

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCAS LIMA DA COSTA

**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADAS NA MELHORIA
DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS**

MANAUS
2022

LUCAS LIMA DA COSTA

**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADAS NA MELHORIA
DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Superior de Tecnologia da Universidade do Estado do Amazonas, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador(a): Prof. Dr. Antônio Geraldo Harb

MANAUS
2022

LUCAS LIMA DA COSTA

**AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADAS NA MELHORIA
DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS**

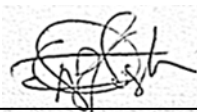
Trabalho apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade do Estado do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Data de aprovação: Manaus (AM), 02 de junho de 2022.

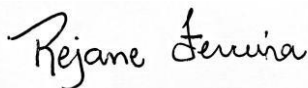
Banca examinadora:



Prof. Dr. Antonio Geraldo Harb – Orientador
Universidade do Estado do Amazonas



Prof.ª MSc. Nadja Polyana Felizola Cabete – Avaliadora
Universidade do Estado do Amazonas



Prof.ª Rejane Gomes Ferreira - Avaliadora
Universidade do Estado do Amazonas

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai e minha mãe, que fizeram de tudo para me proporcionar as melhores coisas e espero retribuir dando muito orgulho ainda.

RESUMO

Com o mundo globalizado e todas as demandas que ele traz, todos os setores econômicos sofrem influência, sejam positivos ou não, impactando suas forças internas e competitividade. Em meio às instabilidades econômicas, o setor de serviços está sempre seguindo essa volatilidade, pois se adequa às demandas. Em meio a insurgência da internet, todos os tipos de serviços e trabalhos manuais ou de extrema necessidade de algo palpável, sofreu forte influência deste advento, levando ao aperfeiçoamento deste serviço ou a sua extinção. No caso da oferta dos serviços educacionais, as mudanças ocorreram desde a estrutura física e organizacional até a forma, veículos que estes serviços passaram a ser prestados, gerando muita oferta. A partir desta gama de serviços sendo prestados, na instância pública e privada, surge a necessidade de avaliação da sua qualidade e a forma adequada de realizá-la.

Palavras chave: Gestão, Qualidade, Serviços Educacionais, Ferramentas de gestão.

ABSTRACT

With the world, all the demands it brings and the atmosphere it brings, are good or not, impacting all its internal forces and competitiveness. In the midst of instabilities, the service sector always follows this volatility, as it adapts to demands. In the midst of the internet insurgency, all types of services and manuals or those in dire need of something palpable were strongly influenced by this advent, leading to the improvement of this service or its extinction. In the case of educational provision, as an organization of the organization from the physical form, vehicles that structure many consulting services offer a service, offering a lot of service offerings. From this range of private services, the need arises to assess their quality and the appropriate way to carry it out.

Keywords: Management, Quality, Educational Services, Management tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma de processo. Fonte: Adaptado de Godoy, 2009.....	14
Figura 2 - Gráfico de controle. Fonte: Murback, 2014	15
Figura 3 - Gráfico de dispersão. Fonte: Murback, 2014.....	16
Figura 4 - Modelo de gestão da qualidade na Escala SERVQUAL. Fonte: Parasuraman et al. (1985, p. 44).....	17
Figura 5 - Principais ferramentas para melhoria da qualidade de serviços educacionais. Fonte: Autor.....	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 Gestão da qualidade	12
3.2 Ferramentas de gestão	12
3.3 Qualidade nos serviços educacionais e suas ferramentas	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	19
5. CONCLUSÕES.....	21
6. REFERÊNCIAS.....	22

1. INTRODUÇÃO

As constantes evoluções em um mundo cada vez mais tecnológico e globalizado, somado a implementação de novas formas de comunicação que se estabeleceram com a internet e suas tecnologias, vem traçando um novo panorama e necessidade de adaptação e reposicionamento das instituições. Qualquer empresa que objetive o lucro deve primeiramente entender e atender a expectativa e necessidade dos clientes. Neste cenário, destacam-se as empresas que ofertam serviços educacionais, que sofreram bastante impacto dado o cenário pandêmico vigente. Conforme dados colhidos pelo Inep (2021), na pesquisa de segunda etapa do censo escolar, foi apurado que cerca de 70,9% das escolas privadas não retornaram as atividades presenciais no ano de 2020, neste panorama as empresas do setor de educação fortaleceram ou iniciaram a inserção tecnológica em seus serviços.

Segundo FONSECA (2006), a busca pela adaptação em um mercado altamente competitivo passa pela necessidade do aprimoramento e constante evolução dos serviços prestados através do aperfeiçoamento dos processos. PORTUGAL et. al., (2012) destaca que o uso das ferramentas de qualidade em instituições de ensino é determinante para organização dos processos, serviços e comunicação internos, bem como, na identificação dos pontos de melhoria visando o não somente a satisfação dos clientes, mas também conquista de novos mercados.

O entendimento de qualidade nos serviços está associado a conformidade e as especificações no sentido de atender as expectativas dos clientes (FONSECA, 2006), tendo em vista esta concepção, (DANIEL e MUBACK, 2014) consideram que a gestão da qualidade desempenha um papel determinante para o posicionamento estratégico das empresas. A gestão da qualidade passou por mudanças marcadas por fases, absorvendo contribuições da administração científica dos postulados do Taylorismo.

A partir da década de 20, passou a aderir os métodos estatísticos até ganhar espaço no meio científico, ser absorvido como elemento importante no mercado, na garantia da venda de produtos e serviços. Toda empresa, então, adota um sistema de

gestão, que conforme (DANIEL e MUBACK, 2014) tem por objetivo agregar valor à corporação através de técnicas estratégicas e administrativas.

Neste cenário, há urgência em entender quais mudança que o mundo globalizado e tecnológico traz para a oferta de serviços, desde o aprimoramento dos meios de comunicação à rápida obsolescência das formas de organização e seus processos, fazendo-se necessário o aprimoramento da oferta dos serviços e das ferramentas de gestão e controle da qualidade, (GUEDINE et.Al., 2006) menciona a importância do treinamento e capacitação, isto é, investimento em capital humano para melhor atuação e manejo das ferramentas.

Isto posto, este trabalho busca apresentar as estratégias de gestão da qualidade nos serviços prestados no setor educacional, dada as definições de qualidade, como esse conceito foi construído ao longo dos anos e como é absorvido pelo mercado. Através da exploração bibliográfica de estudos aplicados em instituições de ensino de diversos níveis, busca-se trazer à tona as dificuldades de posicionamento das empresas deste ramo e como a utilização de algumas ferramentas da qualidade e outras estratégias na otimização de seus processos têm contribuído ou podem contribuir no atendimento das expectativas dos clientes.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa no qual se objetiva fazer uma exploração bibliográfica do tema tratado. Segundo FLICK (2013) não tem a necessidade de hipóteses e operacionalização. De acordo com MACEDO (1994) uma pesquisa bibliográfica é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema da pesquisa, ainda conforme a autora, a pesquisa bibliográfica consiste em algumas fases: delimitação do tema no tempo e espaço, seleção das fontes adequada e atenção em como identificar e obter as publicações.

Para realização desta pesquisa bibliográfica, seguiu-se os métodos demonstrados por MACEDO (1994), sendo eles:

- a) ficha bibliográfica: Para esta pesquisa, foi elaborada primeiramente a ficha bibliográfica, onde os artigos foram previamente selecionados e organizados por relevância ao tema da pesquisa e perspectiva de cada autor, com o objetivo de realizar a revisão bibliográfica.
- b) normas de referência: Nesta etapa, foi realizada uma consulta em como referenciar os artigos utilizados, conforme as normas da ABNT
- c) citações de texto ou autor: A partir da ficha bibliográfica as citações de cada artigo foram destacadas para serem utilizadas
- d) resumo: depois de selecionadas os artigos e as citações, foi elaborado um resumo de cada artigo, observando as normas de referência

Na análise qualitativa, para MINAYO (2012) a compreensão é essencial, e definir os passos a serem seguidos para a realização da pesquisa:

- 1) Definir o objeto sob a forma de uma pergunta ou de uma sentença problematizadora e teorizá-lo: O objeto de estudo do artigo é a aplicação das ferramentas de gestão nos serviços educacionais, o problema identificado que norteia este objeto é: Dado o contexto de globalização e eventos globais, como saber a qualidade dos serviços prestados no setor educacional. A definição do objeto de estudo se deu por meio da pesquisa bibliográfica de temas relacionados à gestão no setor de serviços, e a com

a crescente demanda e oferta por ele, conseqüentemente gera externalidades como a qualidade desses serviços prestados, competitividade de mercado, e dentre outras variáveis nas quais precisam ser avaliadas. Para estipular essas externalidades é preciso ferramentas adequadas, a escolhida para esta pesquisa foram as ferramentas de gestão, como as mesmas podem ser usadas para avaliar a qualidade desses serviços.

2) Delinear as estratégias de campo: As estratégias foram realizadas por meio da elaboração de resumos, ficheros, e a seleção dos artigos que trabalham esta temática. Os artigos selecionados seguiram dois critérios: atualidade e relevância do tema

3) Dirigir-se informalmente ao cenário de pesquisa, buscando observar os processos que nele ocorrem: Fontes não formais de pesquisa foram realizadas através de vídeos nas plataformas de *stream* apenas com a finalidade de observação da percepção do tema.

A partir da análise dos trabalhos qualitativos exploratórios desenvolvidos por diversos autores, dos quais pode-se destacar, PORTUGAL *et. al.* (2012), que utilizou ferramentas de gestão aplicada à uma instituição de ensino infantil. BRESSAN *et.al* (2015), cujo o trabalho apresenta uma aplicação das ferramentas estatísticas da qualidade aplicada a mensuração da qualidade percebida e KOWALSKI *et. al* (2018), que trata-se de um estudo de caso aplicado à uma instituição de ensino EAD na qual as ferramentas da qualidade foram aplicadas para melhoria da competitividade e retenção de alunos, busca-se evidenciar como as ferramentas da qualidade podem ser aplicadas nos mais diversos ramos da educação na melhoria da qualidade dos serviços prestados, no diagnóstico e na resolução de problemas inerentes ao negócio.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão da qualidade

Existe uma classificação das abordagens da qualidade feita por (GARVIN, 2002) que são transcendentais, baseadas no produto, baseadas no cliente, baseadas na produção e baseadas no valor, tomando como base, (MARTINELLI, 2009) afirma que pela qualidade ser subjetiva conceitualmente, se faz necessário um processo evolutivo do conceito, refletindo também uma posição estratégica da empresa perante o mercado. A partir da norma ISO 8402 criada em 1944, foi conceituado e distinguido a qualidade total, que se refere à gestão da qualidade. De acordo com (PALADINI, 2000) a qualidade pode ser considerada algo subjetivo e se faz necessário a mensuração e por isso encarada como algo tangível, e por ser tão abrangente deve considerar o projeto, o cliente, a ideia, estar em contato com o ideal de realidade. Para (SHEWHART, 1931) identifica a dificuldade de mensurar a capacidade do produto ou serviço de atingir a expectativa do cliente, e assim saber se este está condicionado ao conceito da qualidade. A partir destas abordagens, (DANIEL e MURBACK, 2014) entendem que a qualidade deve ser percebida pelas qualidades do produto ou serviço e afirma que para alcançá-la é necessário a conscientização, compreensão e comprometimento dos níveis hierárquicos das organizações.

3.2 Ferramentas de gestão

De acordo com (MARTINELLI, 2009) em relação ao modelo de gestão da qualidade total (GQT), afirmam que proporciona aspectos importante da empresa como competitividade, produtividade e eficácia, (VIEIRA, 2007) traz a definição da GQT em cinco itens: qualidade intrínseca, preço baixo, pontualidade, segurança na utilização e moral da equipe, atribuindo como uma importante ferramenta de gestão.

Conforme (DANIEL e MUBACK, 2014) as ferramentas da qualidade potencializam as habilidades e competências da equipe, pois torna possível através delas a identificação de causas e soluções de problemas.

De acordo com (GODOY, 2009) O reconhecimento das ferramentas de gestão se faz pelos processos empregados na obtenção de melhorias, sobre os tipos dessas ferramentas (VERGUEIRO, 2002) citado por (DANIEL e MUBACK, 2014), afirma se tratar de elementos gráficos ou representações técnicas que permitam analisar dados de forma clara. Existem algumas classificações dessas ferramentas, segundo (MEZOMO, 1995, pág 134) podem ser administrativas, que são instrumentos para gerar ideias, e quantitativas, que servem para medir o desempenho. Segundo SAMOBYL (2005) e CORRÊA (2010), as ferramentas da qualidade trata-se de um conjunto de instrumentos estatísticos que são utilizados, a partir do input de dados, como metodologias de mensuração e análise do nível de conformidade. Existem 7 ferramentas da qualidade, sendo os principais:

a) *Fluxograma ou diagrama de processo*: O fluxograma ou diagrama de processo trata-se de um resumo ilustrativo organizado de forma esquemática das etapas do processo necessário ao cumprimento dos procedimentos adotados, evidenciado todas as etapas e as atividades realizadas em cada uma delas, os materiais necessários, pessoas envolvidas e as decisões a serem tomadas. Segundo (MURBACK, 2014), o fluxograma é relevante para melhor visualização do processo e dos procedimentos a serem adotados, sendo uma ferramenta importante para o planejamento, aperfeiçoamento e tomada de decisões. Primeiro método esquematizado para ilustrar o fluxo de processos administrativos foi criado por Frank Gilberth em 1921 e apresentado aos membros American Society of Mechanical Engineers (ASME) com objetivo de apresentar um meio de organizar e visualizar as etapas de um processo através de diagramas ilustrados e fluxos de trabalho. Atualmente, os fluxogramas são excelentes para ferramentas para visualizar as etapas de processo, evidenciar os procedimentos adotadas em cada etapa, setor atuante, responsáveis, bem como, demonstrar qual postura deve ser adotada diante de cada *step* (passo) do fluxo.

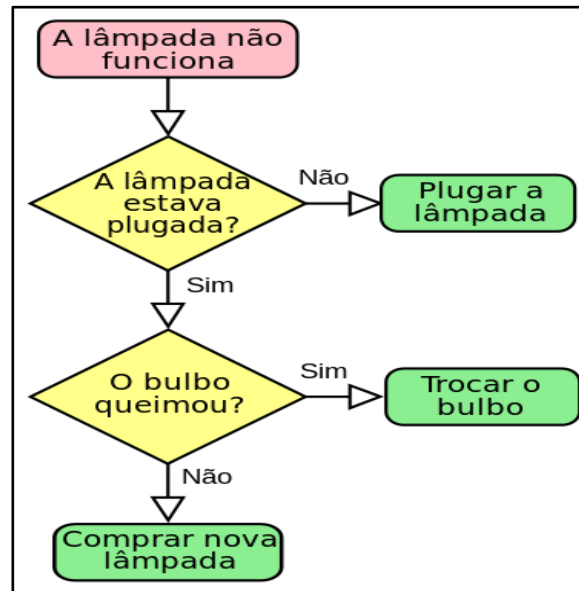


Figura 1: Fluxograma de processo
Fonte: Adaptado de Godoy, 2009.

b) Diagrama de Pareto: O gráfico de Pareto ou Diagrama de Pareto, é uma demonstração gráfica que facilita a visualização desta tese. Apresenta as causas e o número de ocorrências, permitindo a demonstração do problema de forma intuitiva, evidenciando o grau de prioridade a partir do número de ocorrências, desta forma, direciona o processo de tomada de decisões de forma mais eficiente.

c) Histograma: O histograma trata-se de um gráfico em forma de barras que demonstra a variação de uma série de dados a partir de faixas específicas, sendo uma solução mais simples para demonstração de dados de intervalo e razão. A partir da medição e análise gráfica dos dados é possível conhecer o comportamento das variáveis, possibilitando uma melhor visualização do processo analisado. No geral, esta ferramenta é utilizada para verificação de não conformidade, determinação de dispersão, demonstração, produtividade e análises comparativas.

d) Gráfico de controle: (MURBACK, 2014) *apud* (WERKMA, 2006), conceitua os gráficos de controle como “uma ferramenta para o monitoramento e controle das variabilidades de determinado processo, além de serem capazes de avaliar a estabilidade de um processo”. Ou seja, o gráfico de controle trata-se de uma ferramenta que permite o acompanhamento do processo, a partir dele, é possível

averiguar se um processo está sob controle e em conformidade com os procedimentos pré-estabelecidos.

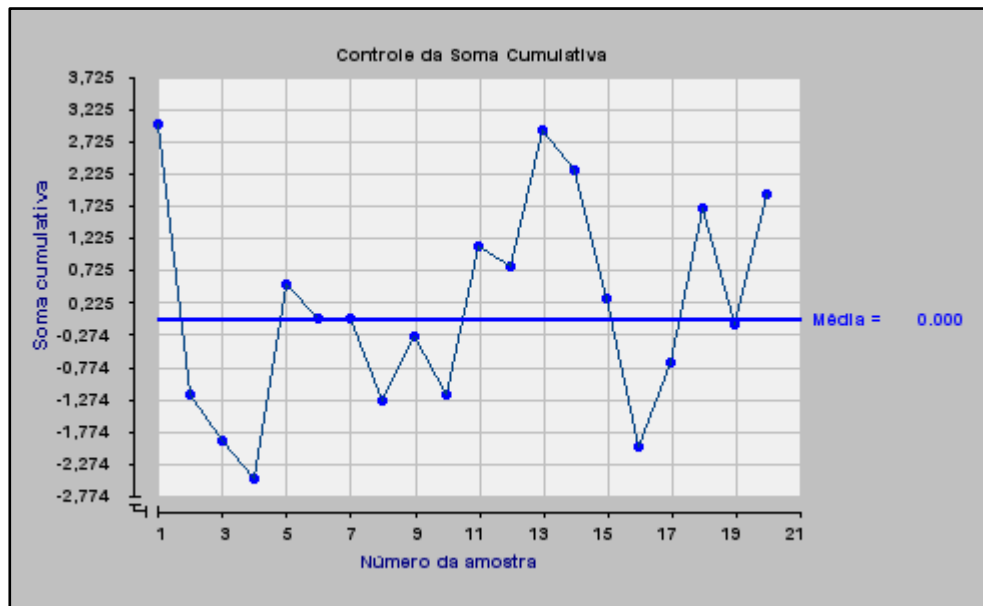


Figura 2: Gráfico de controle
Fonte: Murback, 2014.

e) Diagrama de dispersão: O Diagrama de dispersão é uma representação da correlação entre duas variáveis, evidenciada a partir da representação gráfica do comportamento dos dados analisados. Para que seja possível determinar a relação entre as variáveis é necessário haver uma variável dependente (efeito) e outra independente (causa). Segundo (MURBACK, 2014), o diagrama de dispersão permite

identificar a relação entre as variáveis dependentes e independentes, se a relação é positiva ou negativa, mas não o grau de causa-efeito.

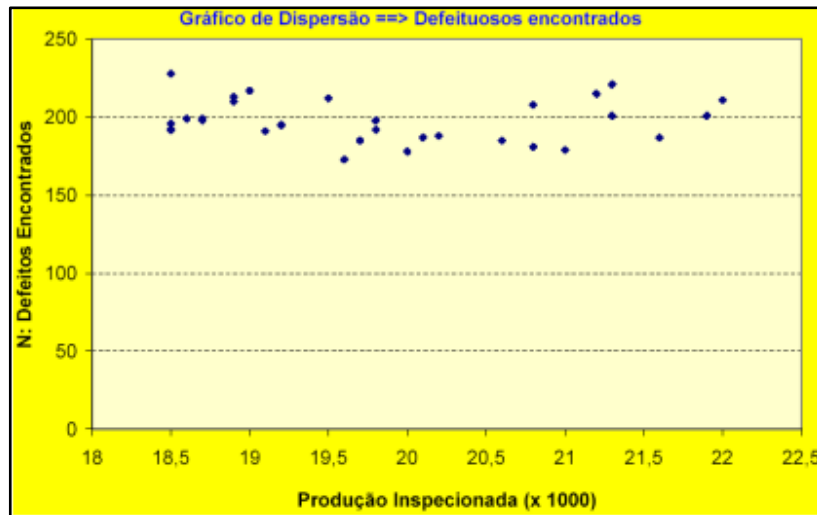


Figura 3: Gráfico de dispersão
Fonte: Murback, 2014.

3.3 Qualidade nos serviços educacionais e suas ferramentas

Para (MICHAEL, 1997) é adquirida a GQT nos serviços educacionais observando a necessidade de conservar recursos, melhorar a efetividade e aumentar a participação no mercado, e ainda, nas instituições de ensino superior a GQT deve estar focada em melhoria contínua, busca de melhores práticas e a escolha de estruturas apropriadas. Para (Harvey e Green, 1993) há uma quebra de paradigma nas instituições superiores, e que a qualidade é entendida como uma nova orientação para consumidores internos (professores e funcionários) e consumidores externos tanto para a prestação do serviço como para a aprendizagem. Ainda conforme os autores, é mencionado cinco concepções da qualidade para a educação superior: como um fenômeno excepcional, como adequações a especificações, como ajuste a um propósito, como relação custo-valor e como transformação do cliente.

O modelo EFQM (Efficient Frequency Quality Management), mencionado por (MARTINELLI, 2009) que citando o artigo de (HIDES, DAVIES E JACKSON, 2004), descreve como um modelo bastante usado nas universidades de excelência, se trata de uma revisão inclusiva e sistemática, o modelo analisa as forças e fraquezas da instituição com o objetivo de alcançar ações de melhorias planejadas.

A lei de diretrizes e bases de 1996 (que define e regulariza a organização da educação brasileira com base nos princípios presentes na Constituição, criada pela lei 9394-96) é citada por (WALTER, TONTINI E DOMINGUES, 2005) que a partir dela o mercado educacional se tornou mais competitivo, exigindo mais eficiência nos serviços prestados. Para (GONÇALVES, Et. Al, 2017) a escala SERVQUAL é uma das ferramentas mais utilizadas para medir a qualidade no serviço educacional, corroborando com (CORDEIRO et. al, 2007), se trata de uma revisão sistemática que possui o objetivo de avaliar criticamente, reunir e realizar uma síntese dos resultados de múltiplos estudos primários, além de conseguir respostas claras através de uma investigação científica.

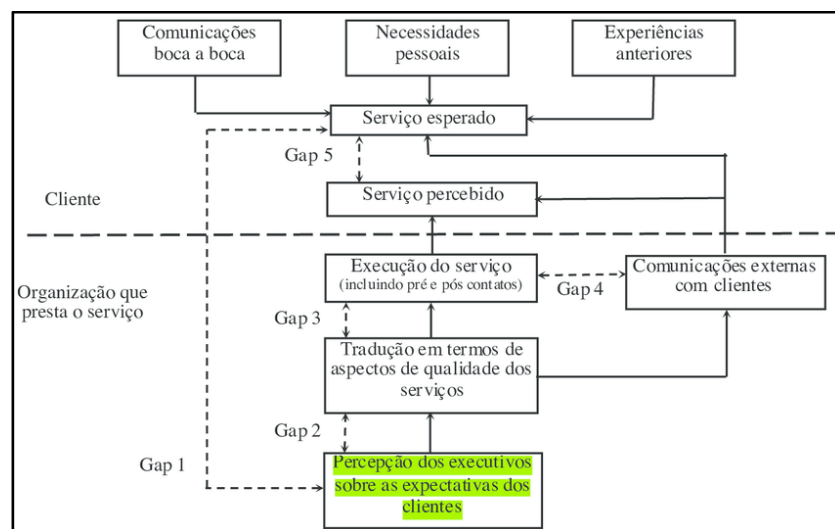


Figura 4: Modelo de gestão da qualidade na Escala SERVQUAL
Fonte: Parasuraman et al. (1985, p. 44).

Para (SAMPAIO, 2012) uma ferramenta de grande importância para as instituições de ensino é a auto-avaliação e o plano político pedagógico, que identifica os problemas e soluções, além de responder às demandas específicas de cada instituição.

Quanto ao desafio do ensino a distância (KOWALSKI, NETO, BRANCO, 2018), mencionam do uso das seguintes metodologias: 5 Porquês, a Matriz de priorização e 5W 2H, usadas para amenizar a evasão escolar neste processo de mudança do presencial para a distância e melhorar a comunicação com os professores, e os resultados são expressados através de gráficos, tabelas e histogramas:

- 5 Porquês: A técnica desenvolvida por Taiichi Ohno, (CORRÊA, 2007). Ferramenta de simples compreensão e aplicação, podendo ser utilizada nas etapas iniciais de praticamente qualquer plano de ação que vise à melhoria da qualidade;
- Matriz de Priorização: A partir dela é desenvolvido um plano de ação para acompanhar o desenvolvimento e buscar reduzir a evasão presente nos cursos EaD. (LUCINDA,2010);
- 5W 2H: Trata da execução do plano de ação, é uma ferramenta que questiona os porquês e como enfatizar uma melhora no sistema (LUCINDA,2010).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da pesquisa bibliográfica e dos trabalhos exploratórios relacionados a aplicação das ferramentas da qualidade em instituições de ensino, pode-se observar resultados positivos quanto à aplicação de matrizes de priorização, planos de ação, ferramentas estatísticas da qualidade e avaliação de Necessidades e Desejos dos Clientes (NED).

PORTUGAL *et. al.* (2012), conclui que a contar do aprimoramento das ferramentas, foi possível identificar e atender às necessidades dos clientes, tornando a empresa mais competitiva. Além disto, houve uma significativa melhora na identificação dos problemas institucionais.

Para BRESSAN *et al.*, (2015), a aplicação de escalas construídas a partir da manipulação e aplicação de ferramentas estatísticas para mensuração da qualidade percebida é via adequada, uma vez que possibilita determinar quais as dimensões do ensino constituem pontos fortes e fracos da instituição dentro a partir da percepção dos clientes, viabilizando a construção de planos de ação que ataquem o ponto chave, tornando o processo mais objetivo.

Em uma via qualitativa, ao utilizar a ferramenta 5W 2H, KOWALSKI *et. al* (2018) preconizou os fatores determinantes na melhoria e aprimoramento de processos aplicados à instituições EAD e como o advento de novas tecnologias afetam esse segmento. Segundo o autor, as ferramentas da qualidade, a construção de planos de ação e fluxogramas serviram como importantes instrumentos para entender a demanda dos clientes, e assim, adequar a sistemática da empresa e compreender as necessidades de treinamento.

De modo geral, a pesquisa bibliográfica demonstrou que as ferramentas de gestão utilizadas para medir a qualidade do serviço das instituições vão depender da estrutura da mesma, contexto e a finalidade da gestão. Os modelos existentes se baseiam na teoria geral da qualidade e cada uma das ferramentas têm seus critérios de utilização, um elemento em comum destas ferramentas são a observância analítica do plano pedagógico e todas possuem estratégias de execução. Essas ferramentas utilizam de alguns meios para mensurar a qualidade de suas gestões, os dados são extraídos a partir do controle interno da instituição, e então são aplicados em gráficos,

histogramas, escalas, planilhas e técnicas metodológicas de controle das informações, gerando resultados que são analisados e estudados, demonstrando problemas encontrados e possíveis soluções.

A mais recente forma de ensino disseminada abrangentemente no contexto da pandemia, que é o ensino remoto, também demonstrou necessitar bastante destas avaliações, principalmente pelo aumento expressivo da oferta desta modalidade. Portanto, existe uma grande base teórica destas ferramentas, bem como as técnicas e modelos utilizados, fomentando a necessidade de uma administração eficiente dos serviços educacionais, direcionada a qualidade destes, fato altamente demonstrado por KOWALSKI et. al (2018).

Através da análise dos resultados dos testes realizados pelos autores é possível sintetizar as ferramentas que melhor contribuem para melhoria da qualidade de serviços educacionais em 5 (cinco) principais, sendo elas: EFQM, SERVQUAL, PPP, Matriz de priorização e 5W2H. Cada ferramenta possui eficiência e eficácia em diferentes esferas da gestão das empresas avaliadas e contribuem para melhoria dos serviços oferecidos de acordo com suas aplicabilidades e setores de maior influência.

A figura 5 relaciona a aplicabilidade de cada uma destas ferramentas nas empresas de serviços educacionais.

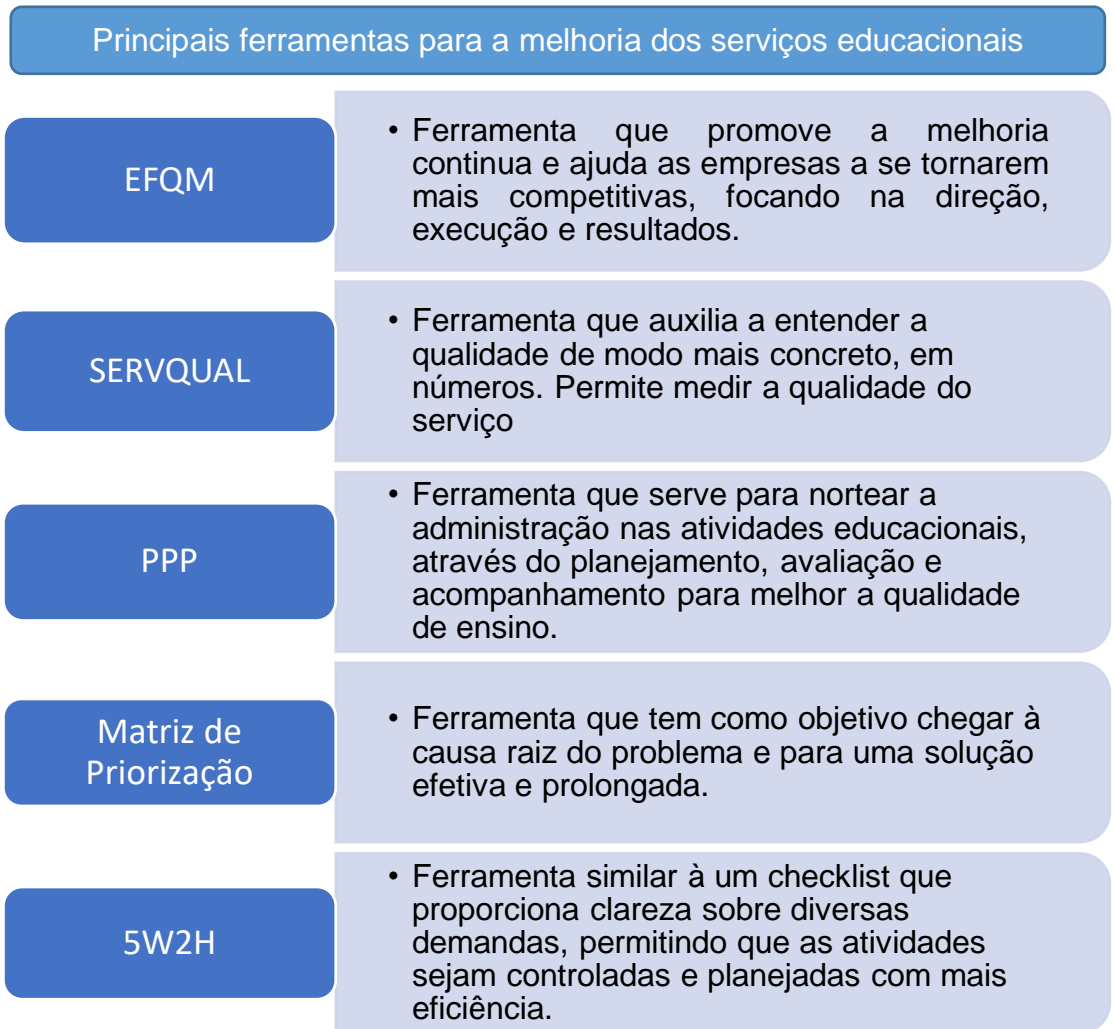


Figura 5: Principais ferramentas para melhoria da qualidade de serviços educacionais
 Fonte: Elaboração do autor

Os estudos alcançados pelas pesquisas exploratórias existentes demonstram que após a aplicação das ferramentas houve melhoria efetiva em termos de resultados, melhoria na qualidade do serviço percebida pelo cliente, planejamento pedagógico, determinação e resolução de problemas institucionais. No entanto, a literatura vem abordando majoritariamente os aspectos de gestão das empresas com foco no resultado, sendo necessário uma ampliação do objeto de pesquisa para avaliar a qualidade de ensino a partir das ferramentas da qualidade.

5. CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho, buscou-se demonstrar a gama de ferramentas de gestão que podem ser aplicadas para estimar a qualidade nos serviços educacionais e seus pontos de melhoria, partindo do princípio que cada uma delas tem seus dados critérios e são aplicadas de acordo com os objetivos e nível das instituições.

O resultado que essas ferramentas têm na gestão reverberam tanto na qualidade da prestação do serviço quanto na melhoria dos processos, na maior adaptação ao mercado e às necessidades dos clientes e promoção de uma maior competitividade no mercado deste nicho. O arcabouço literário é expansivo e munido de teorias, técnicas e modelos que seguem o método científico que compõe as ferramentas de gestão, viabilizando um amplo espaço para discussão.

De modo geral, a bibliografia é contundente quanto ao impacto positivo que a aplicação das ferramentas da qualidade desempenha nestas instituições. Sejam estas ferramentas estatísticas ou qualitativas, todas apontam para a necessidade de melhoria dos processos nos mais diversos níveis (captação, metodologia, marketing, etc), bem como, na necessidade de entender o negócio através das Matrizes de Priorização e Planos de Ação.

Os estudos mais atuais, como o de KOWALSKI et. al (2018), evidenciam a necessidade de compreender o “novo normal”, a mudança no perfil dos clientes que buscam por serviços educacionais. O advento da tecnologia mudou as ferramentas de ensino e aprendizagem, e impactam, especialmente, o modo de gerir.

Em um mercado cada vez mais competitivo, como o setor de educação, apenas conseguem se manter aqueles que compreendem a necessidade de adaptação, melhoria e conseguem enxergar e atender as expectativas dos clientes (BRESSAN et al., 2015).

6. REFERÊNCIAS

BRESSAN, Verônica Paludo; BASSO, Kenny; BECKER, Larissa Carine Braz. Avaliação da qualidade percebida em serviços educacionais: proposta de uma escala. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 8, n. 2, p. 216-236, 2015.

CORDEIRO, Alexander Magno et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões, v. 34, p. 428-431, 2007. CORREA, Henrique Luiz; CORREA, Carlos Alberto. Administração de produção e operações:manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.2 ed. São Paulo: ATLAS,2010.

DANIEL, Érika Albina; MURBACK, Fábio Guilherme Ronzelli. Levantamento bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade. Gestão & Conhecimento, v. 8, p. 1-43, 2014.

FLICK, Uwe. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Penso Editora, 2012.

FONSECA, Mario Roberto da. Marketing e Qualidade das Vendas. 2006, 43 fls. Universidade Cândido Mendes. Monografia. Disponível em: [http://www.avm.edu.br:80/monopdf/24/MARIO ROBERTO DA FONSECA.pdf](http://www.avm.edu.br:80/monopdf/24/MARIO%20ROBERTO%20DA%20FONSECA.pdf).

GHEDINE. Tatiana, TESTA. Maurício Gregianin, FREITAS. Henrique Mello Rodrigues de. Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. RAP Rio de Janeiro 40(3):427-55, Maio/Jun. 2006.

GONÇALVES, Wellington de Souza; BRUNO, Danver Messias; BORGES, Fernando Hagihara. Aplicação do método SERVQUAL: Um estudo de satisfação do cliente. ENEGEP, 2017: Joinville, SC.

HARVEY, Lee; GREEN, Diana. Defining Quality. Assessment; Evaluation in Higher Education, v. 18, n. 1, 1993.

KOWALSKI, Alcimar Roberto et al. A Utilização Das Ferramentas Da Qualidade Na Retenção De Alunos Nos Cursos De Ensino A Distância, Centro Universitário Internacional – UNINTER, 2018.

EDUCAÇÃO, Da. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da.

LUCINDA, Marcos Antonio. Qualidade: Fundamentos e Práticas para curso de graduação. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MACEDO, N. D. Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo, SP: Edições Loyola,1994.

MARTINELLI, Fernando Baracho. Gestão da qualidade total. Curitiba: lesde, 2009.

MEZOMO, João Catarin. Gestão na qualidade da saúde: princípios básicos. São Paulo, 1955.

MICHAEL, Ramona Kay; SOWER, Victor E.; MOTWANI, Jaideep. A comprehensive model for implementing total quality management in higher education. Benchmarking for quality management & Technology, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. Ciência & saúde coletiva, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: ATLAS, 2000.

PORTUGAL, Villaca Suely; GUIMARÃES, Oswald Ernani Plaisant; PEREZ, Zotes Luiz. Mundo Kids: Utilização Das Ferramentas Da Qualidade Para Diminuição Da Evasão Escolar, 2012.

SAMOHYL, Roberto W. Controle estatístico de processo e ferramentas da qualidade. In: CARVALHO, Marly M; PALADINI, Edson P. (Orgs.) Gestão da Qualidade: Teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SHEWHART, Walter Andrew. Economic control of quality of manufactured product. Macmillan And Co Ltd, London, 1931.

VERGUEIRO, Waldomiro. Qualidade em serviços de informação. Arte & Ciência, 2002.

VIEIRA, Geraldo F. Gestão da Qualidade Total. 2 ed. São Paulo: Alínea, 2007.

WERCKMA, Cristina. Lean Seis Sigma: Introdução as ferramentas do Lean Manufacturing. Ed Campos Elsevier, 3 ed, 2006.