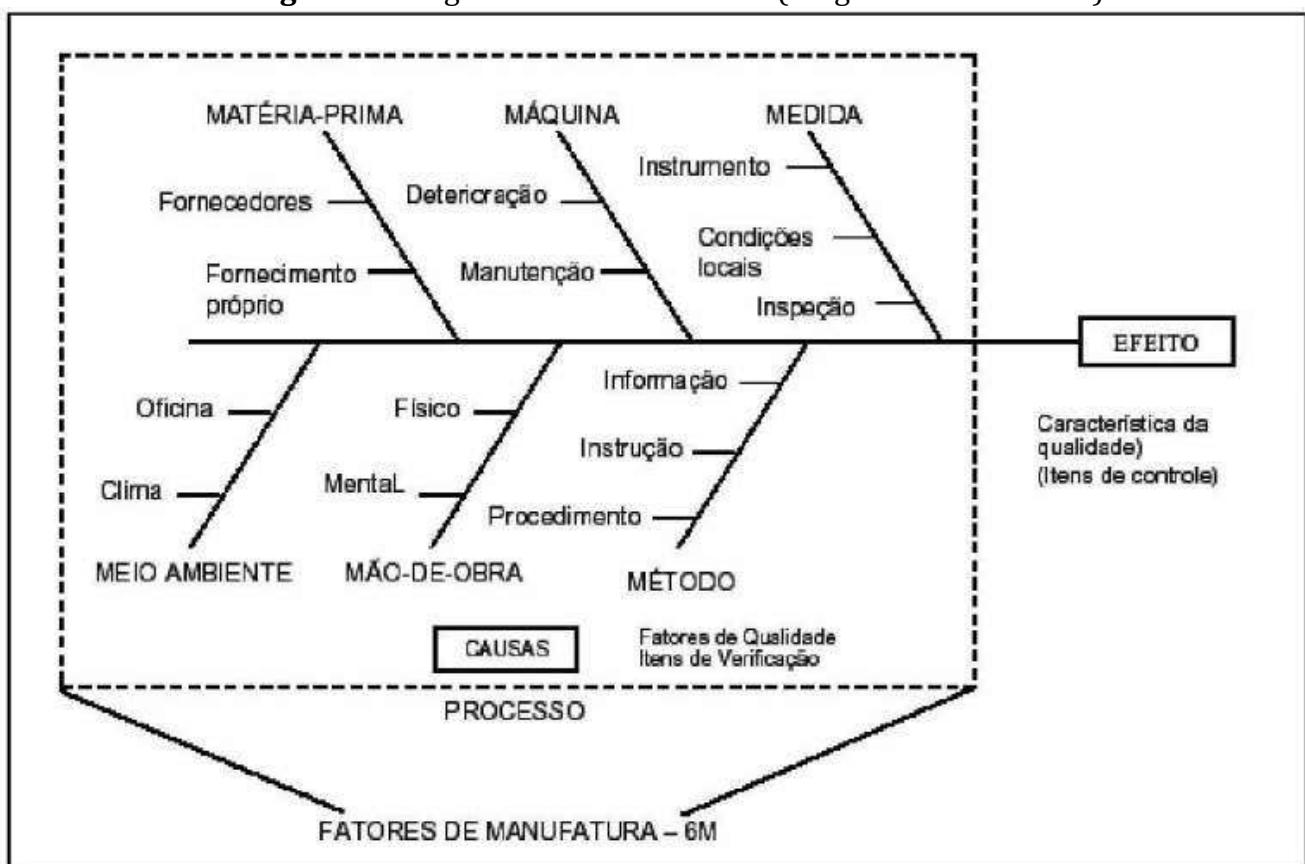
Foi desenvolvida pelo engenheiro Kaoru Ishikawa no ano de 1943. Ficou conhecido como diagrama de causa e efeito; diagrama de Ishikawa; e diagrama de espinha de peixe. Sua aparência é como se fosse de uma espinha de peixe, que são divididos em 6 M's: Matéria prima; máquina; medida; meio ambiente; mão de obra; e método. Já voltado para prestação de serviço são utilizados os seguintes adjetivos: procedimento; pessoa; ponto; medições; meio ambiente; e políticas.

Seguindo os passos orientados por Magri (2009) o diagrama é elaborado da seguinte maneira:

1. O primeiro passo é definir o problema a ser estudado e o que se deseja obter.
2. Estudar e conhecer o processo envolvido através de observação, documentação, troca de ideias com pessoas envolvidas.
3. Fazer uma reunião com as pessoas envolvidas no processo e discutir o problema, é importante incentivar todos a exporem suas ideias, fazer um brainstorming.
4. Após coletar todas as informações, organizá-las em: causas principais, secundárias, terciárias, eliminando informações sem importância.
5. Montar o diagrama, e conferir com todos a representação da situação atual.
6. Marcar aquilo que é mais importante para obter o objetivo que se pretende alcançar.

A figura 5 mostra o diagrama de acordo como foi descrito.

**Figura 5 - Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa).**



**Fonte:** (CAMPOS, 2004)

### Importância da comunicação

A comunicação é de extrema importância em todos os pontos, seja na vida pessoal ou profissional, ela é um meio de transmitir uma informação que se deseja, assim, quanto mais clareza e eficácia melhor sua comunicação. E uma melhor comunicação aumenta suas chances de chegar ao seu objetivo final.

De acordo com Curvello (2012), através da visão da comunicação, pode-se conhecer e compreender a cultura organizacional, além disso, evitar as contradições e observar as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (Curvello, 2012, p. 22)

### Competências do gestor educacional

Para Tanaka e Pessoni (2011), as competências e habilidades a serem desempenhadas por um gestor educacional vão além de uma gestão administrativa educacional, que consiste nas seguintes competências: Intelectual; Organizacionais; Sociais; Comportamentais; Políticas e Comunicativas. Atribuindo a competência da gestão ao aluno, destacam-se as seguintes habilidades:

- Atuar de forma preventiva e pró-ativa;
- Reconhecer e definir problemas, propondo soluções para equacioná-los;
- Iniciativa;

- Consciência de qualidade;
- Manter a integração com as coordenações de curso, com o corpo docente, discente administrativo existentes no Campus.

Baseando-se nos desafios que o diretor enfrenta para desenvolver um bom trabalho e relacionando-os com o trabalho pedagógico da escola, seu objetivo principal deve ser o de criar um espaço no qual os educandos adquiram compreensão de seu mundo e de seu tempo. Para que isso aconteça é preciso organizar seus espaços de aprendizagem e otimizar o uso do tempo, facilitar a ocorrência do trabalho coletivo proporcionar condições para que todos se envolvam no discursão sobre o currículo: o que e como ensinar. (Henriques, 2005, p. 16)

## **Metodologia**

Nesse trabalho foi realizado uma pesquisa descritiva, sobre a gestão da qualidade em serviços. Segundo Gil (2008), uma das características mais significativas nas pesquisas descritivas, está na utilização se técnicas padronizadas de coletas de dados. Também foi realizado um estudo de caso, no qual foi realizada uma análise de pesquisa na instituição para avaliar os serviços prestados, essa pesquisa é denominada dentro da instituição como Comissão Própria de Avaliação (CPA).

A CPA foi realizada no laboratório de informática da instituição de ensino superior, com cerca de 1500 alunos, que oferece 8 cursos de nível superior, situada em uma cidade litorânea no interior do estado do Rio de Janeiro, utilizando perguntas objetivas referentes ao grau de satisfação de todo tipo de serviço prestado e com intuito de adequar os padrões de qualidade exigidos a uma instituição comprometida com a qualidade de ensino e com o desenvolvimento social, buscando auxiliar, ainda, à manutenção da missão e dos objetivos da organização.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, o ciclo PDCA foi aplicado para as quatro principais insatisfações apresentadas na pesquisa. O resultado da pesquisa realizada no segundo semestre de 2017, está detalhado no anexo 1. Para cada serviço avaliado foi construído um histograma de barras simples através dos resultados obtidos na pesquisa. Cujo o histograma de barras ficou caracterizado um comportamento decrescente, que havia indivíduos muito mais insatisfeitos do que satisfeitos com os serviços prestados, exceto no serviço da forma de comunicação/informação visual no campus. Apesar do histograma de barras não estar decrescente o percentual dos indivíduos insatisfeitos ultrapassava os 50%. Este comportamento demonstrou, na realidade, uma grande insatisfação dos clientes. Dessa forma o giro do PDCA foi direcionado para estes serviços no intuito de identificar as possíveis causas e falhas e trata-las, de forma a atingir a satisfação do cliente através da utilização de ferramenta da gestão da qualidade.

## **Resultados e discussões.**

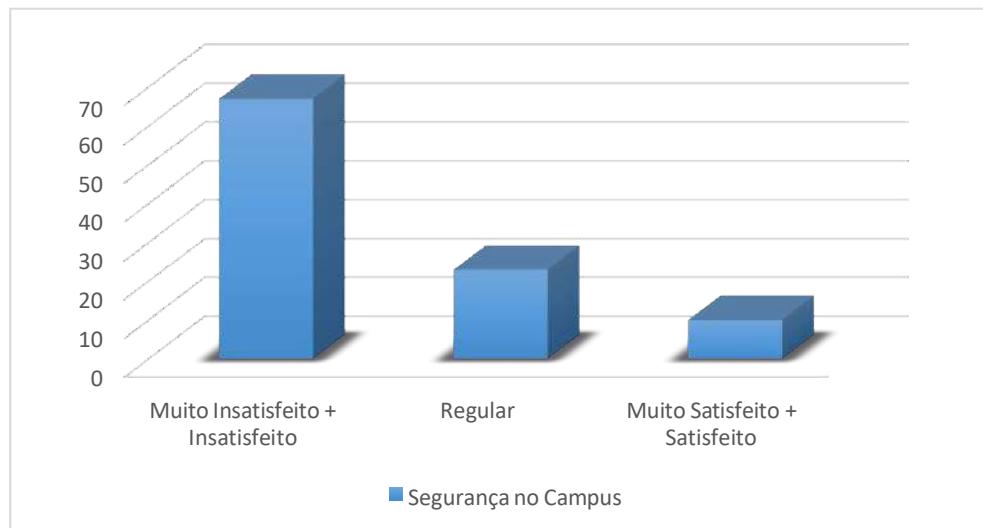
A primeira etapa do processo foi à realização da pesquisa, através da utilização de perguntas objetivas referentes ao grau de satisfação do serviço prestado pela instituição analisada. O anexo I apresenta os gráficos com os resultados por curso de tais pesquisas.

A partir da análise dos resultados da pesquisa, são destacados os 4 (quatro) fatores de principais insatisfações:

- Segurança;
- Secretaria;
- Forma de comunicação visual no campus;
- Relacionamento diretor - aluno.

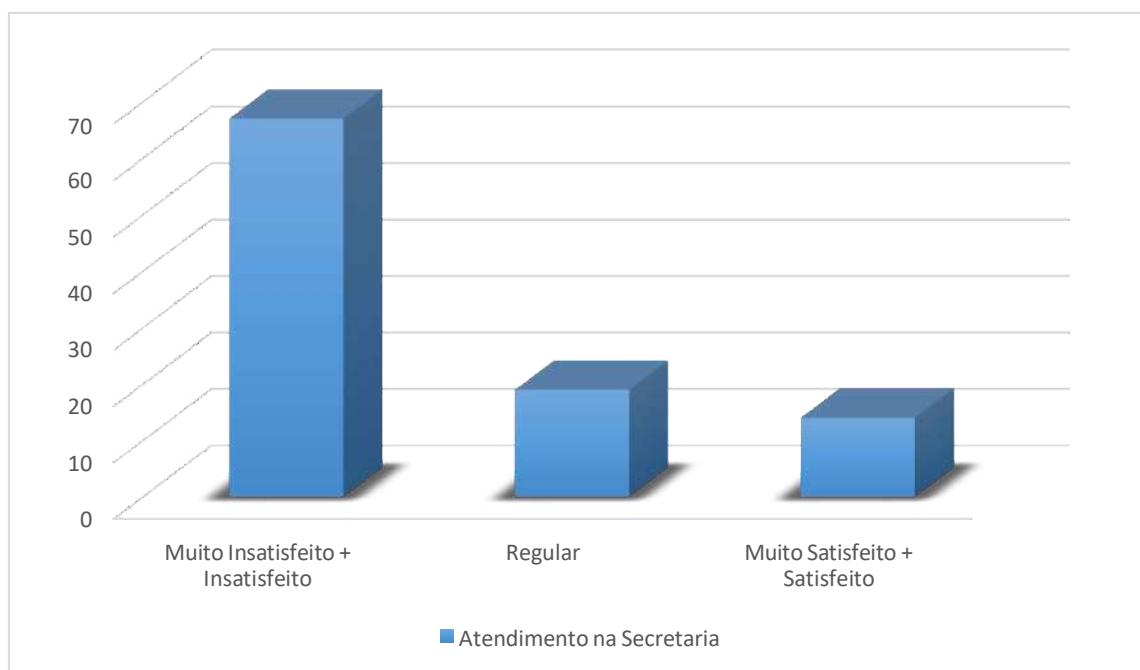
As figuras de 6 à 9 demonstram o grau de satisfação e insatisfação dos temas a serem abordados com base nas respostas de todos os alunos que responderam a CPA.

**Figura 6 – Gráfico geral de satisfação e insatisfação da Segurança no Campus.**



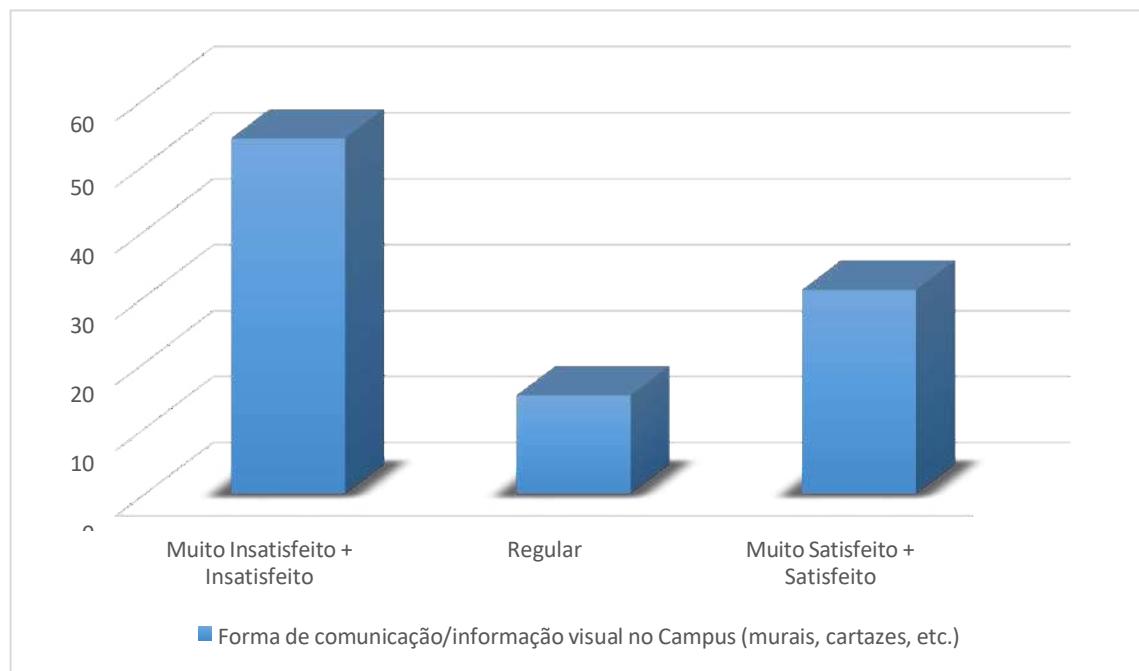
**Fonte – Autores, 2018.**

**Figura 7- Gráfico geral de satisfação e insatisfação do Atendimento na Secretaria.**



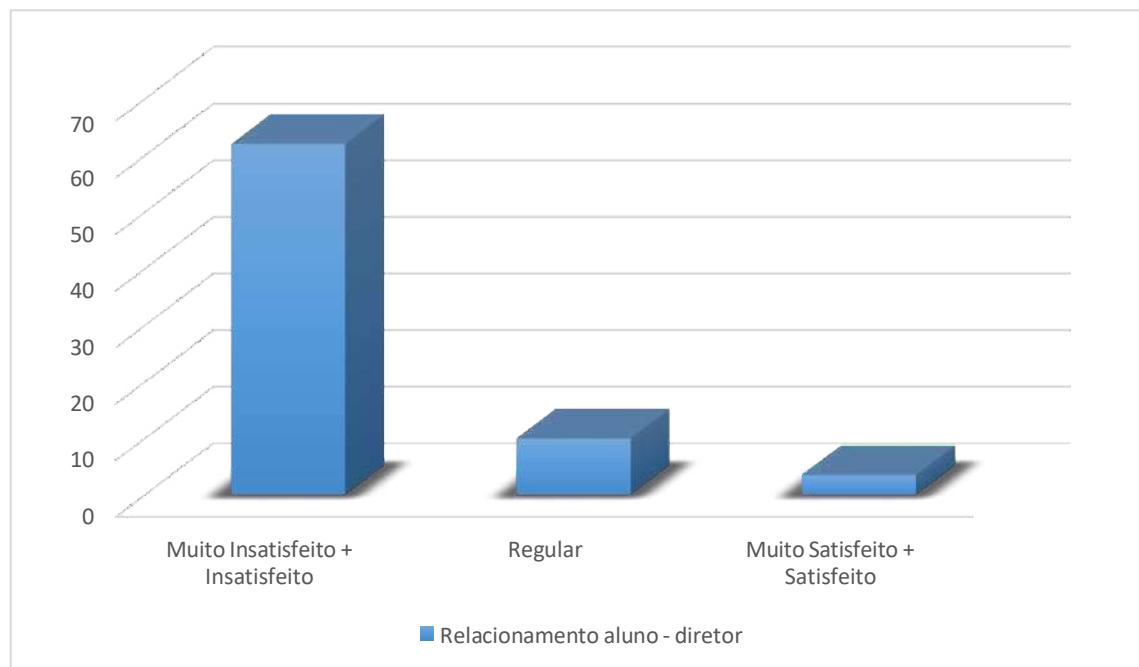
**Fonte – Autores, 2018.**

**Figura 8** - Gráfico geral de satisfação e insatisfação da forma de comunicação/informação visual no Campus



**Fonte** – Autores, 2018.

**Figura 9** - Gráfico geral de satisfação e insatisfação do relacionamento aluno – diretor.



**Fonte** – Autores, 2018.

Em seguida, os ciclos PDCA foi aplicado para os fatores críticos encontrados.

## 4.1 Segurança

### 4.1.1 Planejamento

No primeiro passo do ciclo PDCA foi realizado um levantamento de quais podem ser as principais causas que estão gerando essa insatisfação da segurança. Obtendo-se os seguintes resultados:

1. Falta de segurança pública;
2. Falta de Segurança Privada;
3. Falta de vídeo de monitoramento nas partes externas no campus;
4. Falta de iluminação pública e privada;

### 4.1.2 Execução

Após identificação das causas o segundo passo foi apresentar alguns recursos para solucionar o problema. São eles:

1. Reunir com a Secretaria de Segurança Pública do município para estabelecer um acordo que disponibiliza viatura para ronda entre os horários de chegada e saída dos alunos entre o perímetro da instituição ao ponto de ônibus mais próximo;
  2. Pesquisar equipes que prestam serviços de segurança terceirizado ou contratar um segurança fixo. Definir qual opção mais viável para instituição;
  3. Reativar os equipamentos de monitoramento por vídeo e aumentar o número de câmeras nas partes externas (jardim, área inferior do campus e estacionamento);
  4. Solicitar a manutenção da iluminação pública a Secretaria Municipal de Serviços Públicos. Incluir novos postes de iluminação no jardim e na área inferior do campus;
- Em seguida todos esses recursos foram aplicados ao serviço de segurança.

### Verificação

Na verificação identificou-se que todas os recursos aplicados contribuíam para a solução da causa de acordo com o que foi planejado inicialmente. Essas atividades foram cumpridas de formas eficazes, desta forma padronizando como ideal para a instituição.

### Ação

Observou-se então, que a insatisfação com a segurança foi solucionada, reiniciando o ciclo para a melhoria contínua, em vista que segundo Rogerio Alves presidente da AES (Associação de Empresas de Segurança) em nota ao “O PAPEL DA SEGURANÇA PRIVADA NA SEGURANÇA INTERNA”, a segurança privada complementa a atividade de segurança pública, exercendo, também ela, um papel fundamental na defesa das pessoas e dos bens. A vigilância é genericamente reconhecida por utilizar meios adequados e pessoal devidamente formado, o que constitui uma garantia de qualidade, a qual lhe é reconhecida.

E também complementa que o papel das forças públicas é insubstituível e intocável, sem embargo das alterações de organização que sintam. O mesmo conceito cabe à segurança privada. Dentro da lei consagrada, com as entidades que a lei autoriza, com as prerrogativas que a lei concede e com os requisitos que a lei define, desenvolve uma atividade complementar, mas, igualmente, essencial.

## **Secretaria Planejamento**

Identificação da causa da insatisfação relacionada ao atendimento da secretaria:

1. Não tem um prazo de resposta;
2. Falta de processos de como responder o cliente;
3. Falta de treinamento;
4. Software com muitas falhas;
5. Contraditoriedade nas informações fornecidas;
6. Falta de poder de decisão;
7. Filas de espera em determinados períodos.

## **Execução**

Recursos para solução dos problemas:

1. Estabelecer limite de resposta em até 24 horas;
2. Criar modelos de respostas pré-determinadas;
3. Fornecer treinamentos de atendimento ao cliente, atendimento telefônico e treinamento para o uso do software;
4. Solicitar melhorias do software utilizado ou pesquisar novos softwares de três desenvolvedores diferentes. Definir qual o software será implementado;
5. Certificar-se que os colaboradores tenham um conhecimento a fundo da instituição. Alinhar todas todas os tipos de informações vindas de dentro e fora do setor;
6. Conceder ao polo autorização para exercer decisões em determinados processos;
7. Planejar e se organizar com antecedência do período de rematrícula e entrega de documentos para bolsa.

Em seguida todos esses recursos foram aplicados ao serviço de secretaria.

## **Verificação**

Identificou-se que, devido a dependência do polo pela instituição central, não foi possível diminuir a dependência das decisões, não atendendo a atividade número seis planejada. Todas as outras atividades foram efetivadas e as causas solucionadas, tornando-se padrão à instituição.

## **Ação**

Exceto com a falta de poder de decisão, as causas foram solucionadas. Buscando entender melhor o problema de falta de poder de decisão, deu-se início ao novo ciclo do PDCA, sendo assim uma nova atividade foi sugerida e aplicada ao serviço, levando o problema a ser resolvido, através de uma melhora na comunicação entre o polo e os setores de suporte.

Sendo assim a ação ocorreu como o planejado e contribuiu para solucionar os problemas. Essas atividades tornaram-se padrão e foi dado sequência ao ciclo para a melhoria contínua.

Segundo Bentes (2012), a empresa deve desenvolver mecanismos para treinar suas equipes de acordo com as exigências das suas funções. Levando em conta as seguintes dicas: o cliente em primeiro lugar; saber ler o mercado e atender as necessidades e expectativas dos clientes; e manter a formação contínua dos seus clientes. “O diferencial competitivo está em as empresas terem pessoas preparadas.” (Bentes, 2012, p. 20)

De uma maneira geral não basta apenas ter uma equipe bem treinada para se obter qualidade no serviço e alcançar a satisfação do cliente. Da mesma forma as ferramentas que possibilitem os funcionários a chegar no objetivo, como por exemplo o software, que deve exercer no mesmo padrão de qualidade. A empresa desenvolvedora desse software deve estar em prática com a ISO/IEC 90003:2004, tal que fornece diretrizes para a aplicação da ISO 9001:2000 no processo de desenvolvimento e manutenção desse software.

Com os colaboradores bem treinados, motivados, trabalhando em equipe, com ferramentas adequadas e um software que atenda bem as exigências, certamente a instituição estará caminhando para o sucesso.

## **Comunicação e informação visual no campus**

### **Planejamento**

No primeiro passo do ciclo PDCA ocorreu levantamento de quais podem ser as principais causas que estão gerando essa insatisfação da forma de comunicação visual no Campus. As seguintes causas são:

1. Número de quadro de avisos insuficientes;
2. Desorganização com os avisos;
3. Falta de informação visual individual das salas de aula;
4. Falta de um responsável pelos avisos

### **Execução**

Após identificar as causas o segundo passo foi apresentar alguns recursos para solucionar o problema. São eles:

1. Instalar novos quadros de avisos por curso e pelo menos um geral próximo à entrada do campus;
2. Atenção com os avisos para que seja alcançado o maior número de alunos possíveis; que esses avisos possam ser colocados com o máximo de antecedência para que os alunos tenham tempo para se planejar para o que está sendo solicitado; melhorar na organização dos avisos de mudanças (troca de salas de aulas, ausência de professor e etc.); atentar-se para retirar os avisos/cartazes que já passaram da data;
3. Instalar um quadro de aviso menor na frente de cada sala de aula para orientar os alunos qual a disciplina e professor está sendo ministrada naquela sala;
4. Definir um ou dois funcionários que fique responsável para atualizar os quadros de avisos; orientar todas as equipes (administrativas e docentes) que repassem a esse(s) funcionário(s) todas as informações que devem ser anexados nos quadros de avisos.

Em seguida todos esses recursos foram aplicados ao serviço de comunicação e informação visual no Campus.

### **Verificação**

Na verificação identificou-se que todas os recursos aplicados contribuíam para a solução da causa de acordo com o que foi planejado inicialmente. Essas atividades foram cumpridas de formas eficazes, desta forma padronizando como ideal para a instituição.

## Ação

Percebe-se então que as ações foram executadas com sucesso. Sendo assim, deve reiniciar esse mesmo ciclo fazendo com que essas práticas virem processo de atividade da instituição para se obter a melhoria contínua.

A utilização da comunicação/informação visual é indispensável em uma instituição. Dentro dela os cartazes, murais informativos, etc. são meios de comunicação interna muito eficaz e seu custo e benefício é muito atraente.

Para fazer da comunicação visual uma boa ferramenta é preciso que esteja em um local estratégico, visível e fixo, em que os alunos saberão onde encontrar. Os cartazes de avisos entre outros devem ser elaborados de modo que chamem a atenção dos alunos, buscando em uma linguagem mais simples e de fácil entendimento. Os murais devem ser diariamente atualizados, com uma atenção especial nas datas.

## Relacionamento diretor-aluno

### Planejamento

No primeiro passo do ciclo PDCA foi realizado levantamento de quais podem ser as principais causas que estão gerando essa insatisfação no relacionamento diretor - aluno. As seguintes causas são:

1. Visão distorcida do “Diretor”;
2. Falta de apresentação aos alunos.

### Execução

Após identificar as causas o segundo passo foi apresentar alguns recursos para solucionar o problema. São eles:

1. Quebrar essa visão distorcida que muitos alunos têm de que o diretor é aquela figura distante, através de breves conversas com os alunos no dia-a-dia nos horários vagos para quebrar o gelo;
2. Reunião semestral na primeira semana de aula para a apresentação do diretor, para desejar um bom semestre e se mostrar à disposição dos alunos.

Em seguida todos esses recursos foram aplicados no relacionamento diretor e aluno.

### Verificação

Na verificação identificou-se que todas os recursos aplicados contribuíam para a solução da causa de acordo com o que foi planejado inicialmente. Essas atividades foram cumpridas de formas eficazes, desta forma padronizando como ideal para a instituição.

## Ação

Percebe-se então, que a causa foi resolvida e em seguida dando início a um novo ciclo PDCA para se obter a melhoria contínua, tendo em vista que o dever do Diretor de uma instituição não está somente voltado para os processos administrativos, finanças, quadro de funcionários e o patrimônio institucional. Mas as suas responsabilidades vão além, como conhecer as concepções de ensino e aprendizagem para assim, poder orientar o ensino da instituição, facilitando para que os alunos possam ter uma boa aprendizagem, no intuito que os docentes consigam instruir-los em sala de aula.

## O processo de análise e implementação da gestão

Durante o período de estudo e aplicação dos ciclos PDCA's, foi possível observar aspectos positivos e negativos. De início houve algumas dificuldades na implementação da

ferramenta na instituição, mesmo com a ação partida desta instituição de adotar processos de mudanças a fins de melhoria, todos processos deveriam ser solicitados a matriz e aprovado pela mesma. Com isso gerou uma demora e algumas mudanças nos planejamentos dos processos.

Outra dificuldade encontrada foi por conta da mudança de cultura, alguns colaboradores tiveram uma resistência de adotar os novos processos e de se dedicar aos treinamentos. Outro ponto negativo também encontrado foi à falta de conhecimento das normas e ferramentas de gestão da qualidade por parte dos colaboradores.

A falta de compreensão de alguns alunos com os novos costumes adotados pela instituição em insistir que o colaborador agisse em alguns casos de maneira com que já estavam acostumados antes, isso também acabou acarretando dificuldades.

Mesmo com todos essas dificuldades, com insistência da gestão para se obter bons resultados, após fazer alguns ajustes com a matriz conseguiu dar seguimento aos processos.

Os processos foram mais esclarecidos aos colaboradores que começaram a se adaptar à nova fase, que foi a peça fundamental para todo o processo, que fez as equipes ajudarem uns aos outros, facilitando o trabalho da gestão, e iniciando uma nova cultura.

Após os colaborados se adaptarem consequentemente os alunos também se adaptaram aos novos costumes. Com isso a ferramenta de Gestão da Qualidade trouxe resultados surpreendentes, de maneira com que a imagem da instituição melhorasse e vindo a ser instituição modelo, servindo de exemplo para as demais instituições da mesma rede de ensino em todos estados do país, melhorando a visão geral do aluno.

A figura 10 apresenta o grau de recomendação antes da aplicação do ciclo PDCA nos processos da instituição.

**Figura 10** - Grau de recomendação da Instituição antes da aplicação do PDCA (segundo semestre de 2017).



Fonte – Autor, 2018.

A figura 11, apresenta a mesma pesquisa após implementação da gestão da qualidade.

**Figura 11** - Grau de recomendação da Instituição após da aplicação do PDCA (segundo semestre de 2018).



Fonte – Autor, 2018.

Observa-se então que as recomendações aumentaram 13% com as primeiras mudanças adotadas no comportamento da instituição adquirida através da ferramenta de Gestão da Qualidade, o ciclo de PDCA, trazendo uma grande margem de satisfação e levando a instituição a ter mais vantagens no mercado competitivo.

### Conclusão

O desenvolvimento deste presente trabalho possibilitou uma análise de que uma ferramenta de Gestão da Qualidade, o ciclo de PDCA é eficiente para solucionar os problemas que uma Instituição de Ensino Superior enfrenta com a satisfação dos seus clientes. Além de aumentar a confiabilidade dos processos e a qualidade dos seus serviços prestados.

Com a contratação de novos serviços, instalação de novos equipamentos e iluminações pode melhorar a satisfação dos alunos com a segurança no campus.

A reorganização da secretaria, com funcionários mais treinados e informados, com mais recursos e um sistema de operação funcionando melhor fez com que o atendimento e os processos na secretaria melhorassem no seu desempenho.

Após a instalação de novos quadros de avisos e a indicação de um funcionário responsável pelo serviço, facilitou na orientação dos alunos nos corredores e deixando-os mais atentos as datas e prazos de diversas atividades da instituição. Mesmo com a dificuldade de conseguir tempo, o esforço do diretor para conseguir estar mais face a face com os alunos trouxe uma maior confiança para o aluno em relação à direção.

O ciclo de PDCA pode mostrar que para se obter melhoria e qualidade, deve reconhecer que tem um problema e que a necessidade de mudar.

Por fim, pequenas mudanças mesmo que pareçam simples e obvias devem partir de uma ação para que se tornem ativas e que virem cultura da instituição em busca de novas melhorias para todo o processo.

## Referencias

- Alvarez, M. E. B. (2001). *Administração da Qualidade e da Produtividade*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, F. F. D. (2003). *O método de melhorias PDCA*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo). São Paulo.
- Associação de Empresas de Segurança. (2018). *O papel da segurança privada na segurança interna*. Disponível em: <http://aes-empresasdeseguranca.com/o-papel-da-seguranca-privada-na-seguranca-interna/>
- Barbosa, E. F. (2000). *Ferramentas do controle da qualidade*. Gerência da Qualidade Total na Educação. Belo Horizonte: Fundação Chrintiano Ottoni, UFMG.
- Bentes, O. (2012). *Atendimento ao Cliente*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Camargo, W. (2011). *Controle da Qualidade Total*. Curitiba: Instituto Federal da Educação, Ciência e Tecnologia.
- Campos, V. F. (2004). *TQC - Controle da Qualidade Total* (no estilo japonês) (8<sup>a</sup> ed.). Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços.
- César, F. I. G. (2011). *Ferramentas Básicas da Qualidade*. São Paulo: Biblioteca 24 horas.
- Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2007). *Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica* (2<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional* (2<sup>a</sup> ed.). Brasília: Casa das Musas.
- Deming, W. E. (2003). *Saia da Crise: as 14 lições definitivas para controle de qualidade*. São Paulo: Futura.
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Controle da qualidade total* (1<sup>a</sup> ed., Vol. I). São Paulo: Makron Books.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social* (6<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Henriques, S. T. S. (2005). *A influência do gestor (diretor) no sucesso da aprendizagem do aluno*. Repositório UFSM, Santa Maria. Disponível em: [http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2150/Henriques\\_Salete\\_Terezinha\\_Santos.pdf?sequence=1](http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2150/Henriques_Salete_Terezinha_Santos.pdf?sequence=1)
- Ishikawa, K. (2013). *Diagrama de Ishikawa*. Instituto para el aseguramiento de la calidad, 15.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (21<sup>a</sup> reimpressão). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lélis, E. C. (2012). *Gestão da Qualidade* (1<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lins, B. F. E. (1993). *Ferramentas básicas da Qualidade*. Ciência da Informação, Brasília, 1(22), 153-161.

Longo, R. M. J. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Repositório IPEA. Disponível em:  
[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td\\_0397.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf)

Magri, J. M. (2009). *Aplicação do método QFD no setor de serviços: estudo de caso em um restaurante* (Monografia, Universidade Federal de Juiz de Fora).

Pacheco, A. P. R., et al. (2018). *O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica*. ISSS Brasil. Disponível em: <http://isssbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>

Paladini, E., & Carvalho, M. (2013). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos* (2<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Else

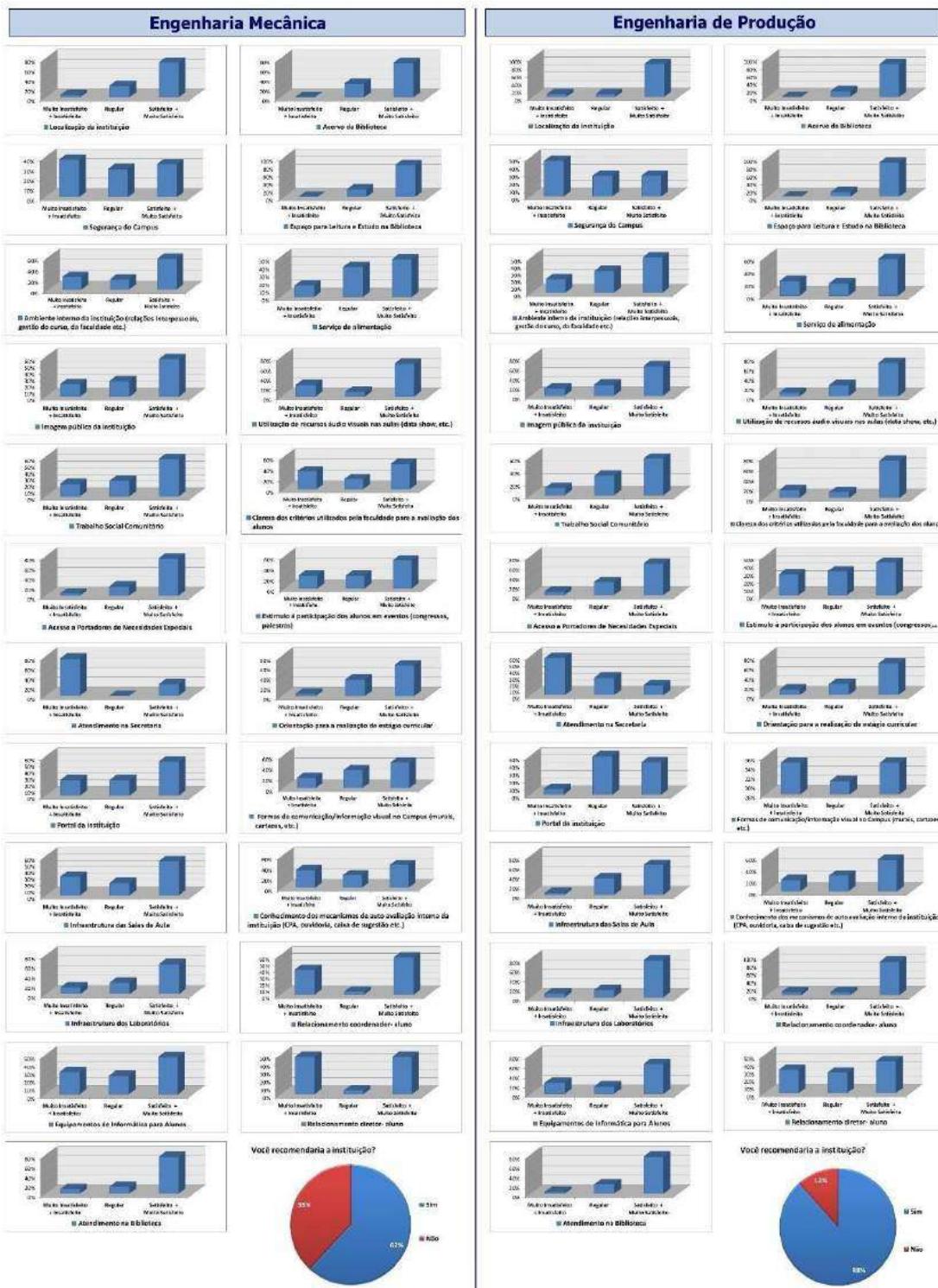
Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.

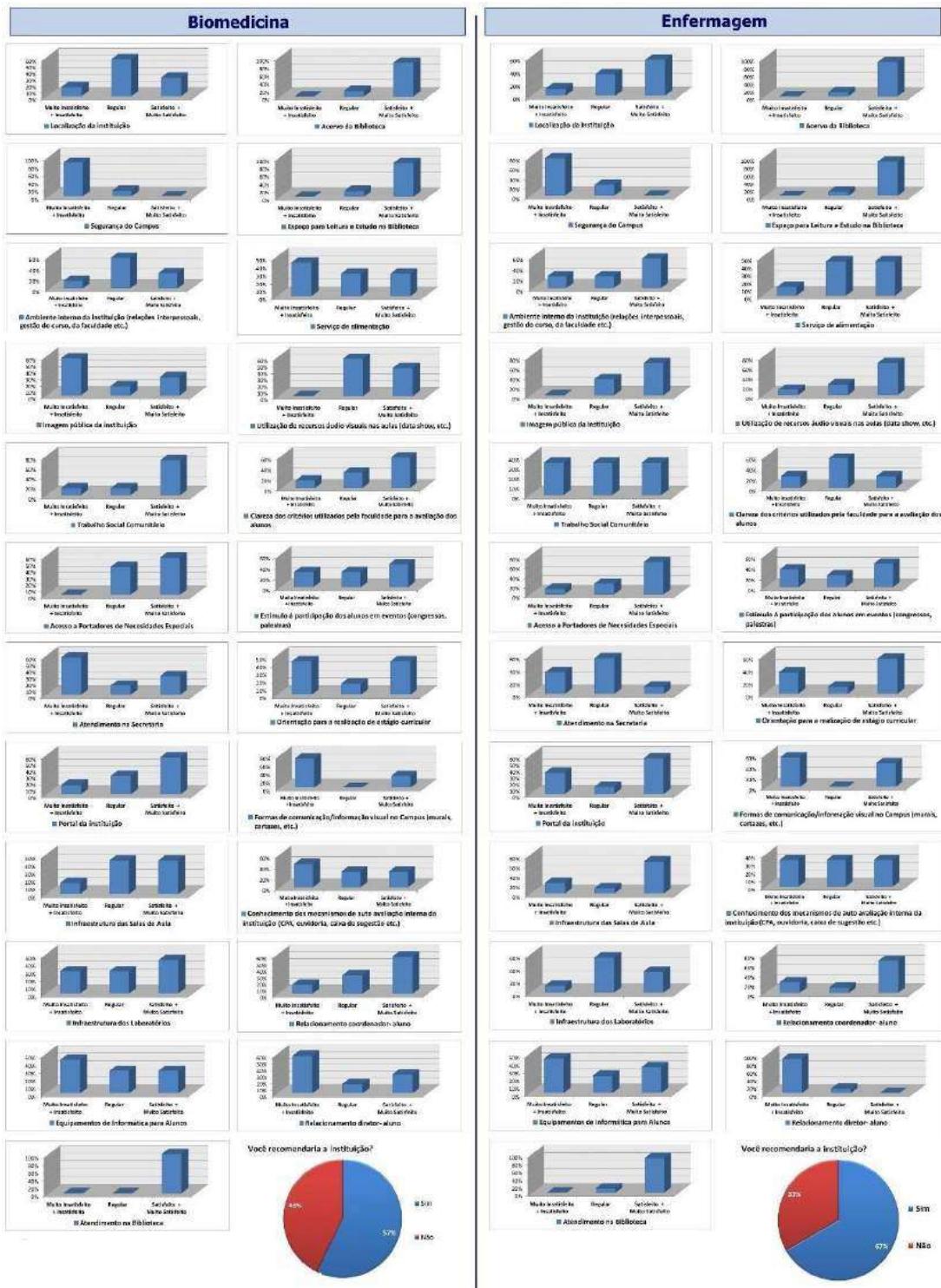
Tanaka, V. R. S., & Pessoni, L. M. L. (2011). *A gestão do ensino superior: o gestor e seu papel*. Anais do Seminário sobre Docência Universitária, Goiás, 1(1). Disponível em:  
[http://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv\\_inhumas/article/view/5](http://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv_inhumas/article/view/5)

Técnicas, A. B. D. N. (2008). *ABNT NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro.

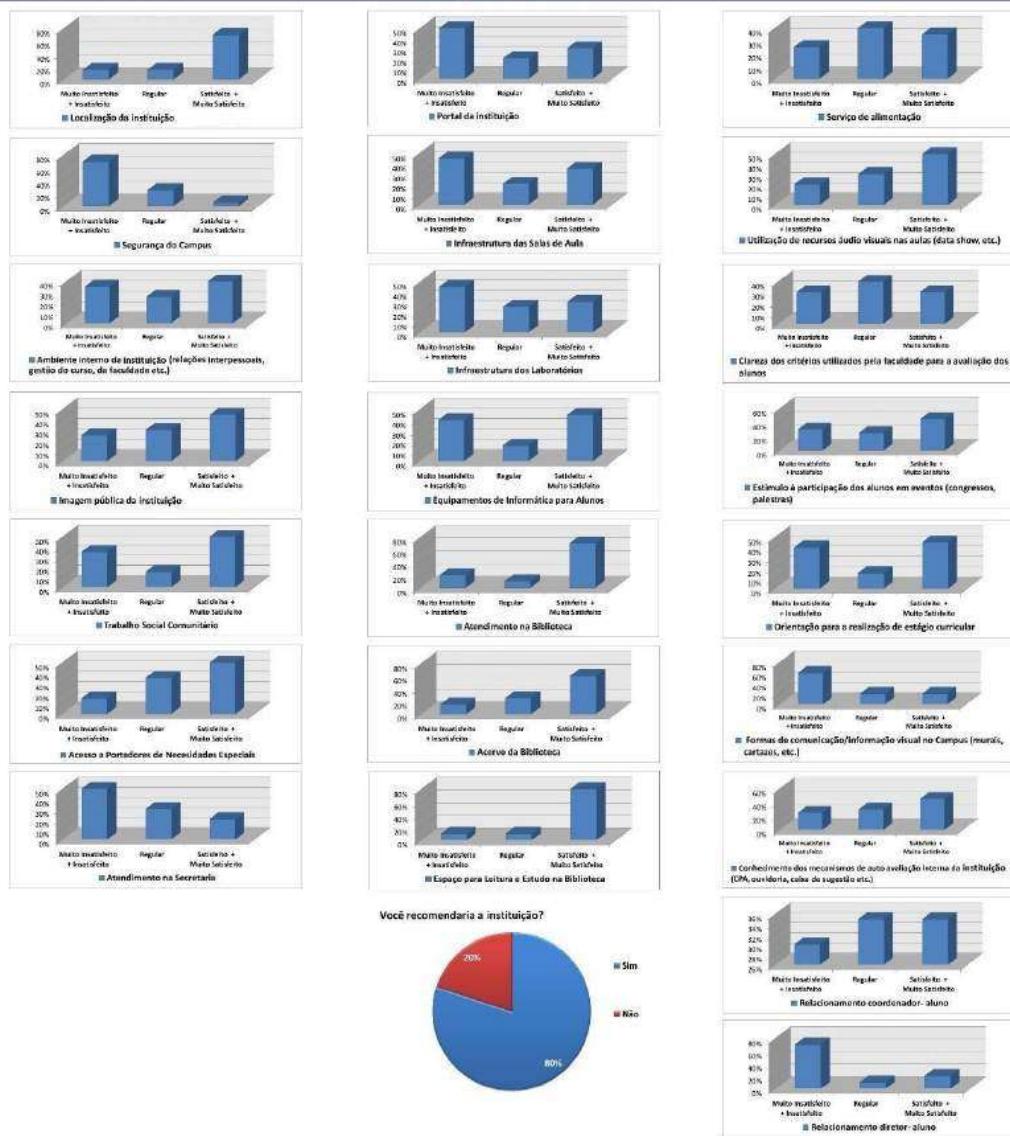
Xavier, A. C. D. R. (1996). *A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: Custos e benefícios da sua implantação*. Repositório IPEA. Disponível em:  
[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1792/1/td\\_0408.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1792/1/td_0408.pdf)

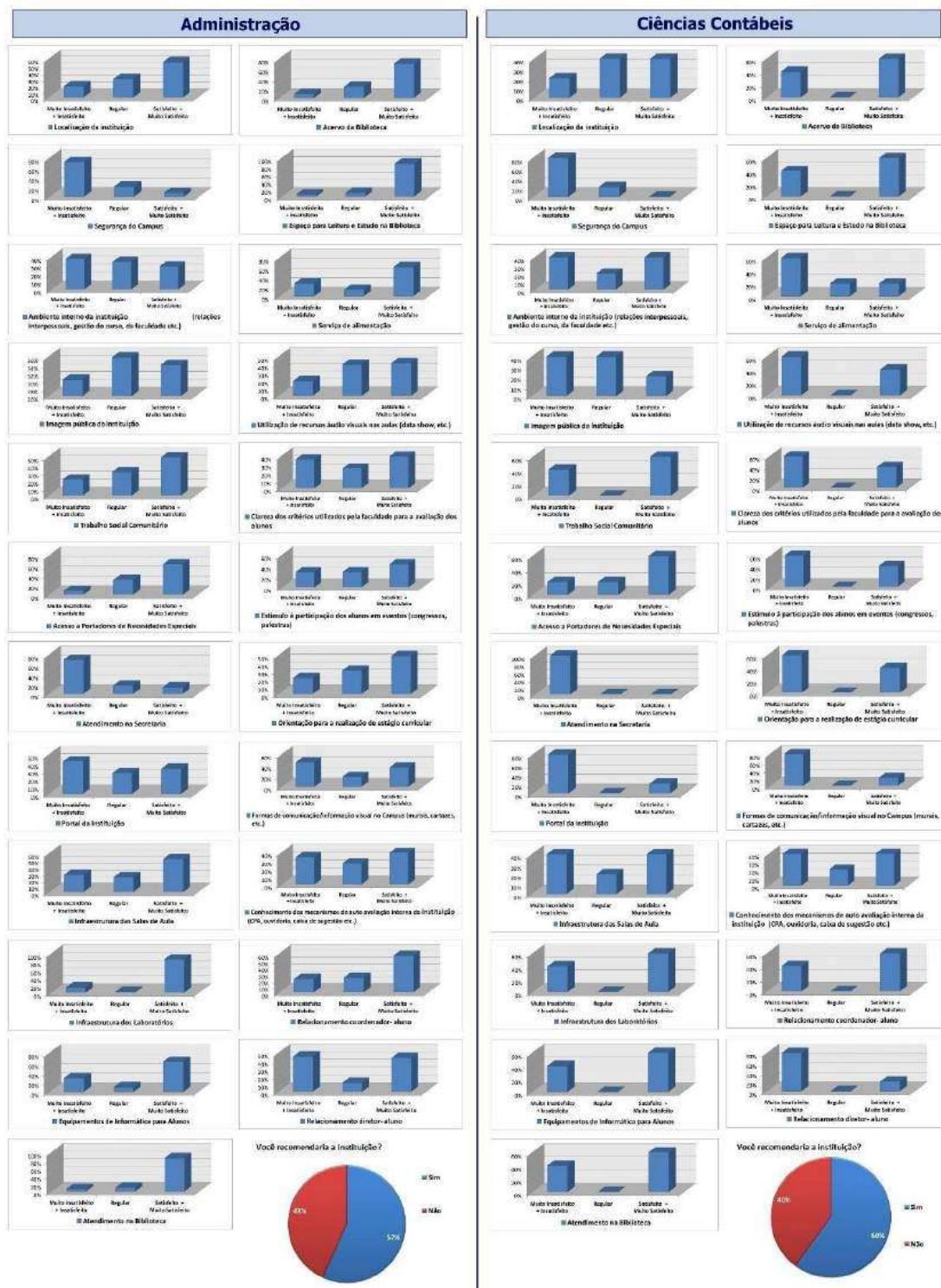
## ANEXOS





### Engenharia Civil





## Direito

