

Gestão da Qualidade Total e Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: implantação de um Sistema em uma Instituição de Ensino Superior

Juliana Moletta Nadal (UTFPR/Campus de Ponta Grossa) julianamnadal@gmail.com

João Luiz Kovaleski (UTFPR/ Campus de Ponta Grossa) kovaleski@utfpr.edu.br

Luiz Alberto Pilatti (UTFPR / Campus de Ponta Grossa) lapilatti@utfpr.edu.br

Claudia Tania Picinin (UTFPR/ Campus de Ponta Grossa) claudiapicinin@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo implantar um sistema de gestão da qualidade (SGQ) baseando-se na Gestão da Qualidade Total e no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), de acordo com as necessidades da instituição. Como objetivos específicos o trabalho apresenta: (I) Definir os parâmetros do modelo do SGQ com base em uma revisão de literatura sistematizada e nos Sinaes; (II) Levantar as principais dificuldades identificadas na implantação. O sistema foi desenvolvido de forma personalizada para a Instituição de Ensino Superior (IES), situada no Estado do Paraná. Como principais resultados desta pesquisa, o modelo de SGQ mostrou-se adequado alinhando os princípios da Gestão da Qualidade Total e as dimensões dos Sinaes. Também foi possível, identificar as principais dificuldades para a implantação do SGQ. Para possíveis trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa implantando o mesmo sistema para avaliar a flexibilidade e adaptabilidade do modelo desenvolvido.

Palavras chave: Gestão da Qualidade Total, Instituição de Ensino Superior, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

Total Quality Management and National System of Evaluation of Higher Education: implementation of a System in a Higher Education Institution

Abstract

The present paper aims to implement a quality management system (QMS) based on Total Quality Management and Sinaes (National System of Evaluation of Higher Education). As specific objectives the work presents: (I) Define the parameters of the model based on a review of systematized literature and the SINAES; (II) To raise the main difficulties identified. The system was developed in a personalized way for the Institution of Higher Education (IHE), located at Paraná. As the main results of this research, the system model was adequate, aligning the principles of Total Quality Management and the dimensions of Sinaes. It was also possible to identify the main difficulties for the implementation of the QMS. For possible future work, it is suggested a research implanting the same system to evaluate the flexibility and adaptability of the developed model.

Key-words: Total Quality Management, Institution of Higher Education, National System for the Evaluation of Higher Education

1. Introdução

Sustentar e melhorar a qualidade do serviço é agora um pré-requisito para instituições de ensino superior. O cenário educacional é dinâmico e cada vez mais competitivo onde as universidades precisam maximizar seus esforços para melhorar continuamente seus serviços (Clemes et al., 2013). De acordo com Campos (1992, p. 6): “O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia da sua competitividade”. Entre os fatores que levam a essa situação atual estão a internacionalização do ensino superior e o aumento do número de universidades privadas. Consequentemente, semelhante às organizações empresariais que estão sob a obrigação de satisfazer constantemente seus clientes para prosperar, as universidades precisam satisfazer seus alunos, considerados como seus principais clientes, fornecendo educação de alta qualidade.

Conforme Nadiri et al., (2009), a qualidade do serviço precisa ser melhorada, avaliada e medida de forma confiável. Assim, um instrumento confiável e válido para medir a qualidade do serviço de ensino superior, do ponto de vista dos alunos, é indispensável.

Em face das dificuldades para adaptação de metodologias e ferramentas da qualidade na gestão educacional, o presente trabalho tem como objetivo implantar um sistema de gestão da qualidade baseando-se nos na Gestão da Qualidade Total e nos Sinaes, personalizado de acordo com a realidade e necessidades da instituição. Como objetivos específicos o trabalho apresenta: (I) definir os parâmetros do modelo com base em uma revisão de literatura sistematizada e nos Sinaes; (II) levantar as principais dificuldades identificadas na implantação.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão da Qualidade Total

O conceito de qualidade está em constante evolução e vem ao encontro das necessidades das organizações para se tornarem mais competitivas frente as novas situações do mercado. Conforme a tabela 1 pode-se verificar as principais eras da qualidade. “Numa era de economia global não é possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados” (CAMPOS, 1992, p. 15).

Identificação das Características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	<i>Inspeção</i>	<i>Controle Estatístico da Qualidade</i>	<i>Garantia da Qualidade</i>	<i>Gestão Estratégica da Qualidade</i>
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1992)

Tabela 1 – As quatro principais eras da qualidade

A qualidade total surgiu em 1950, no período pós guerra quando as organizações japonesas começaram a procurar formas para reconstruir o país, nesta época surgiu o termo *Total Quality Control* (TQC). (MARTINELLI, 2012).

Nos Programas de Gestão da Qualidade Total existem basicamente alguns elementos que sempre devem estar presentes nas organizações, como: Liderança, Envolvimento dos funcionários (*empowerment*), Excelência do produto e ou processo e Foco no cliente. (FAVARON, 2012)

Bardine (2011) aponta como os principais princípios da qualidade total como sendo: Total satisfação dos clientes; Desenvolvimento de recursos humanos; Constância de propósitos; Gerência participativa; Aperfeiçoamento contínuo; Garantia da qualidade; Delegação; Não aceitação de erros; Gerência de processos; Disseminação de informações.

2.2 Gestão da Qualidade Total e a Instituição de ensino superior

Conforme Magalhães (2004), educação é uma construção humana constituída por mudanças, processos e percursos de formação no nível de saberes, capacidades técnicas, comportamentos e valores, práticas e atitudes.

Cedes (2009), salienta que existe uma discussão no âmbito da qualidade da educação que remete à definição do que se entende por educação. Para alguns, a educação está restrita as etapas escolares que se apresentam de modo sistemático por meio do sistema escolar. Para outros, a educação é um espaço múltiplo, que compreende espaços e dinâmicas formativas, efetivado por meio de processos sistemáticos e assistemáticos.

Neste contexto do ambiente educacional, o aprendizado normalmente consiste nas interações dos alunos com seus instrutores, que são responsáveis por fornecer aos alunos conteúdo de aprendizado de qualidade. A rápida difusão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a implantação nos processos de ensino e aprendizagem levou a uma melhoria consistente na qualidade da aprendizagem, por meio das técnicas de aprendizagem ou metodologias ativas. As tecnologias de computação móvel melhoraram o desempenho de aprendizado e forneceram novas atividades para aprendizado ativo, utilizando as vantagens da mobilidade e das tecnologias sem fio. (SARRAB, ELBASIR, ALNAELI, 2016)

Conforme, Bendermacher, et al., (2017), há uma convicção que vem ganhando força de que as instituições de ensino superior devem cultivar uma "cultura de qualidade" na qual elementos estruturais / gerenciais e culturais / psicológicos atuem em conjunto para melhorar continuamente a educação. Porém a conotação positiva do conceito de "cultura de qualidade", sua configuração exata permanece sujeita a debate. Ainda colocam como pontos fundamentais a liderança e a comunicação para a vinculação de elementos estruturais / gerenciais e culturais / psicológicos para se obter a cultura da qualidade.

Propõe-se que os mecanismos de trabalho da cultura de qualidade incluam maior comprometimento da equipe, propriedade compartilhada, empoderamento e conhecimento. Os resultados associados a esses mecanismos são efeitos positivos na satisfação dos funcionários e dos estudantes, melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem e aprendizado e desenvolvimento de alunos e professores. (BENDERMACHER, et al., 2017).

Habbal e Jreisat (2018), reafirmam a necessidade da conscientização do controle da qualidade total, por parte das instituições de ensino superior e salientam a importância da aplicação de padrões internacionais da qualidade, que devido a competitividade estão sendo forçadas a se

adaptarem a esta realidade para garantir a fidelidade do cliente. Identificaram as principais barreiras que limitam a aplicação do controle da qualidade total como sendo, falta de compreensão da faculdade quanto a importância das padronizações e o foco em ferramentas educacionais rígidas e repetitivas. Promover a cultura de qualidade, incentivar a aprendizagem contínua são papéis-chave para as exigências de do controle da qualidade total.

2.4 Sistema Nacional de Avaliação

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) foi criado pelo Ministério da Educação (MEC) com o objetivo de analisar as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O Sinaes é composto por informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e das avaliações institucionais e dos cursos, que são utilizadas para embasar as políticas públicas. Os dados são expostos para a sociedade a fim de orientar os estudantes quanto as condições dos cursos e instituições de ensino. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2015).

Conforme a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sinaes avalia todos os aspectos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações. Conforme explicitado no Art. 1, parágrafo primeiro:

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004, p. 1)

O Sinaes conta com instrumentos complementares, como sendo, autoavaliação, avaliação externa, Enade, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como o censo e o cadastro. (INEP, 2015)

De acordo com INEP (2015), a avaliação da instituição, na qual está fundamentado o Sinaes, é baseada em 10 dimensões:

Dimensão 1 – A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
Dimensão 2 – Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão;
Dimensão 3 – Responsabilidade social da instituição;
Dimensão 4 – Comunicação com a sociedade;
Dimensão 5 – Políticas de pessoal;
Dimensão 6 – Organização e gestão da instituição;
Dimensão 7 – Infraestrutura física;
Dimensão 8 – Planejamento e avaliação;
Dimensão 9 – Políticas de atendimento aos estudantes;
Dimensão 10 – Sustentabilidade financeira.

Fonte: Autores (2018)

Quadro 1: Dimensões Sianes

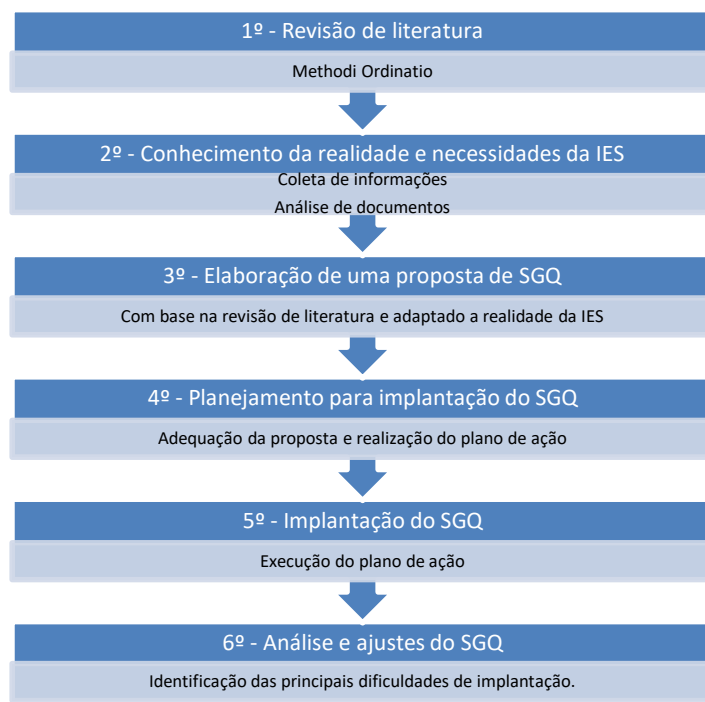
3. Metodologia

3.1 Classificação da Pesquisa

Conforme as classificações da pesquisa propostas por Gil (2008), esta pesquisa é bibliográfica sob o ponto de vista do objeto, básica sob o ponto de vista de sua natureza, com uma abordagem

predominantemente qualitativa sob o ponto de vista do problema, exploratória quanto aos objetivos e um estudo de caso quanto aos procedimentos técnicos.

3.2 Fases da Pesquisa



Fonte: Autores (2018)

Figura 1: Fases da pesquisa

3.2.2 Revisão de literatura

Para a primeira etapa, revisão de literatura, optou-se pelo *Methodi Ordinatio*, visando localizar as referências mais relevantes sobre o assunto.

A metodologia consiste em oito fases, conforme Pagani, Kivaleski e Resende (2015): Selecionar as bases de dados; Definir as palavras-chaves para poder fazer a combinação; Definir o corte temporal para a busca; Realizar as buscas nas bases de dados; Eliminar a duplicação de artigos; Eliminar artigos fora do tema escolhido; Qualificar os artigos utilizando *Methodi Ordinatio*; Realizar a leitura dos artigos na íntegra.

Utilizou-se as seguintes bases: *Wef of Science*, *Scopus* e *Science Direct*, combinando as palavras chaves: “Gestão da Qualidade Total e Instituição de Ensino Superior”, que resultou em uma planilha com 375 artigos. Após a leitura dos títulos, foi realizada a eliminação dos artigos que não apresentavam tema pertinente a referente pesquisa, nesta etapa foram eliminados 297 artigos, restando 78 para aplicação do *in-ordinatio*. Destes 78 artigos, foram lidos os 10 primeiros para compor o referencial bibliográfico e embasar o modelo do sistema de gestão da qualidade.

Para complementar o referencial bibliográfico sobre o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, optou-se por uma pesquisa única de forma separada.

3.2.2 Conhecimento da realidade e necessidades da IES

Por meio de uma reunião com os gestores da instituição foi possível identificar as principais necessidades da instituição para fundamentar o SGQ:

- Necessidade de padronização dos processos visando uma melhor organização entre os setores evitando a perda de informação e uma melhor gestão de conhecimento;
- Necessidade de registros e documento, como por exemplo atas de reuniões, relatórios de ações desenvolvidas nos cursos e institucionais, a fim de comprovar tais ações em visitas realizadas pelo MEC para avaliação da instituição;
- Necessidade uma gestão efetiva e controle de não conformidades como a solução provenientes de reclamações via ouvidoria ou outros canais, e resultados de avaliações oriundas da CPA (Comissão Própria de avaliação);
- Necessidade de uma gestão efetiva por meio de controles de indicadores de desempenho, visando obter o máximo de informação possível sobre o estado atual da instituição, em comparação com o histórico para que decisões futuras sejam realizadas de forma assertiva;
- Necessidade de manter uma rotina de trabalho de acordo com procedimentos pré-estabelecidos visando uma organização efetiva de forma holística de acordo com os padrões determinados pelo MEC em avaliações institucionais, reconhecimento, autorização e renovação de curso.

Em conjunto com alguns colaboradores-chave foi realizado o levantamento da documentação já existente na instituição, como normas, procedimentos, documentos, instruções de trabalho, resultados de avaliações da CPA, ouvidoria, e avaliações realizadas pelo MEC, entre outros, para compor a documentação do SGQ.

3.2.3 Elaboração de uma Proposta para SGQ

Foi realizada uma proposta com base nas informações coletadas na etapa anterior e enviada via e-mail à direção geral da instituição para sua aprovação.

O SGQ elaborado conforme os principais princípios do TQC, adaptado a realidade da IES é composto dos seguintes processos tidos como mandatórios:

Procedimento mandatório	Princípio do TQC	Descrição / processo
Política da Qualidade	-Total satisfação dos clientes; -Constância de propósitos;	Política da Qualidade alinhada com os propósitos da organização (missão, visão e valores), com o foco no cliente.
Controle de documentos	-Gerência de processos;	Procedimento para elaboração e revisão de documentos (mapeamentos de processos, procedimentos, normas, instruções de trabalho, etc), com identificação, aprovação e disposição dos documentos, conforme padrão estipulado.
Controle de registros	-Gerência de processos;	Procedimento para controle dos registros com identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros.
Tratamento de não conformidades	-Total satisfação dos clientes; -Aperfeiçoamento contínuo; -Não aceitação de erros;	Sistemática para controle de não conformidades (NC), a qual é baseada na metodologia PDCA (<i>Plan, Do, Check e Action</i>) para solução de problemas.
Indicadores de desempenho	-Total satisfação dos clientes; -Desenvolvimento de recursos humanos -Aperfeiçoamento contínuo;	Indicadores de desempenho com a identificação das metas, fórmula para o cálculo do mesmo, instrumento de medição relacionado com uma ou mais dimensão dos Sinaes.
Auditoria interna	-Aperfeiçoamento contínuo; -Garantia da qualidade;	Planejamento de auditorias periódicas por departamento. Elaboração de <i>checklist</i> para realização das auditorias com base no atendimento das 10 dimensões dos Sinaes e nos instrumentos de avaliação do MEC. Os relatórios são avaliados pela direção e discutidos em reuniões de performance para análise crítica do SGQ.
Treinamento e desenvolvimento	-Desenvolvimento de recursos humanos -Aperfeiçoamento contínuo;	Cronograma de treinamentos periódicos para desenvolvimento de recursos dos recursos humanos.

Controle e acompanhamento do SGQ	-Gerência participativa; - Aperfeiçoamento contínuo; -Gerência de processos; -Garantia da qualidade; -Delegação;	Por meio de reuniões periódicas de performance e análise crítica do SGQ
Comunicação assertiva	-Gerência participativa; -Disseminação de informações	Por meio de reuniões periódicas de performance e análise crítica do SGQ, informativos em quadros, e-mails e painel de gestão a vista.

Fonte: Autores (2018)

Quadro 2: Modelo proposto para SGQ em IES

3.2.4 Planejamento para a implantação do SGQ

O planejamento para a implantação do SGQ foi realizado em reunião específica juntamente com os gestores envolvidos, na qual foram discutidas as etapas de implantação, por meio da utilização da ferramenta da qualidade para elaboração de plano de ação, 5W2H, formada pelas seguintes perguntas: O que? Por que? Quem? Onde? Quando? Como? Quanto? Silva, et al (2013, p. 3), "A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento."

3.2.5 Implantação do SGQ

Nesta etapa foi realizada a execução conforme estabelecido no do plano de ação. Foi utilizada uma planilha no excel para a realização do *checklist*, ferramenta da qualidade.

3.2.6 Análise e ajustes do SGQ

A etapa de análise e ajustes do SGQ foi realizada em uma reunião de performance para análise crítica do SGQ, onde foi possível identificar possíveis melhorias e as principais dificuldades de implantação.

4. Resultados e discussões

O SGQ foi elaborado e implantado em uma IES conforme o estudo de caso a seguir:

4.1 A Instituição de Ensino Superior

A Instituição está situada no Paraná, possui aproximadamente 1500 alunos matriculados em dez cursos de graduação sendo, dois de licenciaturas, dois tecnológicos, quatro bacharelados e dois tecnólogos no ensino à distância, todos autorizados/reconhecidos pelo MEC. É uma empresa familiar fundada há 20 anos que busca uma gestão inovadora para se manter no mercado. Possui aproximadamente 140 colaboradores entre docentes e profissionais do corpo técnico-administrativo. A instituição iniciou um processo para implantação de um SGQ há 5 anos, porém o mesmo não teve continuidade nas ações exigidas pelo sistema, por isso a necessidade de uma nova proposta que venha ao encontro da realidade atual da IES.

4.2 A implantação do SGQ

Para a implantação do SGQ foi realizado um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H, o qual resultou no quadro 3, que serviu como norteador das atividades. O cronograma foi colocado de forma flexível o qual decorreram várias alterações e adiamento de reuniões, devido as demais atividades dos departamentos envolvidos.

O quê	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto
Elaboração do macro-processo da IES e política da qualidade.	Gestores	03/18	Sala 01	Para direcionar	Brainstorming	0

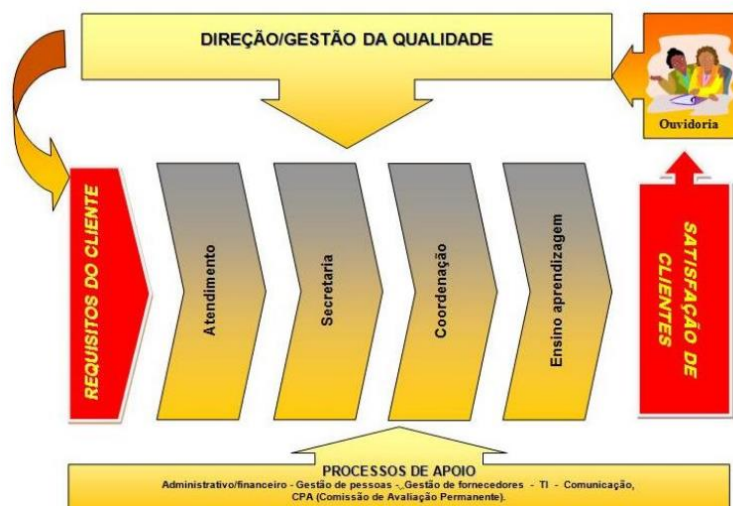
Levantamento de todo material já existente referente ao SGQ, junto a colaboradora responsável pelo SGQ.	Supervisora de processos	03/18 à 04/18	Sala RH	Padronização	Busca em documentos e pastas	0
Atualização e elaboração de procedimentos, documentos, mapas e indicadores junto aos gestores de departamentos.	Supervisora de processos e gestores	03/18 à 04/18	Salas dos gestores	Padronização e controle	Por meio de reuniões individuais	0
Validação da direção quanto aos procedimentos e indicadores	Gestores	04/18	Sala 600	Alinhamento	Reunião de análise	0
Adaptação do sistema para tratamento e acompanhamento de não conformidades	Supervisora de Processos e TI	04/08	Sala RH	Para controle das não conformidades	Adequação do sistema por meio de abertura de protocolo	0
Apresentação dos mapas e indicadores.	Gestores	05/18	Sala 600	Alinhamento e controle	Reunião de análise	0
Painel de gestão a vista.	Supervisora de processos	08/18	Sala direção	Controle e acompanhamento dos indicadores	Painel visual dos indicadores	0
Reunião de performance	Gestores	05/18	Sala 600	Controle, análise e ajustes dos indicadores e do SGQ	Reunião	0
Elaboração agenda de auditorias	Supervisora de processos e direção	06/18	Sala direção	Controle de processos	Reunião	0
Elaboração do manual da qualidade	Supervisora de processos	08/18	Sala RH	Diretriz do SGQ	Elaboração do documento	0
Apresentação do SGQ aos colaboradores	Supervisora de processos	09/18	Auditório	Comunicação	Reunião	0
Identificação das principais barreiras para a implantação	Gestores	09/18	Sala 600	Adequação e controle	Reunião	0

Fonte: Autores (2018)

Quadro 3: Planejamento para implantação do SGQ

4.2.1 Padronização dos procedimentos

Para a padronização dos procedimentos definiu-se o macroprocesso conforme a imagem 2 e a partir deste foram elaborados os mapas dos processos por departamento de modo a identificar a interação entre os departamentos. Além do macroprocesso e mapas por departamento, foram elaborados 83 procedimentos operacionais padrão (POP), a fim de padronizar os processos internos da instituição.

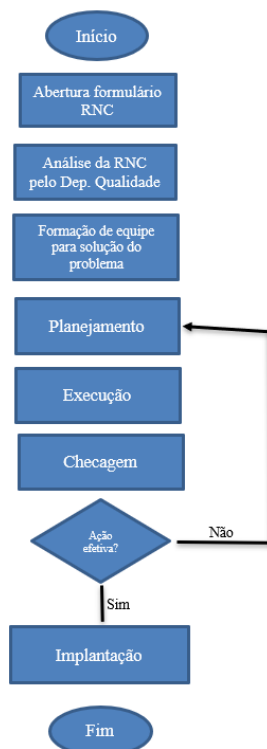


Fonte: Autores (2018)

Figura 2: Macro-processo do SGQ

4.2.2 Tratamento de não conformidades

Dispõe-se de uma sistemática para controle de não conformidades (NC), a qual é baseada no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), conforme as etapas a seguir:



Fonte: Autores (2018)

Figura 3: Fluxograma para tratamento de não conformidades

4.2.3 Gestão por indicadores de desempenho

Para realizar o monitoramento do SGQ a gestão por indicadores de desempenho é de extrema importância. Os indicadores foram elaborados por departamento e alinhados às dimensões dos Sinaes, que resultou na Tabela 1.

Departamento	Indicador	Dimensão SINAES
Biblioteca	% de Satisfação do cliente interno	2, 7 e 9
Biblioteca	Nº de Reclamações na ouvidoria	2, 7 e 9
Comercial	Nº de Captação de alunos	4 e 10
Comunicação e marketing	Nº de Acesso ao site	4 e 10
Comunicação e marketing	% de Alcance no Facebook	4 e 10
Comunicação e marketing	Nº de Clipping (notícias)	4 e 10
Comunicação e marketing	% do Posicionamento da Marca – Pesquisa de mercado	4 e 10
Comunicação e marketing	% de Satisfação do cliente interno (Comunicação)	4 e 10
Contabilidade	Nº de perdas de prazos das atividades contábeis	10
Contabilidade	Pagamento de Fornecedores pagos fora vencimento	10
Coord. de curso	Atuação dos Egressos	6 e 9
Coord. de curso	Nº reclamações Ouvidoria	6 e 9
Coord. de curso	Nota Resultado do Enade	1, 3 e 8
Coord. de curso	Nº de alunos aprovados em exames de suficiência	1, 3 e 8
Coord. de curso	Resultados em processos de avaliação e reconhecimento de curso	1, 3 e 8
Coord. de curso	Nº Atividades de Extensão	1, 3 e 8

CPA	Implantação e acompanhamento de planos de ação provenientes dos resultados da CPA	1, 3 e 8
Financeiro	Índice de inadimplência Geral (IAG)	10
Financeiro	Captação de recursos	10
Financeiro	Liquidez Geral	10
Financeiro	% de Lucratividade	10
Financeiro	% de Margem de contribuição	10
Financeiro	% de Margem de lucro operacional	10
Financeiro	% de Recebimento de mensalidades	10
Financeiro	Valor do Recebimento total	10
Guarda de documentos	Tempo médio para disponibilização de documentos	6
Naps	% de Desempenho dos docentes em sala de aula - CPA	5
Naps	% de Satisfação dos discentes – CPA	2
Nead	% de Satisfação do cliente interno com relação ao NEAD - CPA	2
Nead	Nº de Reclamações na Ouvidoria	3
Processos regulatórios	Notas de avaliações institucionais	1 e 8
Processos regulatórios	Aprovação e renovação de cursos	1 e 8
Recursos humanos	Nº Falhas no fechamento da folha / férias e 13º	5
Recursos humanos	Horas de formação continuada	5
Recursos humanos	Horas de Absenteísmo	5
Recursos humanos	% de Turnover	5
Recursos humanos	% Satisfação do cliente interno (colaboradores)	5
Secretaria	% Satisfação do cliente interno e externo com relação a secretaria	6
Secretaria	Prazo de entrega de documentos	6
Ti	Disponibilidade dos serviços dos servidores (site, prime, webaluno, webprofessor, etc)	6
Ti	Tempo médio de atendimento	6

Fonte: Autores (2018)

Tabela 1: Indicadores de desempenho

4.2.4 Auditoria interna

As auditorias internas são uma forma de garantir que o sistema da qualidade está mantido e implementado eficazmente. A IES dispõe de auditores internos devidamente capacitados que executarão as auditorias semestralmente, ou antes, em caráter extraordinário. Quando houver necessidade, a empresa poderá dispor de auditores externos para executar a auditoria interna, desde que devidamente comprovada à capacitação dos mesmos.

Para o planejamento das auditorias internas deverá ser estabelecido (com periodicidade) a criticidade dos processos a serem auditados. Os processos com grau de prioridade alta deverão receber maior carga horária no plano de auditoria, sendo imediatamente seguidos pelos de prioridade média e baixa.

4.2.5 Reuniões periódicas

A fim de manter o sistema de gestão da qualidade ativo o acompanhamento e monitoramento é realizado por meio de reuniões de performance, as quais são realizadas mensalmente, em que são analisados os indicadores de desempenho, resultados das auditorias, realimentação do cliente, principais dificuldades, análises dos relatórios de não conformidades (RNC) e mudanças no SGQ. Ao menos um colaborador por departamento participa da reunião, apresentando os resultados do período em questão, além dos colaboradores é imprescindível a participação de um representante da alta direção e um representante do departamento da qualidade.

4.3 Principais dificuldades

a) Resistência para a mudança cultural: o sistema de gestão da qualidade requer uma atenção especial e uma série de alterações decorrentes da padronização dos processos, auditorias,

reuniões periódicas e controles que consequentemente influenciam em uma mudança cultural. É uma mudança lenta que ocorre na organização devido a demanda de atividades que o sistema da qualidade necessita, principalmente na fase de implantação, onde os POPS devem ser descritos, os *checklist* são elaborados, e o acompanhamento dos indicadores de desempenho devem ser rigorosamente cumpridos. Alguns departamentos devido a demanda de atividades não apresentou uma colaboração satisfatória para a implantação do sistema que está relacionado a resistência frente a esta mudança cultural, os quais demonstraram falta de comprometimento com os prazos e solicitações decorrentes da implantação.

b) Dificuldade no entendimento do novo sistema: foram necessárias várias reuniões e treinamentos com o objetivo de tornar claro o sistema de gestão da qualidade. Notou-se uma dificuldade para a elaboração e descrição dos procedimentos e dos mapeamentos dos processos e formulação dos indicadores.

5 Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo implantar um sistema de gestão da qualidade (SGQ) em uma IES baseando-se nos princípios do Controle da Qualidade total e nos Sinaes, de acordo com as necessidades da instituição. Tal objetivo foi alcançado com a elaboração do modelo proposto e implantação do mesmo. Como objetivos específicos o trabalho apresentou: (I) Definir os parâmetros do modelo com base em uma revisão de literatura sistematizada e nos Sinaes; (II) Levantar as principais dificuldades identificadas na implantação. O objetivo específico (I) foi alcançado ao utilizar o *Methodi Ordinatio* para levantamento do referencial mais relevante para a elaboração do modelo de SGQ proposto. O objetivo específico (II) foi cumprido ao identificar as principais barreiras na a implantação do SGQ como sendo, resistência a mudança cultural e dificuldade no entendimento do sistema.

Com a implantação do SGQ na IES, notou-se a importância do comprometimento da direção, principalmente nas etapas iniciais, onde foi necessária uma participação ativa da alta gestão para que o SGQ fosse desenhado de acordo com as necessidades da organização. Outro motivo pelo qual enfatizou a importância da presença da alta direção, foi para influenciar e motivar os colaboradores a empoderar-se deste novo sistema. Houve a necessidade de a direção trazer discursos em reuniões trazendo a importância do sistema para o futuro da empresa.

A liderança é considerada um fator determinante para o desenvolvimento da cultura de qualidade, enquanto políticas e estratégias, gestão de pessoas e parcerias e recursos influenciam a eficácia percebida do gerenciamento de processos diretamente (BURLI et al. 2012; CALVO-MORA et al. 2006).

A implantação do sistema de gestão da qualidade fortalece o foco no cliente, muitas questões, problemas que antes passavam despercebidos, agora são discutidos minuciosamente nas reuniões a fim de solucionar problemas envolvendo a qualidade dos serviços prestados ao cliente.

Por ser recente, não foi possível mensurar se a qualidade aumentou após a implantação do SGQ, mas um ponto positivo identificado foi a inter-relação entre os departamentos, por meio dos mapeamentos dos processos foi possível identificar lacunas existentes entre os procedimentos e a interação entre os mesmos, pois a saída de um processo de um departamento pode ser a entrada de outro departamento e assim por diante. Foi possível então esta aproximação, tornando a equipe mais unida.

Para possíveis trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa implantando o mesmo SGQ em outra instituição, para avaliar a flexibilidade do modelo desenvolvido.

Referências

- BENDERMACHER, G. W. G.; OUDE EGBRINK, M. G. A.; WOLFHAGEN, H. A. P.; LEPPINK, J.; DOLMANS, D. H. J. M.** *Pilares para desenvolvimento de uma cultura da qualidade: um método analítico*. Studies in Higher Education. Vol. 42, 2017.
- BURLI, S.; BAGODI, V.; KOTTURSHETTAR, B.** *Dimensões de TQM e suas inter-relações em institutos de engenharia certificados pela ISO da Índia*. Benchmarking: um jornal internacional. Vol. 19, 2. ed, p.177-192, 2012.
- CAMPOS, V. F.** *Controle da Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 3ª edição, 1992.
- CLEMES, M. D; COHEN, D; WANG, Y.** "Entendendo as experiências de estudantes universitários chineses: uma análise empírica", Revista de Marketing e Logística da Ásia-Pacífico. Vol. 25, 3. ed, p.391-427, 2013.
- FAVARON, F. L. L.** *Desempenho financeiro das empresas do setor de energia elétrica: um estudo com as empresas participantes do prêmio nacional de qualidade*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.
- FREITAS, H. C.** *A reforma do Ensino Superior no campo da formação dos profissionais da educação básica: As políticas educacionais e o movimento dos educadores*. São Paulo: Educação e Sociedade, 1999.
- GARVIN, D.A.** *Managing the quality*. New York, Free Press, 1988.
- GIL, A. C.** *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2008.
- HABBAL, F.; FIRAS, M. N.; JREISAT, A.** *Implicações da implementação bem-sucedida da gestão da qualidade total nas universidades dos Emirados Árabes Unidos*. Magazine Quality. Vol. 19, 165. ed, p. 56-62, 2018.
- KANJI, G.K.; TAMBI, A.M.B.** *Gestão da Qualidade Total nas instituições de ensino superior do Reino Unido*. Total Quality Management. Vol. 10, 1. ed. p. 129–153, 1999.
- MAGALHÃES, J.P.** *Tecendo nexos: História das Instituições Educativas*, São Paulo: Editora São Francisco, 2004.
- MARTINELLI, Fernando B.** *Gestão da Qualidade Total*. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- NADIRI, H.; KANDAMPULLY, J.; HUSSAIN, K.** *Students' perceptions of service quality in higher education*. Total Quality Management & Business Excellence. Vol. 20, 5. ed, p. 523–535, 2009.
- PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M.** *Methodi ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication*. Scientometrics, Springer. Vol. 105, 3. ed, p. 2109–2135, 2015.
- PORTAL INEP**, disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/SINAES+-+Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+Vol+5/ee07ce50-a60f-4614-9aac-01bfe168df5f?version=1.2>>
- SAMPAIO, B; GUIMARÃES, J.** *Diferenças de eficiência entre ensino público e privado no Brasil*. Economia Aplicada. Vol 13, 1. ed, p. 45-68, 2009.
- SARRAB, M.; ELBASIR, M.; ALNAELI, S.** *Towards a quality model of technical aspects for mobile learning services: An empirical investigation*. Computers in Human Behavior. Vol. 55, p. 100–112, 2016.
- SILVA, A. O. da, et al.** *Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa*. Faculdade Horizontina – FAHOR, 2013.
- SILVA, R. G.** *Análise dos fatores interferentes e da situação dos cursos de Engenharia de Produção das instituições de ensino superior do estado do Paraná*. Anais combrepro, 2016. Disponível em: <<http://aprepro.org.br/conbrepro/2016/anais2016.php>>
- TEEROOVENGADUM, V.; KAMALANABHAN, T. J.; SEEBALUCK, A. K.** *Medir a qualidade do serviço no ensino superior: Desenvolvimento de um modelo hierárquico (HESQUAL)*. Quality Assurance in Education, Vol, 24, 2. ed, p. 244–258, 2016.