



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE ALINHAMENTO PRÉVIOS À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PAUTADO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**JULIO CAPELETTO**

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.  
JULIO@IDEAU.COM.BR

**DÂNIA BARRO**

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.  
dania@ideau.com.br

**JOVIANO ANTONIO RONCALIO**

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.  
jovianoronalio@hotmail.com

**JOÃO HENRIQUE ZANCANARO**

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.  
ri@ideau.com.br



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE ALINHAMENTO PRÉVIOS À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PAUTADO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

### **Resumo**

Como Instituição do Ensino Superior (IES), o local pesquisado, prima pela qualidade de ensino, a satisfação do cliente e a eficiência dos processos envolvidos. Diante disto, a implantação de um sistema de gestão de qualidade (SGQ), com base na NBR ISO 9001, é uma ferramenta de grande valia para contribuir para a melhoria contínua da qualidade do produto oferecido e dos processos envolvidos. Entretanto, previamente a implementação deste sistema são necessários alinhamentos e padronização institucionais para tornar o processo de implementação da ISO menos desgastante para o contexto institucional. Assim, o presente relato técnico objetiva analisar de forma empírica os resultados de satisfação dos clientes em instituição de ensino superior durante os processos que envolverão o alinhamento e padronização prévia à implementação da ISO 9001 na IES. Os dados foram coletados com base na avaliação institucional, realizadas semestralmente, de forma individual para cada discente, sem a sua identificação. Os dados apresentados referem-se aos semestres 2014/1, 2014/2 e 2015/1, respectivamente antes, durante e após o alinhamento e padronização institucional para implementação da ISO. De maneira geral a satisfação dos clientes foi alterada positivamente frente ao alinhamento e as padronizações realizadas na instituição.

**Palavras-chave:** ISO 9001; discente; processos de qualidade.

### **Abstract:**

As an institution of higher education (IHE), the place searched, press the quality of teaching, customer satisfaction and efficiency of the processes involved. Given this, the implementation of a quality management system (QMS) based on ISO 9001, is a valuable tool to contribute to the continuous improvement of quality of the product offered and the processes involved. However, prior to implementation of this system are necessary alignments and standardization institutions to make less stressful ISO implementation process for the institutional setting. Thus, the objective of this technical report analyzing empirically the customer satisfaction results in higher education institution during the processes that involve the alignment and standardization prior to the implementation of ISO 9001 in IHE. Data were collected based on institutional assessment, conducted every six months, individually for each student without identification. The data shown refer to the six-2014/1, 2014/2 and 2015/1 respectively before, during and after alignment and institutional standardization for implementing the ISO. Overall customer satisfaction was positively changed against the alignment and standardization undertaken at the institution.

**Keywords:** ISO 9001; student; quality processes.



## 1 Introdução

Como Instituição do Ensino Superior (IES), o local pesquisado, preocupa-se e tem alicerçado em suas bases a missão, como Instituição do Ensino Superior, na difusão do conhecimento. Diante disto, entende que sua missão é a de oportunizar por meio do ensino de excelência o aperfeiçoamento teórico e prático para a formação humana e o desenvolvimento da sociedade. Assim, primando pela qualidade de um produto como sendo o grau de satisfação dos requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas, ou seja, de uma combinação de características do projeto e da produção, determinante na satisfação que o produto possa proporcionar ao consumidor, durante o seu uso.

Diante disto, a implantação de um sistema de gestão de qualidade (SGQ), com base na NBR ISO 9001, é uma ferramenta de grande valia para contribuir com a melhoria continuada da qualidade do produto oferecido e dos processos envolvidos. Tendo por base o problema de pesquisa relacionado à satisfação dos clientes e o intuito de demonstrar a capacidade da empresa em fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aqueles regulamentares aplicáveis, passando pela melhoria do clima organizacional e das condições de trabalho, associando ao contínuo aprimoramento dos produtos e processos envolvidos. Assim, o presente relato técnico objetiva analisar de forma empírica os resultados de satisfação dos clientes durante os processos que envolverão alinhamento e padronização prévia à implementação da ISO 9001 na IES. Apresentando de forma concisa um breve referencial teórico sobre o tema, seguido da descrição metodológica relacionada ao alinhamento institucional que permitirá a implementação da ISO 9001. Elencando ainda alguns resultados, avaliados por parte dos clientes, referente ao processo de adequação institucional, os quais antecedem a implementação da ISO 9001.

## 2 Referencial Teórico

A gestão da qualidade dentro de uma empresa, seja ela qual a área de atuação e serviço ofertado, segundo Correia, Mélo e Medeiros (2006, p. 115), deve envolver ações que contemplem a área do planejamento, do controle e do aprimoramento, com base em políticas e objetivos estabelecidos pela direção. Para tanto requerendo aspectos de organização e flexibilidade para poder servir como base de avaliação e contínuo aprimoramento dos seus produtos e processos abarcados (Laszlo, 1998, p. 363). Isto porque cada vez mais a expectativa dos clientes pelos produtos e serviços cresceu significativamente devido a uma crescente demanda por melhores padrões de vida e valor para o dinheiro (Al-Momani, 2000, p. 644).

A implantação do sistema de gestão de qualidade pode trazer benefícios à empresa, tais como, satisfação dos clientes, melhorias na organização interna, colaboradores qualificados e monitoramento do ambiente de trabalho. Bem como aos clientes, tais como o melhor atendimento, ampliando a confiança e intensificando a redução de custos. Entretanto ainda cabe considerar que qualidade, acima de tudo, deve implicar respostas às necessidades do cliente pelo produto comprado.

Diante disto, tem-se como ferramenta para melhorar a gestão de qualidade das empresas a International Organization for Standardization (ISO). A ISO, apresenta-se como uma organização internacional, com sede em Genebra, na Suíça, fundada em 1946, que tem



como objetivo o desenvolvimento de normas técnicas para aplicação mundial (Bransky, 2004, p. 10). Normas estas que são provenientes dos esforços de diversos países que buscaram interpretar e dar forma ao conceito de Sistema de Gestão da Qualidade.

A ISO 9001:2000 é uma metodologia de gestão por qualidade, na qual exigem todas as etapas do planejamento que podem ser sintetizados em planejamento/realização/verificação/ação (mais conhecida pela sigla PDCA – plan/do/check/act) e certificados produtos ou serviços. Seus requisitos são bastante exigentes em relação à documentação a ser produzida, à padronização das ações, à exatidão das definições, ao monitoramento da satisfação dos clientes e ao conhecimento que a equipe deve ter tanto da norma, quanto do impacto de seu trabalho no contexto maior da instituição. Implantar essa norma significa a necessidade do comprometimento da mais alta gerência da instituição no sentido de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo profundo da norma e de seus requisitos por todo o pessoal envolvido; a documentação das etapas do trabalho que está sendo certificado; a realização das atividades buscando melhorias constantes. (WALTER, 2005, p.105 apud Oliveira et al., 2010).

Ainda, o PDCA é o conjunto de ações em seqüência, dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: P (plan: planejar), D (do: fazer, executar), C (check: verificar, controlar) e finalmente o A (act: agir, atuar corretivamente) (Oliveira et al., 2010).

Pelo exposto, a ISO 9001 destaca-se e apresenta-se como um instrumento que contribui para a gestão da qualidade, pois propicia melhoria do clima organizacional e das condições de trabalho, uma vez que se têm informações sobre o perfil e as competências necessárias dos profissionais vinculados a instituição, constituindo assim uma equipe qualificada (IDEAU, 2015). Para Correia, Mélo e Medeiros (2006, p. 117) a norma ISO 9001 é implantada quando a organização direciona os seus esforços para o aumento da satisfação dos clientes. Bem como, pode ser utilizada com o intuito de demonstrar a capacidade da empresa em fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aqueles regulamentares aplicáveis (Correia, Mélo & Medeiros, 2006, p. 117). Sendo efetivamente visível após a avaliação da conformidade e a certificação do seu Sistema de Gestão (Smith, 2002, p.23).

No que tange a implementação da ISO 9001 em instituições de ensino superior, vários países do mundo têm, nos últimos anos, se dedicado a estudar e implementar novos padrões de qualidade (Oliveira et al., 2010). Destacando sobre este aspecto a importância da implementação da ISO 9001 em Instituições de Ensino Superior, com intuito de alcance da melhoria, da eficácia na prestação de serviços educacionais e como resultados a satisfação dos clientes.

Entre os casos de sucesso frente à implementação da ISO 9001 em instituições de ensino superior pode-se destacar o caso do Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai (IDEAU, Getulio Vargas), o qual após sua implementação verificou significativas mudanças na satisfação, processos e serviços oferecidos aos clientes (IDEAU, 2015).

Entretanto, cabe salientar que o processo de implementação da ISO 9001 perpassa por necessidades prévias de alinhamento institucional, onde o gestor deverá direcionar os esforços para adequar a instituição sob o ponto de vista de orientação dos funcionários sobre o papel da ISO e sua função dentro da instituição. Além de destinar empenho gerencial para promover o alinhamento e a padronizar junto a seus funcionários no que tange: as normas institucionais, as regras para prazos de atividades e documentos, a uniformização do atendimento ao público,



sempre com cordialidade e agilidade eo cumprimento de horários. Todos estes aspectos motivados pela idéia de não refazer serviços, mas também atender aos anseios do cliente por uma estrutura administrativa eficiente sob o ponto de vista de informações e elaborações de documentos, mas também por um ensino de qualidade. Com isto, acredita-se que a implantação da ISO poderá ocorrer de forma prática e não gerando desgastes posteriores, pois todos os envolvidos já estarão cientes dos benefícios deste instrumento para o desenvolvimento institucional e para a qualidade dos produtos ofertados.

Com base nas questões destacadas, objetivou-se analisar de forma empírica os indicadores de satisfação dos clientes em instituição de ensino superior durante os processos que envolverão alinhamento e padronização prévia à implementação da ISO 9001.

### **3 Metodologia**

A Instituição de ensino superior (IES) desenvolve atividade de ensino, pesquisa e extensão. Alocando para tanto recursos humanos, de infra-estruturar e financeiros, com o objetivo de fornecer um ensino de qualidade. Tem alicerçada como sua missão, enquanto IES, acreditar na difusão do conhecimento, respaldado nessa crença, entende que sua missão é a de oportunizar por meio do ensino de excelência o aperfeiçoamento teórico e prático para a formação humana e o desenvolvimento da sociedade. E sua visão é a de consolidar-se como uma instituição referenciada pela excelência no ensino, contribuindo para o processo de desenvolvimento e crescimento da região com responsabilidade social.

O presente relato técnico foi executado com base na experiência profissional e prática do aluno pesquisador. Destaca-se que para tanto foram utilizadas as habilidades profissionais de gestão e gerência do aluno, bem como sua capacidade de observação, análise e solução do problema, utilizando-se de uma abordagem participativa.

O problema de pesquisa delineado foi o processo de alinhamento e padronização, realizado previamente a implementação da ISO pode melhorar a satisfação dos clientes em instituição de ensino superior?

A pesquisa foi conduzida em instituição de ensino superior privada, de porte médio, que possui propriedade do capital nacional, desenvolvendo suas atividades no âmbito do ensino superior. A instituição em questão está localizada no município de Passo Fundo, RS e conta com 30 colaboradores. Antiga Anglo Americana, foi adquirida em 2012 e desde então vem atuando na área de educação, precisamente no ensino superior, com ensino, pesquisa e extensão. A estrutura organizacional conta com a direção, coordenadores, professores, funcionários e os acadêmicos. No contexto da região de inserção, tem como suas principais concorrentes a Faculdade Meridional (Imed), a Universidade de Passo Fundo (UPF), Faculdade Anhanguera e instituições de ensino a distância.

Pautado no problema destacado anteriormente a pesquisa justifica-se ao ponto que procura-se entender se o processo de alinhamento e padronização institucional, afim de implementar a ISO 9001, pode melhorar a satisfação dos clientes em instituição de ensino superior. Sendo o responsável pela autoria deste relato técnico é o acadêmico de mestrado e diretor da instituição pesquisada.

No que tange a implementação de um sistema de gestão de qualidade, pautado na ISO 9001, primeiramente necessitou por parte da gestão institucional realizar um alinhamento e padronização institucional, o qual envolveu a organização da gestão da instituição, realizando substituições e otimizações de material humano e de infraestrutura. Sendo adotados procedimentos, tais como:



a) No contexto de curso que apresentavam disciplinas correlatas e número pouco expressivo de acadêmicos, optou-se por juntar as turmas, assim otimizando professores e salas de aula, sem prejuízos aos clientes; b) Ajuste em coordenações, optou-se por reduzir o número de coordenadores da instituição, assim otimizando professores para uma maior carga horária institucional; c) Alteração no quadro de professores não comprometidos com a forma de trabalho e com os alinhamentos e padronizações que estavam sendo implementados; d) Melhorar os aspectos de organização e distribuição das salas, bem como a limpeza da instituição; e) Contratação de professores mais qualificados e engajados com a forma de trabalho da instituição.

Previamente a realização destes alinhamentos e padronizações, bem como durante e após estas foram sendo conduzidas avaliações institucionais semestrais de forma individual e via sistema sem haver identificação do cliente em relação as suas respostas. Os dados apresentados correspondem as avaliações realizadas nos semestres de 2014/1, 2014/2 e 2015/1, representando respectivamente antes, durante e após o alinhamento institucional para implementação da ISO. As notas atribuídas pelos acadêmicos via sistema de pesquisa podem variar entre as notas 5 que corresponde a nota mais ruim da avaliação e 10 muito bom.

Os indicadores de qualidade, referente a percepção do cliente, que foram pesquisados correspondem:

a) Conceituação global do curso e da faculdade; b) Organização e gestão institucional; c) Secretaria acadêmica, quanto à clareza de informações, cortesia e agilidade nas informações disponibilizadas aos acadêmicos; d) Perspectiva de abertura de novos cursos; e) Coordenação de curso; f) Interação da instituição com o mercado de trabalho; g) Ações de responsabilidade social; h) Clareza das informações, cortesia e agilidade dos serviços da biblioteca.

Os resultados referentes aos indicadores de satisfação, avaliados pelos clientes (discentes da IES), foram tabelados e posteriormente foram elaboradas figuras para melhor visualização e comparação dos dados coletados.

#### **4 Resultados Obtidos e Análise**

De maneira geral, ao analisar genericamente os resultados referentes às avaliações realizadas no semestre de 2014/1, 2014/2 e 2015/1, respectivamente antes a realização do alinhamento para implantação da ISO, semestre da implantação do alinhamento e semestre em que o alinhamento já estava instalado. Constatou-se que o alinhamento provocou significativas mudanças no contexto institucional, sendo possível perceber no semestre de implantação do alinhamento para receber a ISO (2014/2) uma instabilidade nos resultados, mas já no semestre seguinte (2015/1) os resultados de satisfação discente foram inclusive superiores aos encontrados previamente a implantação do alinhamento (2014/1).

No que tange ao indicador conceituação global do curso e da faculdade, pode-se verificar que o alinhamento para implantação da ISO proporcionou melhoria significativa, quanto a avaliação dos discentes, frente à qualidade geral dos serviços prestados (Figura 1). Sendo verificado na avaliação de 2015/1, que 80% dos avaliados atribuíram notas de satisfação superiores a 8,0 (Figura 1). Além da nota 10 ter aparecido em mais de 15% das respostas, diferente do ocorrido em 2014/2, onde não ocorreu nenhuma nota 10 (Figura 1). Este contexto positivo pode ser atribuído as políticas e objetivos estabelecidos pela direção, conforme descrito em Correia, Mélo e Medeiros (2006, p. 115).

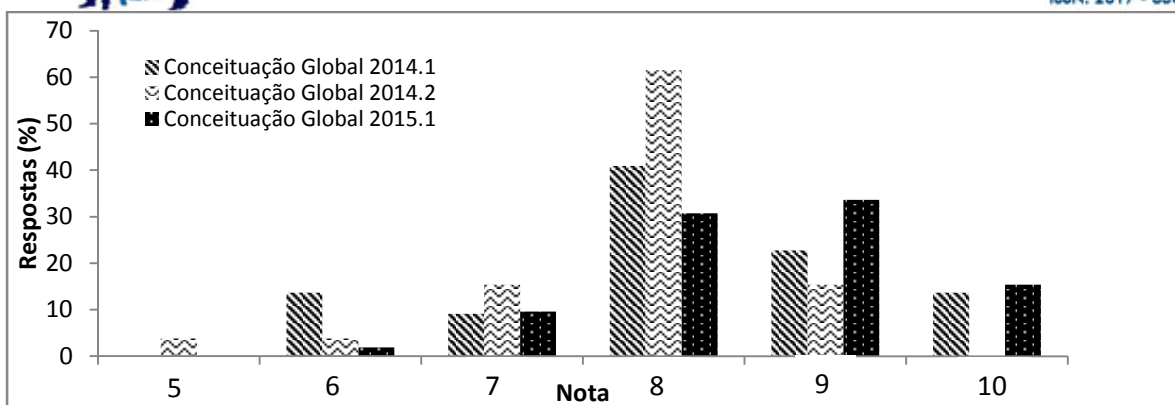


Figura 1 Avaliações sobre conceituação Global - O Curso e a Faculdade, referentes aos semestres de 2014/1, 2014/2 e 2015/1.

A percepção dos discentes quanto a organização e gestão institucional foram positivas, ou seja, sofreram consideráveis melhorias após a implantação do alinhamento e das padronizações para implementação da ISO, conforme pode ser verificado na Figura 2. Para este indicador é possível constatar, para notas superiores a 8,0, aumento de 41,67% para 70,19% dos pesquisados quando comparado o semestre prévio (2014/1) e posterior (2015/1) ao alinhamento. Fato que demonstra que o alinhamento para instalação da ISO já é suficiente para proporcionar melhorias significativas quanto a satisfação dos clientes. Bem como, pode-se constatar que é necessário a implementação do alinhamento, visto que o semestre de adaptação provocou resultados de baixa satisfação nos clientes, ou fato que também podemos traduzir como uma desconfiança com o novo e com as mudanças. Neste sentido, destaca-se ainda que os bons resultados possam estar associados a aspectos de organização e flexibilidade da gestão, conforme é relatado por Laszlo (1998, p. 363) como estes sendo os requisitos para poder servir como base de avaliação e contínuo aprimoramento dos seus produtos e processos abarcados.

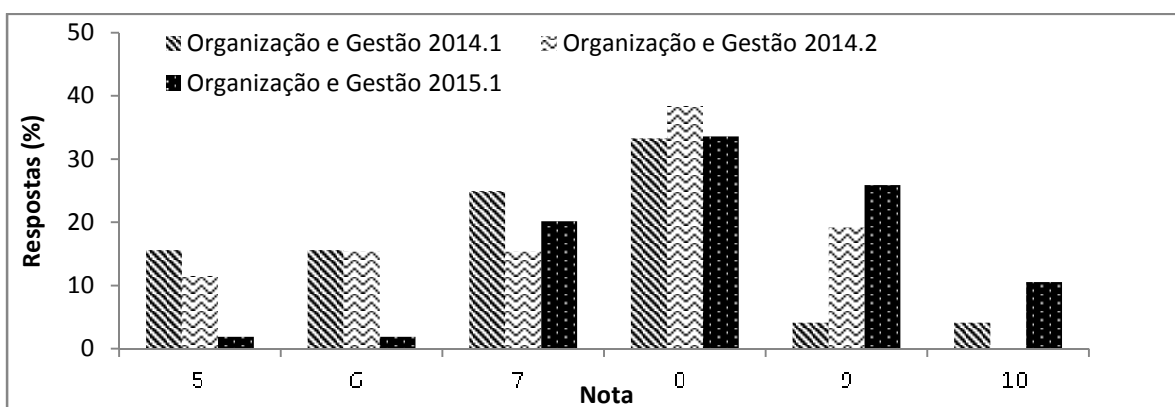


Figura 2 Avaliações sobre a organização e gestão, referentes aos semestres de 2014/1, 2014/2 e 2015/1.

Com relação aos serviços de secretaria ficou evidente a insatisfação dos clientes (Figura 3). Fato que pode ser atribuído as alterações e ajustes realizados no corpo de colaboradores, fato decorrido de mudanças naturais, como o pedido de demissão por parte dos colaboradores, mas em outros momentos pela necessidade em realizar a dispensa dos colaboradores que não estavam dispostos a caminhar e acompanhar as normas institucionais e os alinhamentos que foram implantados para instalação da ISO. Entretanto, mesmo diante



deste cenário, é possível constatar que em 2015/1 houve resultados melhores que nos semestres anteriores, fato que já demonstra o efeito positivo do alinhamento na satisfação dos clientes, passando de 30% dos clientes atribuindo nota 5 em 2014/1, para apenas 8,65% em 2015/1 (Figura 3). Da mesma forma o percentual de discentes que considerou notas superiores a 8,0 subiu de 45,83% em 2014/1, para mais de 70% em 2015/1 (Figura 3). Pelo exposto, pode-se constatar que as alterações propostas na IES tem sido importantes para melhorar a satisfação dos clientes.

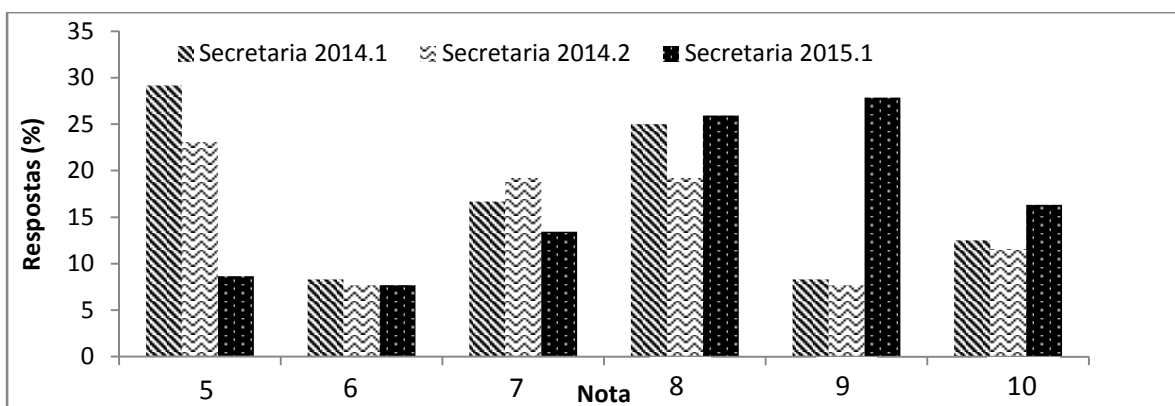


Figura 3 Avaliações sobre a secretaria acadêmica, quanto à clareza de informações, cortesia e agilidade nas informações disponibilizadas aos acadêmicos, referente aos semestres de 2014/1, 2014/2 e 2015/1.

Indicador de grande importância dentro das instituições, que transmite a confiabilidade dos acadêmicos quanto à consolidação da instituição e qualidade dos serviços ofertados, está à perspectiva dos acadêmicos quanto a abertura de novos cursos, ou seja, podendo ser associada a expectativa de crescimento institucional por parte da avaliação dos clientes. Para este indicador, da mesma maneira que os anteriores, percebe-se que após o alinhamento para implementação da ISO houve significativa melhora na avaliação (Figura 4). Destacando que em 2015/1, menos de 1% dos clientes atribuiu nota 5 para o indicador. Bem como o percentual de clientes que atribuiu nota 8,0 ou superior a esta, subiu de 43,48% em 2014/1, para quase 77% em 2015/1, ou seja aumento de 33,44% de clientes atribuindo melhores notas ao indicador (Figura 4), fato que já pode ser atribuído as melhoras e regramentos proporcionados pelo alinhamento.

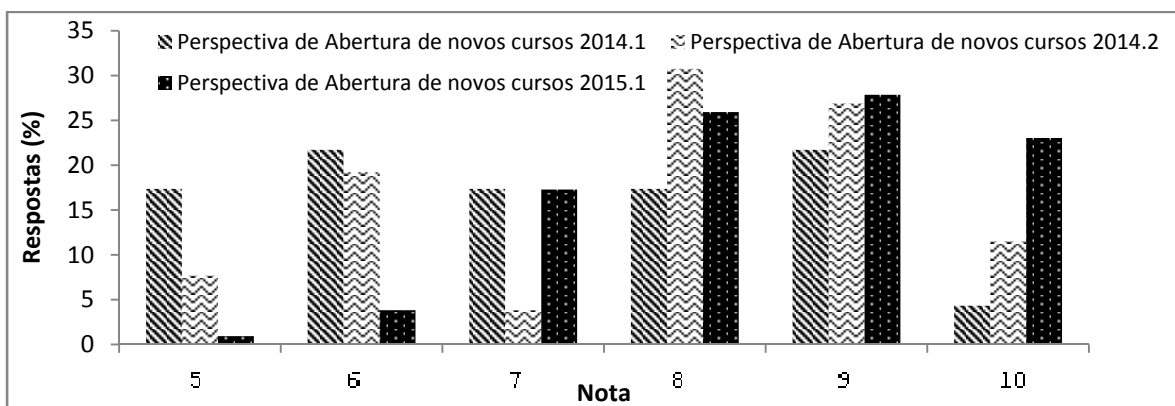


Figura 4 Avaliações sobre a perspectiva de abertura de novos cursos, por parte dos discentes, referente aos semestres de 2014/1, 2014/2 e 2015/1.





Da mesma maneira como o observado para abertura de novos cursos, a remodelação e alteração de coordenadores e o alinhamento destes com as normas institucionais e com os padrões exigidos pela ISSO, já provocaram mudanças relevantes a tal ponto que os acadêmicos atribuíram notas elevadas para o indicador, conforme pode ser verificado na Figura (5). Sendo que em 2015/1 o índice de satisfação dos clientes em relação as coordenações, com notas superiores a 8,0, foi maior que 73%, diferente do observado em 2014/1, onde este índice não atingiu 46% (Figura 5). Assim, os processos de alinhamento institucional para implementação da ISO, por si só, podem aproximar a IES da qualidade esperada pelo cliente, pois Correia, Mélo e Medeiros (2006, p. 117) destacam que a ISO 9001 é implantada quando a organização direciona os seus esforços para o aumento da satisfação dos clientes. Bem como, pode ser utilizada com o intuito de demonstrar a capacidade da empresa em fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aqueles regulamentares aplicáveis (Correia, Mélo & Medeiros, 2006, p. 117).

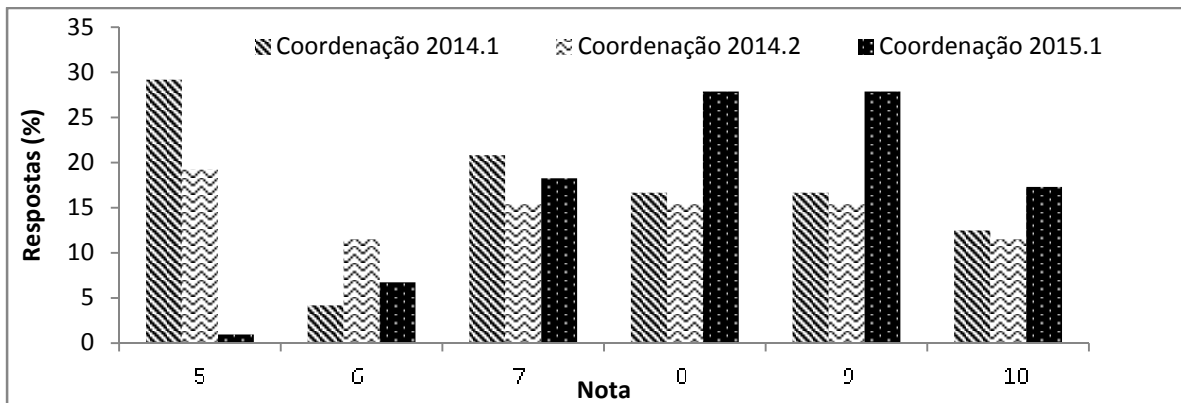


Figura 5 Avaliações dos discentes quanto a coordenação dos cursos, referente aos semestres de 2014/1, 2014/2 e 2015/1.

Quanto aos aspectos relativos a percepção dos clientes em relação a interação da instituição com o mercado de trabalho (Figura 6) e as ações de responsabilidade social (Figura 7), pode-se verificar que estes sofreram grandes melhorias com o alinhamento institucional para instalação da ISO. Em relação a interação da instituição com o mercado de trabalho é possível verificar uma correlação inversa, onde a medida que reduz o percentual de clientes que atribuem nota 5, aumenta os que atribuem nota 10 (Figura 6), sendo em 2015/1 observado que mais de 73% dos clientes atribuíram notas superiores a 8,0 para esta interação. Efeito positivo do alinhamento em relação as ações de responsabilidade social é possível ser identificado a partir da nota 10, a qual passou de zero por cento dos clientes para quase 18% em apenas 1 semestre de implementação do alinhamento. Acredita-se que possa estar diretamente relacionado a confiança que o cliente passou a ter nos produtos ofertados pela instituição e no retorno referente as suas solicitação, de forma clara e objetiva.

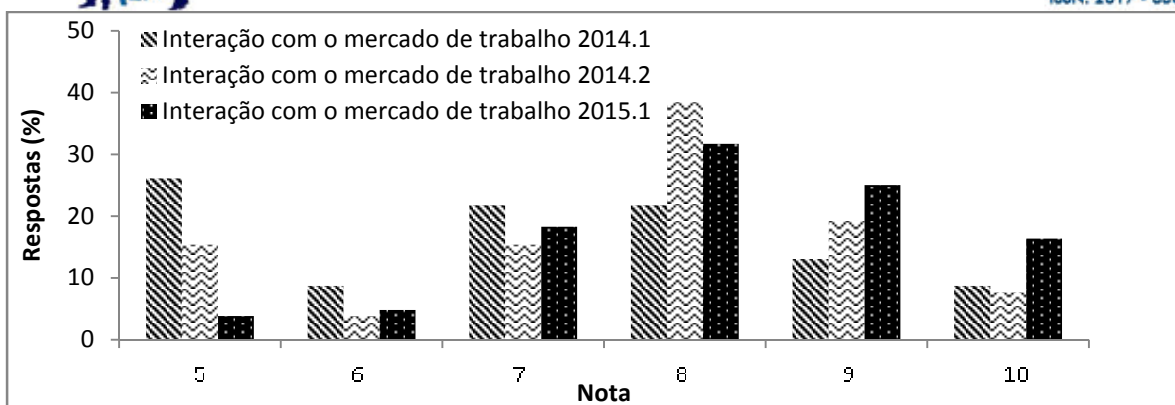


Figura 6 Avaliações dos discentes quanto a interação da instituição com o mercado de trabalho, referente aos semestres de 2014/1, 2014/2 e 2015/1.

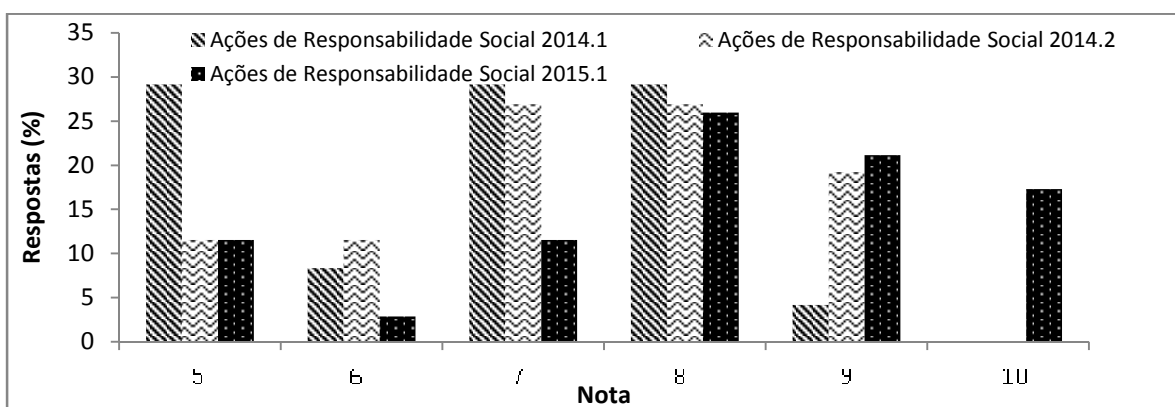


Figura 7 Avaliações dos discentes quanto às ações de responsabilidade social, referente aos semestres de 2014/1, 2014/2 e 2015/1.

Da mesma forma como verificado para os demais indicadores, na Figura 8 é possível constatar que as alterações provocadas pelo alinhamento e padronização nos sistemas internos da instituição proporcionaram que o cliente percebesse que a qualidade dos serviços melhorasse consideravelmente, conforme constata-se sobre a clareza das informações, cortesia e agilidade dos serviços da biblioteca. A qual obteve mais de 75% dos clientes atribuindo nota superior a 8,0 em 2015/1.

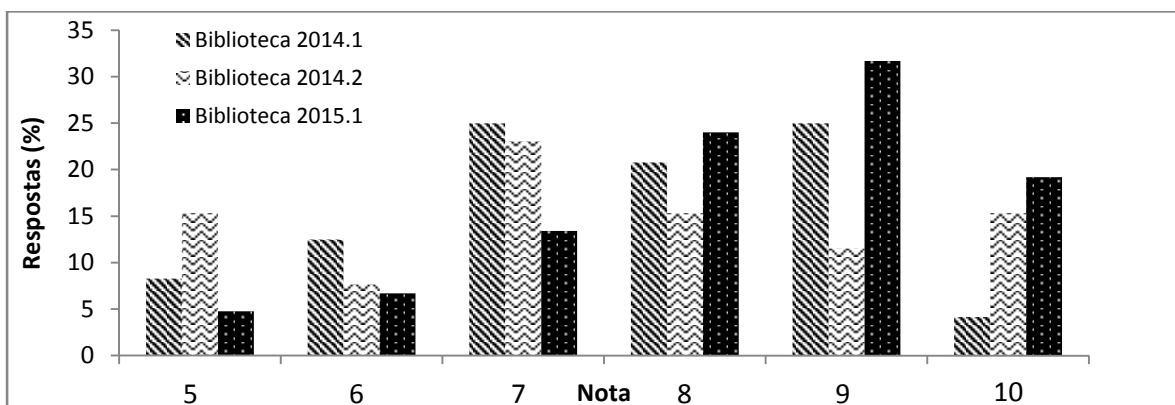


Figura 8 Avaliações dos discentes quanto a clareza das informações, cortesia e agilidade dos serviços da biblioteca, referente aos semestres de 2014/1, 2014/2 e 2015/1.



## 5 Considerações Finais

De maneira geral a satisfação dos clientes foi alterada positivamente frente ao alinhamento e as padronizações realizadas na instituição para receber a instalação da ISO.

No semestre da implantação do alinhamento verificou-se que as mudanças instituídas no contexto institucional provocaram uma instabilidade nos resultados, mas já no semestre seguinte ao alinhamento os resultados de satisfação discente foram superiores aos encontrados previamente a implantação destes, indicando efeito positivo deste alinhamento na satisfação do cliente.

O alinhamento é uma importante ferramenta para padronização institucional, tornando a implementação da ISO clara e transparente, bem como sem apresentar resistência entre os colaboradores da instituição.

## 6 Limitações

A presente pesquisa foi elaborada em uma instituição que está em processo de expansão no quadro de funcionários e acadêmicos. Além de estar abrindo novos cursos e ao mesmo tempo fechando outros, de acordo com a demanda do mercado local.

## Referências

- Al-Momani, A. H. (2000). Examining service quality within construction processes. *Technovation*, 20(11), 643-651. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016649720000002X>>. Acesso em: 05 de Maio de 2015.
- Bransky, J. R. (2004). Raising the credibility of third-party certification to ISO 9001:2000. *ISO Management Systems, Viewpoint*, 18(1), 7-12. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/mag\\_browser?nodeId=15012650](http://www.iso.org/iso/mag_browser?nodeId=15012650)>. Acesso em: 05 de Maio de 2015.
- Correia, L. C. C.; Mélo, M. A. N. & Medeiros, D. D. (2006). Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. *Produção*, 16(1), 111-125. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000100010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 08 de Maio de 2015.
- Instituto de Desenvolvimento Educacional de Passo Fundo – IDEAU, 2015. Institucional – ISO 9001. IDEAU. Disponível em: <<http://www.ideau.com.br/passofundo/empresa>>. Acesso em: 08 de Maio de 2015.
- Laszlo, G. (1998). ISO 9000 or TQM: Which approach to adopt – A Canadian study. *The TQM Magazine*, 10(10), 362-366. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544789810231243>>. Acesso em: 08 de Maio de 2015.
- Smith, T. (2002). The Future of Management System Standards. *ISO Management Systems, Viewpoint*. 6(1), 21-25.