

Faculdade Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

Gestão da permanência por meio das ferramentas da qualidade: um estudo de caso na Instituição de Ensino Superior FACIC

Arlan Rafael de Lima

Pedro Leopoldo
2023

Arlan Rafael de Lima

Gestão da permanência por meio das ferramentas da qualidade: um estudo de caso na Instituição de Ensino Superior FACIC

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Estratégia em Organizações.

Linha de pesquisa: Gestão em Organizações, Pessoas e Inovação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2023

658.406
L732g

LIMA, Arlan Rafael de

Gestão da permanência por meio das ferramentas da qualidade: um estudo de caso na Instituição de Ensino Superior FACIC / Arlan Rafael de Lima.

- Pedro Leopoldo: FPL, 2023.

132 p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2023.

Orientadora: Prof.^a Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

1. Ferramentas da Qualidade Total.
 2. Gestão da Permanência.
 3. Instituições de Ensino Superior.
 4. COVID-19.
- I. Título. II. GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues, orient.

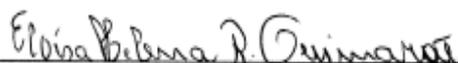
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira
CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "GESTÃO DA PERMANÊNCIA POR MEIO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE: Um estudo de caso na Instituição de Ensino Superior FACIC".

Nome do Aluno: **Arlan Rafael de Lima**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Eloisa Helena Rodrigues Guimarães - Orientadora - FPL Educacional

REGINALDO DE JESUS

CARVALHO LIMA:79219403668

Assinado de forma digital por REGINALDO
DE JESUS CARVALHO LIMA:79219403668
Dados: 2023.08.31 09:24:36 -03'00'

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima - FPL Educacional



Profa. Dra. Augusta Isabel Jurqueira Fagundes – Faculdade de Sabará

Pedro Leopoldo (MG), 27 de junho de 2023.

A minha irmã, Elaine Magali de Lima,
por me dar apoio e forças
para continuar sempre na busca da minha realização profissional e pessoal.

Agradecimentos

Chegar até aqui não foi muito fácil, mas mais difícil seria se eu não pudesse ter contado com o auxílio de diversas pessoas que foram essenciais desde o momento da tomada de decisão por fazer um curso de mestrado, até a entrega do trabalho dissertativo.

Neste momento tão especial em minha vida, não poderia deixar de agradecer às tantas pessoas que estiveram ao meu lado e que durante essa jornada contribuíram de alguma forma para que esse sonho se concretizasse. Em especial:

A DEUS, pela Sua presença incontestável, pela força e amparo em todo o momento e por me permitir atingir mais uma conquista.

À orientadora Prof^a. Dr^a. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães, pela paciência, confiança, orientação e por dividir seus conhecimentos, que permitiram o desenvolvimento deste projeto.

Aos professores e colaboradores da Fundação Pedro Leopoldo e do Programa de Mestrado. As contribuições acadêmicas, profissionais e humanas foram marcantes.

Obrigado a cada colega de turma, pela troca de experiências ao longo do curso.

À Instituição de Ensino Superior Faculdade de Ciências Humanas de Curvelo (FACIC), que aceitou participar desta pesquisa, compartilhando suas vivências e permitindo a realização desta dissertação.

A minha família e amigos, que sempre me apoiaram e incentivaram durante toda a jornada.

Aos demais que, de alguma forma, contribuíram para a evolução desta pesquisa.

Muito obrigado!

“A vontade de se tornar algo melhor a cada dia
é o que faz do ser humano uma máquina de sonhar.
Nunca desista de algo que se deseja muito,
e que se almeja fazer parte da sua vida.
O ser humano sonha!!!
Mas se ele apenas sonhasse, nunca saberia do que é capaz,
é preciso conquistar os sonhos”.

(Autor desconhecido).

Resumo

Objetivo: Averiguar como as ferramentas da qualidade total pode ser aplicada na análise e controle da evasão escolar na instituição de ensino superior FACIC.

Relevância/originalidade: a pandemia instaurou um cenário de crise mundial e trouxe às instituições de ensino superior (IES) de todo o país mais desafios relacionados à evasão de alunos e à gestão da permanência. Essa evasão é há muito tempo motivo de preocupação das IES, assim como a gestão da permanência, e vem sendo discutida entre diversos autores como mecanismo necessário à retenção de alunos e redução de impactos financeiros. A busca pela qualidade nos serviços pode ser um importante espaço de oportunidades para as organizações públicas, e uma das alternativas que têm servido para melhorar os seus serviços é a gestão da qualidade, sobretudo utilizando as ferramentas da qualidade total.

Metodologia/abordagem: estudo descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa fenomenológica pelo método de estudos de caso e questionário eletrônico aplicado aos gestores e alunos do curso de Enfermagem evadidos durante o período da pandemia *disease of coronavirus* 19 (COVID-19). Os métodos utilizados para a análise dos dados foram análise de conteúdo, técnica analítica, exposição de dados e ferramentas da qualidade total.

Principais resultados: identificou-se que a IES pesquisada registrou considerável aumento da evasão de alunos durante o período da pandemia, principalmente pelas dificuldades financeiras. Comprovou-se que o aumento da evasão de alunos durante a pandemia gerou impactos financeiros na IES pesquisada. Para enfrentar esses desafios, a IES adotou ações relativas à gestão da permanência, como, por exemplo, capacitações de docentes/discentes e descontos especiais para alunos em dificuldade financeira.

Contribuições metodológicas: uma pesquisa aplicada à IES FACIC permitiu uma visão sobre os desafios da gestão da permanência. Embora o tema seja foco de diversas pesquisas, a IES FACIC não possui mecanismos específicos efetivamente de antievasão nem dispõe de estudo sistematizado que forneça aos seus gestores o entendimento dos benefícios da aplicação das ferramentas propostas pela qualidade total, o que implica a não utilização desse importante instrumento gerencial.

Contribuições gerenciais: identificou-se a demanda de conhecimento sobre a gestão da permanência por parte dos gestores da IES. Como alternativa à imersão ao tema, sugere-se instalar uma comissão de gestão da permanência, conforme proposto na aplicabilidade das ferramentas da qualidade, e também a implantação de programas de treinamento para que todos os envolvidos na gestão da permanência possuam o mesmo entendimento sobre o tema e utilizem ferramentas e indicadores eficientes à redução da evasão. Há ainda a possibilidade da criação de cursos em plataformas *on-line*, flexibilizando as condições de disponibilidade de tempo para o aprendizado.

Aderência à linha de pesquisa: esta pesquisa atende aos objetivos do mestrado profissional. Está inserida na linha de pesquisa Gestão em Organizações, Pessoas e Inovação, no Núcleo de Estudos em Gestão do Conhecimento, Aprendizagem e Inovação (NEGESCOPI) do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. E é complementar a outros já desenvolvidos, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães, coordenadora do projeto de pesquisa Gestão da Inovação no Setor Educacional.

Palavras-chave: Ferramentas da Qualidade Total. Gestão da Permanência. Instituições de Educação Superior.COVID-19.

Abstract

Objective: To find out how the tools of total quality can be applied in the analysis and control of school dropout in the higher education institution FACIC.

Relevance/originality: the pandemic introduced a scenario of global crisis and brought higher education institutions (HEIs) across the country more challenges related to student dropout and permanence management. This evasion has long been a matter of concern for HEIs, as well as permanence management, and has been discussed by several authors as a necessary mechanism for retaining students and reducing financial impacts. The search for quality in services can be an important opportunity for public organizations, and one of the alternatives that have served to improve their services is quality management, especially using total quality tools.

Methodology/approach: descriptive study with a quantitative and qualitative phenomenological approach using the method of case studies and an electronic questionnaire applied to managers and students of the Nursing course who dropped out during the period of the disease of coronavirus 19 (COVID-19) pandemic. The methods used for data analysis were content analysis, analytical technique, data exposure and total quality tools.

Main results: it was identified that the researched HEI recorded a considerable increase in student dropouts during the pandemic period, mainly due to financial difficulties. It was proven that the increase in student dropout during the pandemic generated financial impacts on the researched HEI. To face these challenges, the IES adopted actions related to the management of permanence, such as, for example, training of professors/students and special discounts for students in financial difficulties.

Methodological contributions: a research applied to HEI FACIC allowed an insight into the challenges of permanence management. Although the subject is the focus of several studies, the HEI FACIC does not have specific mechanisms effectively for anti-evasion, nor does it have a systematic study that provides its managers with an understanding of the benefits of applying the tools proposed by total quality, which implies the non-use of this important managerial instrument.

Managerial contributions: the demand for knowledge on permanence management by HEI managers was identified. As an alternative to immersion in the subject, it is suggested to install a permanence management committee, as proposed in the applicability of quality tools, and also the implementation of training programs so that all those involved in permanence management have the same understanding of the theme and use efficient tools and indicators to reduce evasion. There is also the possibility of creating courses on online platforms, making the conditions of availability of time for learning more flexible.

Adherence to the line of research: this research meets the objectives of the professional master's degree. It is inserted in the research line Management in Organizations, People and Innovation, in the Nucleus of Studies in Knowledge Management, Learning and Innovation (NEGESCOPI) of the Professional Master's in Administration of the Pedro Leopoldo Foundation. And it is complementary to others already developed, under the guidance of Prof. Dr. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães, coordinator of the research project Innovation Management in the Educational Sector.

Keywords: Total Quality Tools. Stay Management. Higher Education Institutions. COVID-19.

Lista de Figuras

Figura 1 - Ciclo do PDCA.....	28
Figura 2 - Diagrama sequencial para produção de mudas com qualidade.....	32
Figura 3 - Diagrama 6M – Causa e efeito.....	33
Figura 4 - Avaliação do processo de produção de mudas (5W+2H)	35
Figura 5 - Gráfico de Pareto.....	38
Figura 6 - Perdas entre 2011 e 2012.....	54
Figura 7 - Fluxograma do questionário da pesquisa (gestores)	62
Figura 8 - Fluxograma do questionário da pesquisa (alunos)	63
Figura 9 - Participação dos processos decisórios da gestão da IES.....	70
Figura 10 - Acesso do coordenador de curso aos indicadores da IES.....	72
Figura 11 - Acesso do gestor aos indicadores da IES.....	73
Figura 12 - Percepção do gestor/ coordenador de curso.....	74
Figura 13 - Causas de perdas financeiras.....	77
Figura 14 - Sexo dos respondentes.....	78
Figura 15 - Estado civil dos respondentes.....	79
Figura 16 - Faixa etária dos respondentes.....	80
Figura 17 - Quantidade de filhos dos respondentes.....	80
Figura 18 - Situação no mercado de trabalho.....	81
Figura 19 - Atuação profissional dos respondentes.....	82
Figura 20 - Área de atuação profissional dos respondentes.....	82
Figura 21 - Renda familiar dos respondentes.....	83
Figura 22 - Grau de escolaridade dos pais.....	83
Figura 23 - Município de residência quando evadiu do curso.....	84
Figura 24 - Ano de ingresso no curso de Enfermagem.....	85
Figura 25 - Ano/período de saída do curso.....	85
Figura 26 - Recebimento de algum financiamento ou incentivo estudantil.....	86
Figura 27 - Fonte do financiamento estudantil.....	86
Figura 28 - Se o respondente conversou com alguém ao abandonar o curso.....	89
Figura 29 - Desejo de retorno ao curso.....	92
Figura 30 - Digrama de Ishikawa (causas e efeito)	96
Figura 31 - Gráfico de Pareto: principais causas da evasão.....	97
Figura 32 - Plano de ação - 5W2H.....	100

Figura 33 - PDCA - Gestão da permanência.....	101
---	-----

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Defeitos encontrados nas mudas expedidas.....	37
Tabela 2 - Ordenação dos problemas encontrados nas mudas expedidas.....	37
Tabela 3 - Causas da evasão escolar.....	52
Tabela 4 - Objetivos específicos x questões utilizadas no questionário.....	62
Tabela 5 - Síntese da metodologia da pesquisa	67
Tabela 6 - Principais causas indicadas para a evasão durante a pandemia.....	75
Tabela 7 - Ações que tiveram os melhores resultados na permanência dos alunos.....	76
Tabela 8 - Causas de evasão (pessoais) durante o período da pandemia.....	87
Tabela 9 - Causas de evasão (institucionais) durante o período da pandemia.....	88
Tabela 10 - O que deveria melhorar no curso de Enfermagem.....	90
Tabela 11 - Ações da FACIC para a permanência dos alunos.....	91
Tabela 12 - Causas de evasão (gestores e alunos) durante o período da pandemia.....	95

Lista de Abreviaturas e Siglas

5W2H	5W <i>Who, why, what, when, where</i> e 2H <i>how, how much</i>
CA	Coordenação acadêmica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBIE	Congresso Brasileiro de Informática na Educação
CES	Conselho de Educação Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
COVID-19	<i>Disease of coronavirus 19</i>
EaD	Ensino a distância
FACIC	Faculdade de Ciências Humanas de Curvelo
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
GP	Gestora pedagógica
IES	Instituição de Educação Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	<i>International Standardization Organization</i>
MEC	Ministério da Educação
Negescopi	Núcleo de Estudos em Gestão do Conhecimento, Aprendizagem e Inovação
NINA	Núcleo de Inovação Acadêmica
OMS	Organização Mundial da Saúde
PDCA	Planejar-Executar-Verificar-Agir
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
Prouni	Programa Universidade para Todos
SBIE	Simpósio Brasileiro de Informática na Educação
SESu	Secretaria de Educação Superior
Semesp	Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação do Estado de São Paulo
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQM	<i>Total quality management</i>
Unifal	Universidade Federal de Alfenas

Sumário¹

1 Introdução	14
1.1 Objetivo geral	20
1.2 Objetivos específicos	21
2 Referencial Teórico	23
2.1 Qualidade total: história, conceitos e ferramentas	23
2.2 Ferramentas da qualidade	26
2.2.1 O PDCA: abordagens conceitual e prática	27
2.2.2 Brainstorming	29
2.2.3 Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe)	31
2.2.4 Plano de ação ou 5W2H	34
2.2.5 Gráfico de Pareto	36
2.3 Gestão da qualidade total na educação	38
2.4 Gestão nas instituições de ensino superior (IES)	43
2.4.1 A Importância do gestor escolar	44
2.5 Gestão da permanência	45
2.5.1 Estudos anteriores sobre a evasão escolar na educação superior...	48
2.6 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa	55
3 Metodologia	57
3.1 Caracterização da pesquisa	57
3.2 Unidades de análise e observação/ população e amostra	59
3.3 Procedimentos de coleta de dados	61
3.4 Procedimentos de análise dos dados	65
4 Apresentação e Discussão dos Resultados	68
4.1 Resultados da pesquisa	68
4.1.1 Caracterização da IES pesquisada	69

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2021.

4.1.2 Perfil e visão dos gestores sobre a evasão na FACIC.....	69
4.1.3 Perfil e visão dos alunos sobre as causas da evasão na FACIC.....	77
4.1.4 Causas da evasão no período de pandemia.....	86
4.1.5 Aspectos da gestão da permanência percebidos pelos alunos evadidos.....	89
4.2 Aplicando as ferramentas da qualidade total aos resultados da pesquisa.....	92
4.2.1 Identificando as ferramentas da qualidade total mais adequadas que serão aplicadas nessa pesquisa.....	93
4.2.2 Aplicação das ferramentas da qualidade para a identificação das principais causas de evasão de alunos na FACIC.....	93
5 Considerações Finais.....	103
5.1 Considerações gerenciais.....	104
5.2 Limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.....	106
Referências.....	109
Apêndice e Anexos.....	117

1 Introdução

A globalização e os avanços da tecnologia do século XXI trouxeram modificações em todas as áreas e setores nas organizações. Nesse cenário, verifica-se a necessidade de as empresas se tornarem competitivas em um mercado cada vez mais exigente, forçando-as a buscar novos modelos de sobrevivência e desenvolvimento (Trindade, Rezende, Jacovine & Sartório, 2000).

Nesse sentido, Morgan (1996) explica que, segundo a metáfora do organismo, o foco está em compreender e administrar as necessidades organizacionais e as relações com o ambiente, ou seja, entender como as organizações são criadas, como se desenvolvem e declinam, além de como são capazes de se adaptarem a ambientes mutáveis.

É válido destacar que Morgan (1996), ao apresentar a metáfora do cérebro em seu livro, foca na importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência. E chama a atenção para princípios importantes de auto-organização no desenvolvimento de empresas capazes de inovar, a fim de superar os desafios do ambiente em constante mudança.

Assim, percebe-se que empresas precisam inovar e adaptar-se, implementando novos procedimentos para produzirem mais e melhor, verificando constantemente seus pontos fracos e fortes. Tal como as empresas, as instituições de ensino superior particulares também procuram atingir seus objetivos e metas, sendo o principal deles o aprendizado do aluno.

Uma instituição de ensino superior eficaz é aquela em que os estudantes obtêm bom desempenho acadêmico e que trabalha para garantir a permanência dos alunos. Assim, maximizar esforços e fazer com que os objetivos acadêmicos sejam atingidos é tarefa que exige ferramentas analíticas e práticas do gestor escolar, capazes de conduzir os indivíduos a ações efetivas direcionadas para esse fim (Trindade, 2019).

A evasão escolar é uma questão importante no meio acadêmico, pois atinge, das mais diversas formas, todos os níveis de ensino (Dore, 2013). Apesar de ocorrer

também com estudantes do nível superior de ensino, esse tema ganhou mais visibilidade e atenção somente nos últimos anos (Cunha & Morosini, 2013; Silva, Alves, Soares Neto & Lozzi, 2018). Percebe-se que a evasão escolar tem atingido, principalmente, as instituições particulares, pois são estas que apresentam os mais altos índices de alunos que deixam de frequentar/abandonam seus cursos (Cunha & Morosini, 2013).

Para evitar ou, ao menos, minimizar a evasão escolar no ensino superior, alguns estudos têm focado em detalhar quais as causas e possíveis medidas que impedem o abandono ou estimulam tais estudantes a retornarem aos estudos (Cunha & Morosini, 2013). O estudo de Cunha e Morosini (2013), por exemplo, teve como objetivo principal realizar revisão bibliográfica sobre o tema, com enfoque nas estratégias adotadas ou sugeridas pelos autores encontrados para minimizar a evasão ou abandono no ensino superior. Para isso, fizeram levantamento de teses e dissertações disponibilizadas no banco da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) entre 2005 e 2010. Como resultado, Cunha e Morosini (2013) alertam que a evasão é uma questão complexa que possui vários elementos, aspectos e causas, o que destaca a importância de estudos aprofundados em diferentes contextos e realidades.

Alguns estudos indicam as causas do problema da evasão, por exemplo: Pereira (2003) acredita que o problema da evasão está associado à qualidade do ensino, já que a péssima qualidade pode provocar o desinteresse do aluno. Corrêa e Loureiro (2020), Oliveira e Rosa (2017) e Pedrosa e Nunes (2019) apresentam em suas pesquisas que a infraestrutura física e tecnológica não adequada pode ser um dos fatores favoráveis para o aumento da evasão, por não atingirem os anseios dos estudantes. Bezerra, Gonçalves, Cunha e Oliveira (2020) afirmam também que a evasão pode estar relacionada ao tamanho das turmas. Em turmas maiores os alunos têm pior desempenho escolar, por isso sugerem que as turmas sejam menores, a fim de melhorar seu desempenho. No entanto, contextos a que se referem os estudos citados são distintos e afetados por condicionantes específicos.

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores. Segundo Campos (1992), a qualidade está ligada

à produtividade, à melhoria de resultados e ao aumento dos lucros, por meio da redução das perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa e consequente motivação.

Uma definição técnica para qualidade estabelecida pela *International Standardization Organization* (ISO), organização situada na Suíça, responsável pelas normas de qualidade em diversos setores no mundo inteiro, é que se trata de uma “adequação ao uso. É a conformidade às exigências” (Rothery, 1993, p. 13).

No que concerne à qualidade em educação, em evento híbrido realizado no Teatro Elias Hauagge da Universidade Dinâmica das Cataratas (UDC), em Foz do Iguaçu, no dia 25 de agosto de 2022, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) fez o lançamento oficial de três normas internacionais sobre educação.

Conforme Mário William Esper, presidente da ABNT, a área de educação sofreu fortes impactos nestes últimos anos, como a evasão escolar causada pela pandemia de covid-19. Durante o evento, Esper informou que a Comissão de Estudo Especial de Serviços de Educação e Aprendizagem (ABNT/CEE-250) atua como espelho de comitê internacional da ISO/TC 232 - *Education and learning services* e fez a adaptação das normas para o Brasil em 18 meses.

A ABNT/CEE-250 responde pela Normalização no campo dos serviços de educação e aprendizagem, compreendendo sistemas de gestão; processos de ensino, aprendizagem e avaliação; e conduta ética para organizações educacionais públicas ou privadas, no que concerne a terminologia, diretrizes, requisitos e generalidades.

As seguintes normas lançadas conforme Mario William Esper foram:

ABNT NBR ISO 29991:2022 - Serviços de aprendizado de línguas – Requisitos. Esta norma especifica os requisitos para serviços de aprendizagem de línguas. Isso inclui quaisquer serviços de aprendizagem de línguas que são dirigidos aos próprios alunos de línguas, bem como às partes interessadas que estão adquirindo os serviços para o benefício dos alunos. Possibilita, entre os principais recursos de qualquer serviço desse tipo, que as metas de aprendizagem sejam definidas e

avaliadas e envolve a interação com o aluno. A instrução pode ser ministrada presencialmente, mediada por tecnologia ou de forma híbrida.

ABNT NBR ISO 29992:2022 - Avaliação dos resultados dos serviços de aprendizagem – Orientação. Este documento fornece orientação sobre o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e a análise crítica da avaliação dos resultados (conhecimento, competência, desempenho) dos serviços de aprendizagem. Ele é destinado ao uso por organizações que fornecem serviços de aprendizagem e organizações que selecionam, usam ou desenvolvem avaliações

ABNT NBR ISO 29993:2022 - Serviços de aprendizagem fora da educação formal - Requisitos de serviço Esta norma especifica os requisitos para serviços de aprendizagem fora da educação formal, incluindo todos os tipos de aprendizagem ao longo da vida (por exemplo, treinamento vocacional, treinamento interno na empresa, seja ele terceirizado ou interno). Isso inclui quaisquer serviços de aprendizagem fornecidos por um fornecedor de serviços de aprendizagem (FSA) que são dirigidos aos próprios alunos, bem como aos patrocinadores que estão adquirindo os serviços em nome dos alunos.

Assim como nos demais campos de atuação da sociedade, um dos grandes desafios hoje, dentro das organizações, é criar a cultura de inovar, buscando ideias novas de seus colaboradores, fornecedores e clientes (Labarre & Taylor, 2006). E isso não é diferente na educação. Assim, a sobrevivência de uma organização pode depender da qualidade de seus serviços. Conforme Caldeira (2021), o atendimento de excelência proporcionado aos clientes pode alavancar os resultados financeiros das organizações e torná-las líderes de mercado.

Sobre a significância do termo “qualidade”, ele tem diferentes definições, pois o conceito de qualidade também está associado à satisfação de uma necessidade. E sabe-se que os indivíduos têm diferentes necessidades e, portanto, eles terão diferentes percepções sobre qualidade (Campos, 2015).

Entre os objetivos da gestão da qualidade estão a diminuição do desperdício e o retrabalho, que só podem ser alcançados se a empresa conscientiza seus colaboradores sobre o compromisso para com a qualidade, responsabilizando a

todos pela organização. A gestão da qualidade, quando aplicada corretamente, pode ser alternativa de melhoria contínua dos objetivos e processos de uma empresa (Feiten & Coelho, 2019). Campos (1992) relata que as ferramentas da qualidade surgem, assim, como um elemento facilitador na implantação de sistemas de qualidade participativos e que visem à melhoria contínua do processo, contribuindo para a boa educação dentro de um processo pedagógico, refletindo com seriedade na função do gestor educacional.

É necessário um olhar clínico para as dificuldades que atrasem ou impeçam o desenvolvimento dos alunos. Buscar qualidade significa envolver pessoas no processo produtivo, motivando-as para que utilizem sua criatividade e contribuam para melhorar esse processo. Com tais conceitos em mente, a gestão da qualidade pode ser alternativa para as instituições de ensino superior particulares melhorarem continuamente os seus processos educativos, por exemplo (Feiten & Coelho, 2019).

Desde 2020 o mundo assiste à disseminação de um vírus que até então era desconhecido. A rápida proliferação pelos países e o fácil contágio fizeram com que a Organização Mundial da Saúde (OMS) elevasse o *status* de contaminação da *disease of coronavirus* 19 (covid-19) a pandemia. Rapidamente, países, estados e cidades inteiras suspenderam suas atividades presenciais que exigiam grande público e sancionaram medidas emergenciais de isolamento social. Assim também repartições públicas, bancos e órgãos sociais, escolas e universidades tiveram que suspender suas aulas e fechar suas portas. As medidas adotadas naquele momento foram as aulas remotas.

Para Bento (2022), a evasão escolar sempre foi um problema nas IES. Mas a pandemia agravou drasticamente esse número, elevando o abandono do mundo acadêmico a patamares históricos. E esse é um problema a ser enfrentado com mais seriedade pelas IES, tanto a retenção dos alunos atuais, como a atração e a busca pela permanência dos novos.

Entre as motivações para as desistências e dificuldades de acompanhar as aulas, Nunes (2021) explica que durante a pandemia aumentaram-se os níveis de estresse, de depressão e ansiedade da população do mundo todo. Essa premissa

pode ser corroborada pela pesquisa conduzida por Saldaña (2021) sobre o abandono das universidades e a redução do interesse pelos estudos. A coleta dos dados da pesquisa ocorreu entre os dias 30 de novembro e 9 de dezembro do ano de 2020. Os resultados dos dados coletados revelaram que 8,4% dos estudantes com idade entre seis e 34 anos abandonaram a escola durante a pandemia, sendo 650 mil do ensino superior (Bento, 2022).

A pesquisa realizada pela Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação (SEMESP), entidade que representa mantenedoras de ensino superior no Brasil, apresentou o impacto da pandemia na educação superior do país. Esse levantamento foi realizado tendo como base o Censo de 2020 (Brasil, 2020a). E observou-se que as consequências da pandemia na educação foram drásticas, pois houve queda no número de matrículas e aumento na evasão em todo o Brasil, de acordo com os dados divulgados pelo Mapa do Ensino Superior no Brasil 2022 (Brasil, 2020b). Em 2021, por exemplo, 36,6% foi o total da taxa de evasão nas modalidades de ensino a distância (EaD) e presencial, percentual que totalizava 3,42 milhões de alunos. No início da pandemia, em 2020, o número era maior, pois foram 3,78 milhões de alunos que abandonaram seus cursos.

Adicionalmente, o diretor-executivo da SEMESP, Rodrigo Capelato, afirma que:

Sem atrair os jovens para o ensino superior, o país está cada vez mais distante de cumprir a meta do PNE (Plano Nacional de Educação), que estabelece uma taxa de escolarização líquida para o ensino superior de 33% em 2024 [...] A taxa de evasão, que corresponde à soma do número de estudantes que trancaram a matrícula e não voltaram, dos que abandonaram o curso e dos que faleceram, cresceu pouco no setor privado, se comparado a 2019, pois muito rapidamente houve a migração para as aulas remotas. Já no setor público aconteceu um aumento bem grande devido ao tempo sem aula (Brasil, 2020a; 2020b).

Assim, na rede pública houve acentuado aumento de evasão no primeiro ano da pandemia da COVID-19. As taxas de evasão registraram 3,3 pontos percentuais, causados principalmente pela suspensão das aulas presenciais. Soma-se a isso que a rede pública demorou a adotar as aulas remotas como estratégia, o que pode ter aumentado o número de evasão (Brasil, 2020a; 2020b).

Quando são comparados os dados de 2020 e 2021, a rede privada registrou queda de 5,9% na taxa de evasão nos cursos presenciais. Nos cursos EaD, esperava-se maior evasão, pois a previsão era de aumento de 8,2% na taxa de evasão na modalidade (Brasil, 2020a; 2020b).

Bento (2022) informa que o setor da educação foi um dos mais afetados pela crise econômica gerada pela pandemia. Gemelli e Cerdeiras (2020, p. 116) avaliaram que, “no caso da educação privada, o desemprego e a queda nas rendas impactaram na capacidade da população em dispor de recursos para o pagamento de mensalidades e anuidades”. De fato, como afirmam as autoras, é notório o aumento da inadimplência e da evasão de alunos em função da crise econômica, mas também do descontentamento dos estudantes com a forma remota de ensino (Gemelli & Cerdeiras, 2020).

Particularmente, a Faculdade de Ciências Humanas de Curvelo (FACIC) não dispõe ainda de um estudo sistematizado que forneça aos seus gestores um entendimento dos benefícios da aplicação das ferramentas propostas pela qualidade total, o que implica a não utilização desse importante instrumento gerencial na condução da instituição. A gestão da qualidade total se refere a uma filosofia de gestão operacionalizada por meio de ferramentas. O trabalho proposto faz uma espécie de recorte, na medida em que foca o uso de ferramentas da qualidade para gestão da permanência em uma IES privada. Em função do exposto, o presente estudo visa responder à seguinte questão de pesquisa: **como aplicar as ferramentas da qualidade total na análise e controle da evasão escolar na instituição de ensino superior FACIC?** Para responder a essa questão, foram definidos os seguintes objetivos de pesquisa.

1.1 Objetivo geral

Averiguar como as ferramentas da qualidade total pode ser aplicada na análise e controle da evasão escolar na instituição de ensino superior FACIC.

1.2 Objetivos específicos

- a) exemplificar como as ferramentas da qualidade total podem ser utilizadas para analisar e monitorar os principais problemas das IES, principalmente na gestão da permanência.
- b) identificar os índices e causas de evasão escolar na FACIC e apresentá-los por meio das ferramentas da qualidade.
- c) identificar as principais medidas/estratégias adotadas pela IES para incentivar a permanência dos alunos e propor soluções para retenção utilizando as ferramentas da qualidade.

Para atingir os objetivos propostos, propôs-se à realização de uma pesquisa descritiva na FACIC, IES sediada na cidade de Curvelo, região central do estado de Minas Gerais. A FACIC é uma instituição privada de ensino superior, vinculada ao Sistema Federal de Ensino, regulamentada pelo Ministério da Educação (MEC). Desde 1968 está comprometida com a formação de profissionais que possam atender às demandas do mercado de trabalho de forma humana, ética e qualificada.

A presente pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso utilizando questionário eletrônico aplicado aos gestores e alunos do curso de Enfermagem evadidos durante o período da pandemia de COVID 19.

Para o pesquisador, este trabalho é importante, já que o conhecimento sobre o tema proposto pode se tornar um diferencial competitivo no mercado de trabalho, uma vez que já atuou na área empresarial e atualmente atua na área educacional.

Acredita-se que, ao aplicar tais ferramentas e colocar em prática os objetivos propostos, o gestor irá proporcionar melhorias na qualidade de ensino, o que, conseqüentemente, pode culminar em menores índices de evasão para a instituição FACIC. Vale destacar que a presente pesquisa não pretende definir um modelo de gestão específico, mas sim contribuir com sugestões a respeito de uma metodologia que seja capaz de rever seus métodos e princípios para adaptar-se às mudanças do ambiente educacional.

Esta dissertação foi composta de cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, que contextualiza a pesquisa, identifica o problema e estabelece os objetivos geral e específicos, além de justificar a pesquisa.

O segundo capítulo faz uma revisão da literatura, relatando conceitos/ aplicabilidade das ferramentas da qualidade total (planejar-executar-verificar-agir - PDCA -, *brainstorming*, diagrama de Ishikawa, plano de ação ou *Who, why, what, when, where, how, how much* - 5W2H - e gráfico de Pareto). Traz também uma reflexão em relação a: gestão da qualidade total na educação; bases teóricas sobre gestão nas IES; importância do gestor escolar; e gestão da permanência. E aborda estudos anteriores sobre a evasão na educação superior.

A metodologia utilizada para o alcance dos objetivos é descrita no terceiro capítulo e apresenta a classificação da pesquisa, as unidades de análise e observação, bem como os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo discorre sobre os resultados encontrados na pesquisa e os analisa à luz dos objetivos do estudo. E, por último, o quinto capítulo é composto das considerações finais sobre o estudo, considerações gerenciais, limitações da pesquisa e oportunidade de estudos futuros.

Seguem-se as referências, o apêndice e os anexos.

2 Referencial Teórico

Este capítulo está organizado em seis seções. A primeira aborda o contexto de apresentação e aplicabilidade das ferramentas da qualidade total nas empresas e gestão da qualidade nas IES. A segunda seção abrange a gestão nas IES, bem como a compreensão do papel do gestor escolar no contexto educacional da IES. Por último, discute sobre a gestão da permanência, com o intuito de apresentar os conceitos e modelos a ela associados, e discorre ainda acerca do tema da evasão nas IES, situando o leitor sobre o que é a evasão e reflexo da COVID 19 nessas instituições.

2.1 Qualidade total: história, conceitos e ferramentas

Nos últimos anos têm-se observado constante expansão da globalização e avanço na tecnologia. Tais avanços implicam modificações em várias áreas e setores sociais. Por exemplo, a busca pela qualidade nos serviços, podendo ser um importante espaço de oportunidades para as organizações públicas, que outrora eram marcadas pelos ditames burocráticos (Ribeiro, Macêdo & Santos, 2021). Em vista disso, uma das opções que têm servido para as organizações avançarem e melhorarem os seus serviços é a gestão da qualidade, sobretudo utilizando as ferramentas da qualidade.

Longo (1996) evoca um dos fatos históricos que remetem à criação da melhoria da qualidade e que ocorreu após a Segunda Grande Guerra Mundial, quando o Japão, país que foi extremamente destruído durante a guerra, convidou W. E. Deming para reconstruir o país. A missão dele era capacitar empresários e indústrias a partir do controle estatístico e produção de produtos industriais sob qualidade. Os efeitos foram mais rápidos do que o esperado, causando diferenças significativas, até mesmo mudanças culturais nos japoneses.

A partir daquele momento, década de 50, surgiu a preocupação em nível mundial com o controle da produção. Assim, compreende-se que os fundamentos e princípios que envolvem o desenvolvimento da *total quality management* (TQM) podem ser datados a partir da reconstrução do Japão por W. Edwards Deming na

década de 50. As ideias de Deming não tiveram receptividade no meio industrial dos Estados Unidos da América, tendo mais expressividade no Japão (Winn & Green, 1998).

Segundo Longo (1996), a busca pela melhoria da qualidade nos produtos e serviços pode ser percebida desde os tempos do trabalho manual para industrial a partir da segunda metade do século XVIII na Inglaterra com a Revolução industrial. Neste, a qualidade nos produtos e serviços era o que fidelizava o cliente, mas foi a partir do século XX, notadamente no período pós-Guerra, que surgiu o chamado controle da qualidade total (Longo,1996).

Sallis (2002) preleciona que inicialmente as ideias foram aplicadas principalmente no setor de manufatura, visto que as relações de produção eram marcadas especialmente por esse tipo de trabalho. Posteriormente, os efeitos da qualidade entraram na indústria de serviços, no setor bancário, nas finanças e em outros setores econômicos.

No entendimento de Queirós (1995), o conceito pode variar do ponto de vista dos autores e teóricos da Administração, pois são diversas as concepções apresentadas e que não englobam todas as características possíveis. Mas ele afirma que a qualidade é uma poderosa ferramenta estratégica de gestão.

Buscando facilitar a aplicação dos conceitos da qualidade, Kaoro Ishikawa (1990) organizou um conjunto de ferramentas, tanto gráficas quanto estatísticas, que podem ser utilizadas em diversas áreas do conhecimento. Tais ferramentas podem ajudar na gestão, dando condições ao gestor de monitorar e melhorar as atividades desenvolvidas dentro de uma empresa (Martins, 2002).

No entanto, nem sempre a implantação da qualidade é aceita nas empresas, sendo comum, por exemplo, encontrar resistência às mudanças por parte de alguns gestores, devido ao temor pela complexidade de se gerenciar serviços, e em algumas empresas ainda permanece a centralização gerencial. Uma gestão democrática, extremamente profissional e que utiliza as ferramentas gerenciais

disponíveis pode conseguir motivar a equipe a alcançar objetivos organizacionais (Feiten & Coelho, 2019).

No Brasil, a implantação da gestão da qualidade foi adotada em um cenário de mudanças, tanto nos mecanismos de produção como da necessidade de implantação de novas tecnologias nas empresas. No entanto, como enfatizado por Silveira, Michelin e Siluk (2017), nessa busca pela qualidade e produtividade revelaram-se algumas problemáticas, como a flexibilidade e controle, satisfação e insatisfação e objetividade e subjetividade. E embora ainda existam problemas na aplicabilidade da qualidade da gestão, sua importância ainda é ressaltada em termos práticos e teóricos.

O principal desafio da qualidade reconhecido por Yamashina (2007) é inovar, principalmente quando se trata dos erros humanos. E as empresas que conseguem reduzir erros e defeitos relacionados à mão de obra obtêm relevante espaço no mercado competidor. Dessa forma, ressalta-se a importância da TQM nas empresas de modo geral, visto que ela pode contribuir para o sucesso e o avanço dos negócios (Yamashina, 2007).

A qualidade é um conjunto de atributos e não apenas um simples índice, e envolve satisfação em preço, disponibilidade, segurança e durabilidade. Lindahl (1995) definiu a TQM como “a busca sem fim por fornecedores de bens e serviços para melhorar a qualidade ao reduzir o número de defeitos e responder às necessidades de seus clientes”. Para Todorut (2013), a TQM diz respeito ao gerenciamento das práticas, dos sistemas e processos e das ferramentas que afetam a qualidade do produto ou serviço.

Compreende-se, então, que a busca pela qualidade não é um processo finalizado e acabado, a melhoria contínua faz parte da qualidade, sendo um fator chave para a sobrevivência organizacional.

Diversas empresas, sobretudo no setor industrial, têm desenvolvido muitas ações com essa finalidade, principalmente no que se refere às melhorias nas suas atividades. No ambiente industrial, a TQM compreende que os clientes da indústria

não são apenas os que adquirem o produto final, mas são inclusos os fornecedores e as empresas terceirizadas, já que todos geram demandas que precisam ser atendidas (Winn & Green, 1998).

Gonçalves e Ferreira (2017) propõem os três conceitos principais e básicos para a aplicação e funcionamento da TQM em uma empresa, que são:

- a) treinamento - os colaboradores devem estar aptos e capacitados para a execução de suas funções, agregando valores e conhecimentos; precisa de visão da utilização de *softwares*, das ferramentas e carências para resolução de problemas;
- b) organização - a organização deve considerar um contato íntimo com seus clientes internos e externos, seja por intermédio de grupos, células ou setores. Sempre buscando a inovação e o controle de seus processos;
- c) posse local - os colaboradores precisam se sentir pertencentes ao seu local de trabalho, responsáveis por seus projetos e deveres. Isso pode resultar na ampliação dos resultados e mais empenho e compromisso para com a empresa.

Dessa forma, entende-se que a aplicação da TQM precisa abranger todos os componentes e colaboradores de uma empresa, considerando o contato criado entre os clientes, sejam eles internos ou externos. Com essas condições, é possível construir a TQM em uma empresa e instigá-la a alcançar os objetivos necessários por meio de algumas ferramentas, que serão apresentadas na próxima seção.

2.2 Ferramentas da qualidade

Um desafio que as empresas encontram é inovar seus processos produtivos. E saber qual metodologia utilizar é uma grande questão entre os gestores (Parreira, 2014).

Campos (1992) preleciona que as ferramentas da qualidade (PDCA, diagrama de causa e efeito, *brainstorming*, plano de ação e gráfico de Pareto) surgem como um elemento facilitador na implantação de sistemas de qualidade participativos e que

visam à melhoria contínua do processo. No âmbito das escolas, essas ferramentas podem contribuir para uma gestão mais eficiente na busca por uma educação de qualidade. Nas próximas subseções, procede-se a uma descrição dessas ferramentas da qualidade, utilizando-se, em alguns momentos, exemplos práticos de sua aplicação, conforme apresentado por Trindade *et al.* (2000).

2.2.1 O PDCA: abordagens conceitual e prática

O PDCA é uma ferramenta da qualidade que pretende levar a empresa a um novo patamar de competitividade pela identificação e definição de objetivos, solução de problemas de desempenho e promoção do uso racional dos recursos da empresa, melhorando os resultados dos processos de trabalho (Campos, 1992).

O ciclo do PDCA, na linha de pensamento de Campos (1992), foi desenvolvido por Walter A. Shewart, na década de 30, mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming, em 1950, pelo fato de que foi William Edward Deming quem mais amplamente a difundiu nas empresas japonesas, a fim de aumentar a qualidade dos processos produtivos.

Segundo Campos (1992), o ciclo PDCA é um instrumento de gestão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo. O que muda são as técnicas e ferramentas de integração a serem utilizadas em cada tipo de processo. Toda gestão de recursos ou ação organizacional deve ter como orientação básica o cumprimento desse ciclo, devendo, assim, haver continuidade entre suas fases.

É uma técnica simples que pode ser usada de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização e que facilita a tomada de decisão, visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência das empresas.

O PDCA pode ser aplicado com os seguintes propósitos, de acordo com Campos (1992):

- a) solução de problemas;
- b) melhoria de resultado;
- c) desenvolvimento de novos produtos e mercados;
- d) manutenção dos resultados alcançados;
- e) gerenciamento da rotina.

O ciclo do PDCA é muito utilizado para manter e melhorar as diretrizes de controle (metas a serem alcançadas para garantir a satisfação das necessidades das pessoas) e é representado por quatro fases contínuas: “*plan*”, planejar; “*do*”, fazer ou executar; “*check*”, checar ou verificar; e “*act*”, agir de forma corretiva (Campos, 1992). O ciclo do PDCA é apresentado na Figura 1:

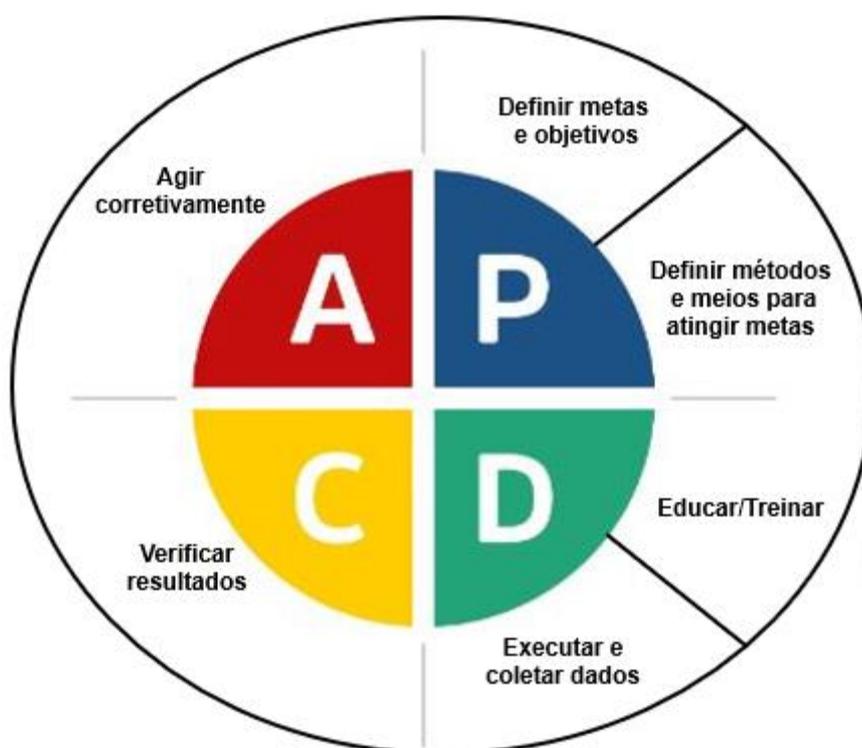


Figura 1

Ciclo do PDCA.

Fonte: elaborada pelo autor com base em Trindade, C., Rezende, J. L. P., Jacovine, L. A. G., & Sartório, M. L.. (2000, p. 55). *Ferramentas da qualidade: aplicação na atividade florestal*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa.

Como se pode observar na Figura 1, a primeira fase do ciclo PDCA é o **planejamento**, na qual se devem identificar problemas e suas causas ou as metas das empresas, definindo-se, assim, as ações (o que vai ser feito) para a eliminação dos problemas.

A próxima etapa é a **execução**, ou seja, implementar as ações necessárias, que incluem executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. Nessa etapa são essenciais a educação e o treinamento das atividades que as pessoas irão executar. Portanto, o “fazer” (*do*) deve envolver comunicação, conversa e treinamento, para que a mudança efetivamente ocorra.

A terceira fase é o **controle**, verificar se está sendo feito o que foi planejado, se as metas estão sendo atingidas ou se os problemas e suas causas estão sendo eliminados. Enfim, acompanhar o desenvolvimento e a execução do plano de ação.

A última fase do ciclo é **agir de forma corretiva**, executar ações para promover melhorias no processo. Durante a verificação, se forem identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas. Campos (1992) acredita ser possível realizar também um trabalho preventivo, identificando os desvios passíveis de ocorrer no futuro, suas causas e soluções, evitando-se, assim, futuros problemas.

Após completar todas as etapas, o ciclo deve ser girado sistematicamente, de forma que a cada volta haja correções das falhas. Girando continuamente, há constantes melhoras no processo, oferecendo as seguintes vantagens: simplicidade (facilita o entendimento das informações); valorização de fatos; análise de cada fase; visualização do processo; gerenciamento da rotina.

Para Campos (1992), o PDCA é um modelo de gestão porque fornece as condições para os gestores conduzirem a empresa para onde desejam, evitando que eles sejam guiados pelos problemas e pelas crises.

2.2.2 Brainstorming

Criada por Alex Osborn, a *brainstorming* é uma técnica bastante utilizada em áreas como relações humanas e, segundo Daychoum (2013), é mais que uma técnica de dinâmica de grupo, pois tem a capacidade de explorar a criatividade dos participantes, podendo alcançar soluções que dificilmente algum gestor sozinho

enxergaria. A meta da ferramenta é obter uma “tempestade” de diferentes opiniões e sugestões sobre determinado tema.

O termo *brainstorming* tornou-se comum na língua inglesa para definir pensamento criativo. Seu objetivo é gerar ideias numa situação de grupo na qual o ato de julgar é suspenso – um princípio que, comprovado por pesquisas científicas, faz aumentar a produtividade, tanto no nível individual quanto no de grupo (Carpinete, 2016).

Campos (1992) ressalta que o objetivo dessa ferramenta é obter o maior número possível de sugestões para fazer o julgamento, posteriormente sendo recomendada para: geração de grande número de ideias; exploração de alternativas melhores; e identificação de oportunidades detectadas por aqueles que estão mais próximos da atividade.

Uma *brainstorming* pode ser constituída das seguintes etapas (Campos, 1992):

- a) **preparação:** consiste na seleção de participantes que possam contribuir para o tema desenvolvido;
- b) **condução da sessão:** envolve a apresentação das regras que conduzem a reunião e treinamento por meio de exercícios simples com proposta do problema que deve ficar sempre visível para todos. A partir daí, registram-se as ideias para uma possível tomada de decisão;
- c) **registro final:** análise dos dados quanto à pertinência do tema, eliminando as impertinentes.

Como vantagens da aplicação, podem ser verificados os seguintes fatos, de acordo com Campos (1992): permite a manifestação aleatória das pessoas; é uma técnica muito flexível em termos de possibilidades de utilização; é de fácil aplicação e não requer grandes conhecimentos para se obterem resultados com a técnica; possibilita ultrapassar os limites/paradigmas dos membros da equipe.

2.2.3 Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe)

Diagrama de causa e efeito, diagrama espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa é uma ferramenta utilizada por diversos segmentos para gerenciar a qualidade. Foi criado por Kaoru Ishikawa na Universidade de Tóquio em 1943 e disseminado para outros países. Daychoum (2013) explicita que Ishikawa notou que ao menos 95% dos problemas poderiam ser resolvidos e que qualquer trabalho fabril poderia utilizar esse método.

Campos (1992) postula que essa ferramenta tem o objetivo de facilitar os trabalhos de análise de problemas ou situações, possibilitando ordenação mais adequada e racional dos fatos na busca das causas que estão produzindo efeitos não desejados. O diagrama de Ishikawa pode ser dividido em: sequencial e de causa e efeito.

a) Diagrama sequencial

O diagrama sequencial mostra o passo a passo para se obter um produto com qualidade, facilitando, assim, a descrição das etapas de produção. É um diagrama que representa a sequência de processos, transmitindo informações de forma simples e lógica, que tem o objetivo de mostrar como as mensagens entre os objetos são trocadas no decorrer do tempo para a realização de uma operação.

Essa ferramenta pode ser usada para mostrar a evolução de dada situação em determinado momento da execução de uma atividade, conseguindo, assim, ter controle de todo o processo. O diagrama sequencial é apresentado na Figura 2, que utiliza um exemplo discutido em Trindade *et al.* (2000):

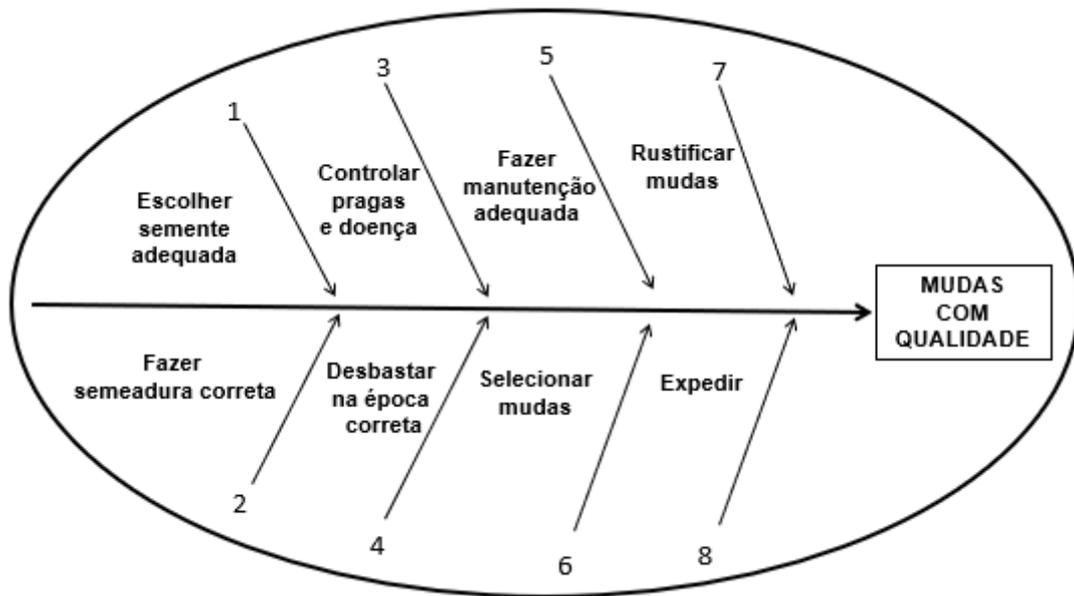


Figura 2

Diagrama sequencial para produção de mudas com qualidade.

Fonte: elaborada pelo autor com base em Trindade, C., Rezende, J. L. P., Jacovine, L. A. G., & Sartório, M. L. (2000). *Ferramentas da qualidade: aplicação na atividade florestal*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa (p. 25).

No diagrama da Figura 2, as atividades são representadas em forma sequencial, realçando cada etapa do processo, o que permite melhor análise da operação como um todo para se obter mudas com qualidade.

b) Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito mostra a relação entre uma característica da qualidade e os fatores. O diagrama é usado atualmente não apenas para lidar com as características da qualidade do produto, mas também para outros fins (Ramos, 2000). É uma representação gráfica que permite a organização das informações, possibilitando a identificação das possíveis causas de determinado problema ou efeito.

Esse diagrama relaciona as causas (falhas) aos efeitos (problemas) e é utilizado quando se necessita identificar, explorar e ressaltar todas as causas possíveis de um problema. Os processos são formados por um conjunto de recursos e atividades que transformam insumos em produtos. Uma vez que, para haver um efeito

(produto) são necessárias causas, pode-se entender o processo como um conjunto de causas. O diagrama 6M é apresentado na Figura 3 e utiliza o exemplo referido por Trindade *et al.*, 2010.

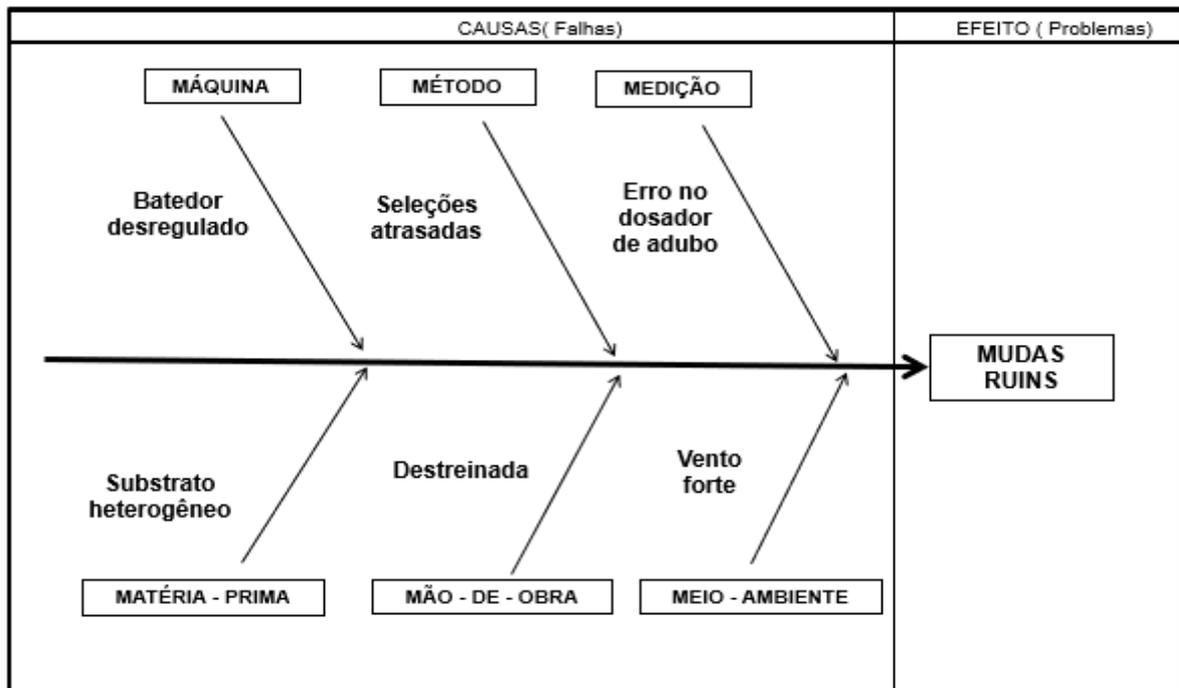


Figura 3

Diagrama 6M – Causa e efeito.

Fonte: elaborada pelo autor, com base em Trindade, C., Rezende, J. L. P., Jacovine, L. A. G., & Sartório, M. L. (2000, p. 27). *Ferramentas da qualidade: aplicação na atividade florestal*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa.

O diagrama de causa e efeito apresentado relaciona as causas (falhas) com os efeitos (problemas). Para facilitar a análise, enfoca as causas primárias do processo, como o uso dos 6M (máquina, mão de obra, matéria-prima, método de trabalho, medição da atividade e sua relação com o meio ambiente (interno e externo ao processo)).

Ao se fazer a análise dos dados obtidos pode ser utilizada a técnica *brainstorming*, já descrita neste trabalho, para identificar um determinado problema, sendo importante conhecer as possíveis causas de variação dos processos para que sejam definidas ações efetivas.

Objetivando facilitar a análise, pode-se utilizar essas ferramentas da qualidade, enfocando as causas primárias do processo refletido nas seguintes etapas na construção do diagrama:

- a) estabelecer e enunciar claramente o problema (efeito) a ser analisado;
- b) reunir um grupo de pessoas envolvidas no processo, fazendo uma *brainstorming* sobre as causas possíveis e a identificação do problema;
- c) escrever as causas primárias que afetam a característica ou o problema, construindo uma espinha dorsal da esquerda para direita;
- d) escrever as causas secundárias que afetam as primárias e, se necessário, escrever as causas terciárias, e assim por diante;
- e) estipular a importância de cada fator e destacar os que indicam um efeito significativo na característica da qualidade;
- f) registrar quaisquer informações necessárias.

As vantagens da aplicação do diagrama espinha de peixe são: por ser uma ferramenta estruturada, direciona os itens a serem verificados para que se chegue à identificação das causas; permite ter ampla visão de todas as variáveis que interferem no bom andamento da atividade, ajudando, assim, a identificar a não conformidade. De acordo com Campos (1992), trata-se de uma boa ferramenta de comunicação, pois estabelece a relação entre o efeito e suas causas, possibilitando o detalhamento das causas.

O desafio da qualidade é inovar no que diz respeito ao controle dos erros humanos (Yamashina, 2007). A maior vantagem da utilização do diagrama de Ishikawa é a possibilidade de desdobrar as causas do problema em estudo até se chegar àquela que é, de fato, a origem do problema (Mello, 2011).

2.2.4 Plano de ação ou 5W2H

É um documento organizado que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar a tarefa, por meio de um questionamento capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas (Campos, 1992).

O plano de ação deve ser estruturado para permitir rápida identificação dos elementos necessários à implantação do projeto e é de fácil utilização, sendo uma das mais importantes ferramentas para planejar as ações que serão executadas. Também é chamado de 5W2H, porque é de uso mundial. Um exemplo de plano de ação é apresentado na Figura 4:

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE MUDAS				
MÉTODO 5W e 2H				EXEMPLOS
5W	WHAT	O QUE ?	QUE AÇÃO SERÁ EXECUTADA?	AVALIAR AS OPERAÇÕES DO PROCESSO.
	WHO	QUEM ?	QUEM IRÁ EXECUTAR ?	TÉCNICO DO VIVEIRO
	WHERE	ONDE ?	ONDE SERÁ EXECUTADA A AÇÃO?	AVALIAR NO GALPÃO DE SEMEADURA
	WHEN	QUANDO ?	QUANDO A AÇÃO SERÁ EXECUTADA?	AVALIAR A OPERAÇÃO DE HORA EM HORA
	WHY	POR QUÊ ?	POR QUE A AÇÃO SERÁ EXECUTADA?	AS PESSOAS DEVEM SABER POR QUE ESTÃO AVALIANDO E QUAIS BENEFÍCIOS ADVIRÃO DESDE PROCEDIMENTO.
2H	HOW	COMO ?	COMO SERÁ EXECUTADA A AÇÃO?	CONTANDO O NÚMERO DE SEMENTES DISTRIBUÍDAS NAS REPETIÇÕES.
	HOW MUCH	QUANTO CUSTA?	QUANTO CUSTA PARA EXECUÇÃO DA AÇÃO? MATERIAL A SER GASTO.	PAPEL TIPO ENVELOPE , GARRAFAS USADAS E 10 MINUTOS DESPENDIDOS NA AVALIAÇÃO. R\$ XX

Figura 4

Avaliação do processo de produção de mudas (5W+2H).

Fonte: elaborada pelo autor com base em Trindade, C., Rezende, J. L. P., Jacovine, L. A. G., & Sartório, M. L. (2000). *Ferramentas da qualidade: aplicação na atividade florestal*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa (p. 51).

Conforme exemplificado na Figura 4, para se obter o controle do processo é necessário estabelecer e compreender os porquês da avaliação dos serviços ou produtos. Só se consegue assegurar a qualidade e promover sua melhoria se for possível avaliar os processos e produtos. Uma forma auxiliar para facilitar a definição dos parâmetros a serem avaliados é a utilização da ferramenta 5w+2H.

De acordo com Campos (1992), o plano de ação deve ser usado para: referenciar as decisões de cada etapa no desenvolvimento do trabalho; identificar as ações e responsabilidades de cada um na execução das atividades; planejar as diversas ações que serão desenvolvidas no decorrer do trabalho. Para o gestor escolar, que elabora cotidianamente projetos de aplicação, o plano de ação se configura em uma

ferramenta simples, podendo auxiliar na qualidade e na produtividade das suas ações.

2.2.5 Gráfico de Pareto

Trindade *et al.* (2000) ensinam que o gráfico de Pareto recebeu esse nome em homenagem a Vilfredo Pareto, economista italiano que fez estudos sobre a distribuição da riqueza entre população. A aplicação desse conceito na resolução de problemas permite a identificação dos pontos vitais, que uma vez selecionados trazem consideráveis ganhos ao processo produtivo. Os autores acrescentam que o gráfico de Pareto é elaborado com base em uma folha de verificação ou em outra fonte de coleta de dados. Seguem-se as etapas para a construção do gráfico de Pareto:

- a) Selecionar os problemas a serem comparados e estabelecer uma ordem de importância para análise com base na utilização dos dados (verificação de registros);
- b) selecionar um padrão de comparação como unidade de medida. Exemplo: custo mensal, frequência de ocorrência etc.;
- c) selecionar um período para análise. Exemplo: oito horas, sete dias etc.;
- d) coletar os dados necessários a cada categoria. Exemplo: o defeito A ocorreu X vezes na última semana;
- e) comparar a frequência ou o custo de cada categoria com os de todas as outras categorias. Exemplo: o defeito A ocorreu 10 vezes, o defeito B 25 vezes etc.;
- f) listar as categorias de mais importância, da esquerda para a direita. Exemplo citado por Trindade *et al.* (2000) na Tabela 1.

Os defeitos encontrados nas mudas expedidas, no período de sete dias, são listados na Tabela 1.

Tabela 1

Defeitos encontrados nas mudas expedidas

Defeitos encontrados nas mudas expedidas				
Item	Problemas Encontrados	Frequência	%	Ordem importância
A	Sistema radicular deformado	57	31,3	1
B	Muda estiolada	22	12,1	4
C	Recipiente com mais de uma muda	15	8,2	5
D	Muda verde	48	26,4	2
E	Muda inclinada	40	22,0	3
TOTAL		182	100%	

Fonte: elaborada pelo autor com base em Trindade, C., Rezende, J. L. P., Jacovine, L. A. G., & Sartório, M. L. (2000). *Ferramentas da qualidade: aplicação na atividade florestal*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa (p. 47).

Os problemas encontrados foram ordenados, conforme sua importância, na Tabela 2.

Tabela 2

Ordenação dos problemas encontrados nas mudas expedidas

Ordenação dos problemas encontrados nas mudas expedidas				
Item	Problemas Ordenados	Frequência Acumulada	% Geral	% Acumulada
A	Sistema radicular deformado	57	31,2	31,3
D	Muda verde	105	26,4	57,7
E	Muda inclinada	145	22,0	79,7
B	Muda estiolada	167	12,1	91,8
C	Recipiente com mais de uma muda	182	8,2	100,00
TOTAL		100%		

Fonte: elaborada pelo autor, com base em Trindade, C., Rezende, J. L. P., Jacovine, L. A. G., & Sartório, M. L. (2000). *Ferramentas da qualidade: aplicação na atividade florestal*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa (p. 48).

A partir dos dados da Tabela 2 construiu-se o gráfico de Pareto.

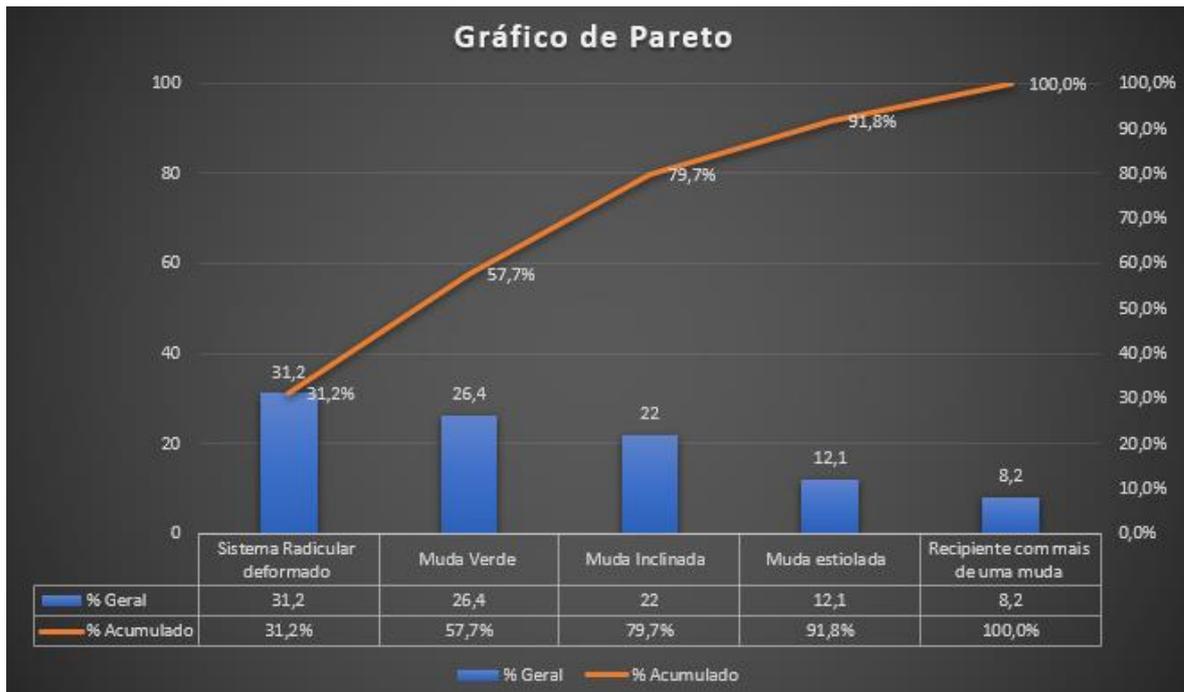


Figura 5

Gráfico de Pareto.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Trindade, C., Rezende, J. L. P., Jacovine, L. A. G., & Sartório, M. L. (2000). *Ferramentas da qualidade: aplicação na atividade florestal*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa (p. 48).

Os problemas foram priorizados em nível de importância (percentagem de ocorrência), sendo a percentagem de mudas com raízes deformadas a primeira situação a ser trabalhada. Uma vez resolvido esse problema, os esforços se concentram nos problemas subsequentes, até a solução de todos eles.

Após a explanação e exemplificação de uso da ferramenta gráfico de pareto por meio de um caso real descrito por Trindade *et al.* (2000), na próxima seção discute-se a gestão da qualidade aplicada à educação.

2.3 Gestão da qualidade total na educação

Na década de 90 Minas Gerais implantou a gestão da qualidade em suas escolas estaduais, mas sem sucesso. Tempo depois contratou a Fundação de Desenvolvimento Gerencial - FDG que pertencia ao mestre da qualidade Vicente Falconi para introduzir as ferramentas da qualidade na gestão das escolas.

Nos últimos anos tem-se observado que a gestão da qualidade tem sido aplicada dentro de muitas empresas, trazendo, conseqüentemente, significativos resultados na melhoria da qualidade dos produtos e nos serviços prestados, possibilitando a expressiva diminuição dos erros nas tarefas desenvolvidas e contribuindo para o aumento da perenidade das empresas no mercado competitivo.

Conforme as definições e princípios da TQM, o conceito de qualidade deve ser definido pelas expectativas dos clientes, e não por aquilo que a instituição se propõe a ofertar como serviço. Esse princípio entende que são os clientes os responsáveis pela definição a respeito da satisfação sobre o que está sendo ofertado. Em vista disso, é necessário que as instituições utilizem as diversas ferramentas da qualidade para explorar e compreender as necessidades e vontades de seus clientes (Medeiros, Sousa, Nobre & Nogueira, 2017; Sallis, 2002).

Para Todorut (2013), a condição da TQM pode afetar diretamente a qualidade de um produto ou serviços, uma vez que esses serviços têm relação com o gerenciamento dos processos, das práticas, de sistemas e metodologias de uma organização.

Nesse sentido, uma empresa preocupada com a melhoria dos processos gerenciais, do aumento nos indicadores de qualidade e da excelência nos serviços pode se valer dessas ferramentas administrativas da qualidade, visto que elas são úteis nesses processos. Esses processos não são aplicados apenas em empresas ligadas a indústrias ou firmas, mas podem também ser no campo educacional, principalmente quando visam à melhoria nos indicadores educacionais. Segundo Xavier (1991), quando se propõe à melhoria da qualidade da educação, essa questão também perpassa pela gestão, por isso gestores devem ser preparados adequadamente para a melhoria da qualidade da educação. Um dos princípios de Kaoru Ishikawa considera que a implantação da Gestão da Qualidade total em uma empresa deve envolver a todos, a começar pela direção.

Compreende-se, assim, que o sistema de gestão da qualidade em instituições de ensino, objeto de análise deste trabalho, é de fundamental importância para contribuir com o gerenciamento das questões que envolvem a educação.

Por conta dessa gama de sujeitos envolvidos em uma instituição educacional, Xavier (1991) defende que a conversão do sistema de qualidade para o ambiente educacional precisa considerar esses grupos, pois são diversos os clientes do setor educacional: alunos, pais, funcionários da instituição, órgãos e a sociedade. Em vista disso, Campos (2015) defendeu que no ambiente interno da instituição educacional é possível compreender o professor como fornecedor e o aluno ocupando o lugar de cliente.

Na área da educação, a sua implementação deve estar alinhada para atender às necessidades de diferentes públicos, mas destacam-se os estudantes, que são clientes diretos, de contato constante e de alta intensidade, sendo, assim, um dos grupos mais interessantes de análise quando o objetivo é a melhoria (Todorut, 2013).

É preciso lembrar que a TQM pode variar conforme as metodologias estabelecidas pelas organizações. Ela é considerada o ponto inicial sobre as abordagens de outras melhorias que podem ser aplicadas. Portanto, oferece liberdade para as instituições, respeitando suas ferramentas e métodos; o seu foco é voltado apenas para atender às necessidades dos clientes (Torodut, 2013).

No entanto, no âmbito educacional compreende-se que os sujeitos envolvidos no meio educacional têm sua própria bagagem cultural e social, com aptidões e exigências distintas. Isso pode representar uma dificuldade na previsibilidade do bem de saída, o aluno formado (Xavier, 1991).

Na concepção de Xavier (1991) sobre a TQM, esta deve constituir-se em um conjunto estrategicamente organizado de princípios e métodos que vise à mobilização e à cooperação de todos os membros da organização, com o intuito de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços para obter a máxima satisfação de seus clientes. E defende que existem cinco pontos fundamentais na área de educação relacionada à gestão de qualidade: conformidade, prevenção, excelência, responsabilidade e mediação.

Definindo cada ponto desses, pode-se esmiuçar a proposta de Xavier (1991). No caso da conformidade, é o entendimento de que o serviço prestado deve seguir tudo aquilo que foi acordado previamente. A prevenção diz respeito aos procedimentos que visem à diminuição do cometimento de erros. Um erro muito comum no ambiente educacional pode ser a baixa no rendimento dos alunos, e a principal medida sugerida como prevenção é o reforço disciplinar. Já o conceito de excelência visa garantir a qualidade em todas as etapas do serviço, evitando que erros ou interrupções ocorram.

Para que esses erros não ocorram, é preciso que a medição das ações seja constante, já que elas ajudam na identificação e correção dos problemas. A responsabilidade refere-se a algo mais amplo e que engloba a coletividade, já que é preciso que todos os envolvidos no ambiente educacional estejam cientes de suas responsabilidades para o bom funcionamento do processo.

Xavier (1991) relacionou os pontos que precisam para ser implantado o programa TQM em uma empresa, são eles:

- a) apoio e incentivo por parte dos dirigentes da instituição;
- b) adequação da estrutura à demanda;
- c) adesão da gerência de nível intermediário;
- d) implementação de programas capacitação dos funcionários em todos os níveis da força de trabalho.

Embora esses pontos precisem ser considerados, de acordo com Torodut (2013) os princípios básicos da TQM só serão introduzidos em uma IES se nesta existir uma cultura de qualidade instigada em todo o corpo de funcionários. Uma IES não só obtém respeito e reconhecimento por conta dos seus resultados acadêmicos, mas pela cultura institucional, pelos serviços bem prestados e pela forma como se apresenta para a sociedade e para seus clientes (Torodut, 2013).

De acordo com Todorut (2013), as IES apresentam seus próprios modelos culturais. Nem sempre é algo explícito e escrito, como as leis, mas são de conhecimento do corpo que compõe o ambiente educacional. E algumas IES mantêm uma cultura

conservadora que impede a implementação da TQM, por exemplo. E para superar esse obstáculo, algumas medidas podem ser tomadas para aderir a novos modelos de gerenciamentos, são elas:

- a) implementar novas formas de pensar;
- b) implementar novo gerenciamento estratégico;
- c) implementar novos modos de gerenciamento da qualidade.

A adoção dessas medidas pode instigar a aceitação de mudanças e o respeito à melhoria do espaço. No entanto, ela pode não ser tão rápida assim, pois, de acordo com Todorut (2013), a implantação da TQM sem resistência pode durar três a cinco anos.

Silva (1994) afirma que é possível pensar o aluno como cliente, quando a educação é compreendida numa perspectiva de mercado, já que ele é um consumidor de serviços prestados (educação). Essa transformação modifica a relação professor-aluno quanto ao consumidor-cliente. Assim, no ensino-aprendizagem é retirada toda a dimensão possível de troca de que se reveste a relação pedagógica (Cunha, 1994). Nesse contexto, cada qual assume suas funções, o professor aparece como aquele que ensina, o aluno é aquele que aprende, o diretor é aquele que gerencia, a merendeira é a que responde pela merenda etc.

E apesar das pesquisas e informações que circulam no meio acadêmico, nota-se que essas instituições insistem em utilizar mecanismos gerenciais burocráticos e defasados, dando pouca importância à gestão da qualidade. Essa mesma visão é encontrada em Finger (1997), que sustenta que a faculdade é uma organização conservadora por excelência e tem resistido a examinar com mais profundidade a aplicação de um modelo organizacional para a realização de seus objetivos.

Uma instituição que utiliza a gestão da qualidade precisa acompanhar os desdobramentos e os resultados de suas ações. Essa aferição permite identificação de necessidades e define ações estratégicas voltadas para melhoria (Todorut, 2013).

2.4 Gestão nas instituições de ensino superior (IES)

O setor educacional é um dos segmentos de serviços que atualmente tem chamado a atenção, principalmente no que se refere às IES privadas, consideradas complexas e com objetivos não tão claros, o que pode dificultar o controle e a mensuração do seu desempenho.

As IES surgiram no Brasil no início do século XIX, instigadas pela elite que durante os anos de 1500 e 1800 buscavam instituições privadas europeias para a formação de seus filhos e que voltavam ao Brasil após sua qualificação (Stallivieri, 2007). O Brasil era então muito carente de profissionais qualificados e de instituições qualificadoras, pois as famílias que tinham condições enviavam seus filhos para a Europa. Dada essa necessidade e à demanda do mercado, principalmente de profissionais da área da Engenharia, Medicina e Direito, surgiram as primeiras universidades brasileiras. Fundada em 1920 e chamada Universidade do Rio de Janeiro, essa primeira universidade brasileira inaugurou as mudanças na educação superior do país (Stallivieri, 2007).

Finger (1997) afirma que a educação se tornou foco de competitividade, pois as instituições de ensino superior permitem a qualificação da mão de obra e contribuem para a inserção de novas empresas no mercado globalizado e na geração de emprego e renda. Apesar desses avanços, o que tem se notado é que as IES ainda propalam modelos burocráticos e defasados de gestão, existindo nelas pouco controle exercido, e isso impede que seja dada a devida importância para a gestão de qualidade (Finger, 1997).

Após as legislações de 1997, com o Decreto 2.306 que regulamenta que as IES podem ter finalidade lucrativa, tem-se observado nas últimas décadas que o número dessas instituições privadas tem crescido, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (Brasil, 2000). Por conta desse crescimento, é preciso que as instituições estejam preparadas para disputar o mercado.

2.4.1 A Importância do gestor escolar

Desde os primeiros grupos humanos, na Pré-História, os homens se organizam socialmente. Na atual sociedade moderna, na contemporaneidade, ela é cada vez mais complexa, organizada socialmente, estruturada e administrada pelos sujeitos que a compõem (Bento, 2022).

É comum encontrar termos como administração, gestão ou gerenciamento, utilizados para nomear o ato de organizar, planejar e controlar recursos em algum ambiente e que estejam buscando atingir objetivos determinados. Conforme aduz Motta (2000, p. 26), “gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”.

Almeida (2014) acredita que a liderança está ligada ao ato de conduzir ou influenciar pessoas para atingir determinados objetivos pessoais e de alguma organização. Nesse sentido, um líder tem como missão dirigir, gerenciar e controlar pessoas, ele é responsável por dar subsídios para maximizar potencialidades alinhadas ao objetivo das pessoas e das organizações. E o líder pode obter resultados expressivos e satisfatórios por meio de uma equipe alinhada. Já para Braga e Monteiro (2005), a gestão é um processo administrativo que prepara as organizações e ajusta estratégias sempre que necessário fazer alterações, mudar rotas ou refazer planos.

Quando se busca melhorar a qualidade em uma instituição educacional, é preciso passar pela gestão, pois é o gestor quem administra grande parte do desenrolar educacional, portanto, a preparação dos gestores tem ligação direta com a busca por uma educação de melhor qualidade (Alves, Oliveira & Angnes, 2016). Ele é a figura central, que necessita tanto de formação qualificada como desenvolver habilidades para seu sucesso e o da instituição.

Hoffmann, Nunes e Müller (2019) asseguram que os gestores das instituições de ensino superior precisam identificar onde o conhecimento está e quem o detém, para permitir que a instituição venha alcançar as metas organizacionais. Assim, as

necessidades e objetivos dos indivíduos pertencentes a esse tipo de instituição precisam ser observados e considerados (Alves, 2016).

Conforme Trindade (2019), os serviços educacionais precisam se adequar a uma nova realidade competitiva, exigindo da IES mais preocupação com melhorias contínuas nos processos organizacionais. Oliveira e Rosa (2017) declaram que uma boa administração e o emprego de recursos de modo adequado resultam em sólida gestão.

Focando na qualidade de ensino, é preciso que os gestores das IES busquem desenvolver estratégias capazes de identificar as necessidades do cliente a partir das experiências vivenciadas na própria instituição, para, assim, criarem ações para mantê-lo fiel pelo maior prazo possível (Masquietto, Pizzinatto, Pizzinatto & Zaccaria, 2017).

Cardoso (2015) cita que um dos desafios enfrentados pelas IES é melhorar a qualidade dos cursos, definir processos internos e externos e rever as estratégias institucionais.

É necessário investir em treinamentos, palestras e reuniões, para que o atendimento ao cliente seja realizado com excelência, sendo o cliente a base essencial para uma empresa alcançar o sucesso e se manter no mercado (Oliveira, 2022).

2.5 Gestão da permanência

A gestão da permanência é um conjunto de políticas que visam evitar a evasão nas instituições de educação superior. Embora cada instituição tenha autonomia para definir conforme sua realidade, existem alguns pontos em comum na gestão da permanência (Motta & Gomes, 2016).

A permanência é assegurada nas leis brasileiras e é um dos princípios que norteiam a execução do ensino no Brasil. Como aludido no art. 206 da Carta Magna de 1988, entre os incisos estão: primeiro - ministrar aulas com igualdade de condições para o acesso e permanência; segundo - garantir liberdade para aprender, ensinar, realizar

pesquisas e divulgar os resultados, pensamentos e as opiniões, sem prejuízo à arte e ao saber; sexto - realizar a gestão democrática do ensino público conforme a legislação; e sétimo - garantir padrão de qualidade para oferta dos cursos (Bento, 2022).

A permanência dos alunos pode ter relação com vários fatores. E um deles é com o papel que a IES desempenha no âmbito educacional, pois os alunos julgam a infraestrutura da IES, o acervo da biblioteca, o refeitório, a localização para a facilidade de transporte e a adequação institucional para alunos com necessidades especiais (Dias, 2015).

Só a criação de uma gestão de permanência pode instigar a diminuição da evasão e a retenção de alunos. Oliveira (2014) acredita que é possível construir uma gestão de permanência no âmbito das IES particulares, criando-se um modelo que objetiva entender as causas da evasão e, posteriormente, tentar implantar um projeto que vise ao retorno dos alunos evadidos.

Estudo de caso realizado na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)-MG por Gonçalves (2018) mostra grandes perdas econômicas devido à evasão, acentuando tanto a necessidade como também a urgência de se implementar um estudo de caso mais detalhado, bem como instalar políticas que promovam a permanência dos alunos.

Motta e Gomes (2016) relatam que a gestão da permanência vem como um conjunto de políticas que almejam mitigar a evasão nas instituições de educação superior. E argumentam que a gestão da permanência é definida em conformidade com a realidade de cada instituição, todavia, frequentemente têm-se alguns pontos em comum a serem observados.

Os mesmos autores defendem que o primeiro passo para se instalar uma gestão da permanência é formar uma comissão que observará alguns índices: taxas de inadimplência, frequência dos alunos, o comportamento, satisfação dos discentes e seu desempenho acadêmico. Posteriormente, atentar às condições internas e externas. Na parte interna é preciso examinar como a instituição funciona em sua

estrutura material e imaterial. É possível verificar como outras organizações de ensino superior ofertam tais condições educacionais, com o intuito de agregar novos valores.

Consoante a isso, Hagedorn (2006) estabeleceu quatro tipos de permanência, sendo eles:

- a) permanência institucional: ajuda na identificação da proporção de alunos matriculados na mesma instituição nos anos subsequentes;
- b) permanência no sistema: são os alunos que trocam de instituição por outra do mesmo país - transferências entre IES ou rematrículas;
- c) permanência dentro de uma especialidade ou disciplina: está relacionado à flexibilização da matriz curricular de um curso, permitindo que os alunos selecionem disciplinas tanto obrigatórias como optativas para compor seu currículo;
- d) permanência dentro de um curso: considera o tempo que o estudante permanece matriculado em seu curso. Leva em conta a quantidade total de alunos que permaneceram ativos no curso e os que formalizaram a saída, evadiram.

É necessário discutir os fatores que levam à permanência escolar, propondo estratégias para o enfrentamento da desistência. O modelo criado por Oliveira (2014) é concentrado na gestão da permanência em IES particulares, mas a partir dela podem ser realizadas adaptações para as IES públicas. E são estipulados os passos para a gestão da permanência:

- a) diagnosticar a evasão, pesquisando os evadidos;
- b) criar um projeto para lidar com os evadidos e convidá-los a retornar ao curso;
- c) traçar um perfil dos evadidos;
- d) criar mecanismos antievasão a partir dos motivos detectados;
- e) aplicar a gestão da permanência a partir do perfil do evadido.

Esse projeto pode permitir que os alunos evadidos sejam resgatados e os que estão ativos permaneçam onde estão, caso desejem. A evasão é um ponto negativo para

a IES e tem um significado muito forte e determinante na vida do educando. Por isso, trata-se de um tema sensível no sistema educacional brasileiro, portanto, necessário pensar em estratégias que garantam uma educação inclusiva e que não deixe alguém no meio do caminho.

2.5.1 Estudos anteriores sobre a evasão escolar na educação superior

A evasão escolar é um problema constante e que atinge instituições de ensino em todos os níveis da educação, tanto da básica como da superior e seja da rede privada ou da rede pública. A evasão estudantil pode ser definida como a interrupção da progressão do estudante ao longo dos semestres (Xavier & Meneses, 2020).

Nas palavras de Corrêa e Loureiro (2020), evasão é o ato de evadir-se, fugir, abandonar, sair, desistir. No caso da evasão acadêmica, é o abandono das atividades ligadas construídas na universidade para a realização de outras atividades.

Existem várias interpretações para a evasão. Biazus (2004, p. 86) a conceitua “como sendo a saída do aluno de uma IES ou de um de seus cursos, definitiva ou temporariamente, por qualquer motivo, exceto a diplomação”. E complementa que a evasão pode acontecer em três modalidades: evasão definitiva (por abandono, desistência definitiva ou transferência para outra IES), temporária (trancamento do curso) e de curso (transferência para outro curso da IES).

É considerado um problema de âmbito internacional, presente tanto nas IES públicas como nas IES privadas. Silva e Santos (2017) acreditam que na rede pública a evasão tem relação com a ociosidade de recursos, e na rede privada implica perda da receita.

Por conta disso, a evasão tem sido um fenômeno estudado por muitos pesquisadores, pois, além de influenciar nas estatísticas das IES, também representa uma preocupação na gestão e afeta a vida dos próprios alunos.

Pesquisas são realizadas constantemente buscando entender e compreender as causas que levam a esse problema. E compreender a questão da evasão por meio das pesquisas pode auxiliar nas ações de instituições e do governo, para que possam criar mecanismos de diminuição da saída dos alunos e de suas desistências da universidade.

Os estudos sobre a evasão escolar iniciaram nos Estados Unidos na década de 50 e a pesquisa de Tinto (1975) tornou-se uma das principais referências teóricas que explicam a evasão (Adachi, 2009; Hoffmann *et al.*, 2019).

No caso do Brasil, a democratização do ensino superior foi tardia. A expansão só começou na década de 1990, sendo reflexo dos programas governamentais como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), que facilitaram a democratização de acesso, como afirma Rodrigo Capelato, diretor-executivo da Semesp.

O estudo da evasão no Brasil teve como marco institucional a criação de uma comissão no ano de 1995 pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), denominada Comissão Especial para o Estudo da Evasão nas Universidades Brasileiras. Nessa comissão foi feito extenso levantamento do tema e coletado o número de evasões (Feitosa, 2016).

Inicialmente, a comissão definiu a evasão, assim como os procedimentos da pesquisa, e classificou-a conforme os casos:

- a) evasão de curso é o desligamento do aluno do curso superior, tais como: evasão (deixa de matricular-se), desistência (oficial), transferência ou reopção (mudança de curso), exclusão por norma institucional;
- b) a evasão da instituição é o desligamento da instituição matriculada;
- c) a evasão do sistema é o abandono de forma definitiva ou temporária do ensino superior.

O MEC compreende a evasão como a saída do curso de origem sem a devida conclusão ou a diferença entre ingressantes e concluintes, após uma geração

completa. Por geração completa entendem-se o período de ingresso e o prazo máximo de conclusão.

O X Congresso Brasileiro de Informática na Educação (CBIE) 2021 e os anais do XXXII Simpósio Brasileiro de Informática na Educação (SBIE) 2021 são também fontes de divulgação de pesquisas sobre evasão e retenção dos alunos nas instituições.

Embora esse esforço em compreender a evasão seja constante por parte dos pesquisadores, desvendar as causas que levam um indivíduo a evadir-se de sua vida educacional não é fácil, pois a pesquisa exige ampla investigação para a obtenção de informações necessárias e precisas. E a compreensão da causa pode ser a chave para a solução desse problema (Dore & Lüscher, 2011).

E mesmo que possam parecer que se trata da mesma coisa, abandonar e evadir têm conceitos técnicos distintos de acordo com o INEP. Assim, “abandono quer dizer que o aluno deixa a escola num ano, mas retorna no ano seguinte. Evasão significa que o aluno sai da escola e não volta mais para o sistema” (Brasil, 2014, s.p.).

Scali (2009) alerta que para entender a evasão no ensino superior é necessário conhecer e compreender as mudanças pelas quais passam os estudantes durante sua formação universitária. Dentro do período de quatro ou seis anos, tempo da maioria dos cursos universitários, é possível acontecer diversas coisas. E as pesquisas acadêmicas sobre o tema constituem uma base importante, principalmente para as instituições realizarem suas avaliações.

Para Dias, Moraes e Lopes (2010), a evasão pode estar ligada a fatores que podem ser classificados como internos e externos. Os fatores internos geralmente têm ligação com a instituição, como o curso, a infraestrutura, o corpo docente e a assistência socioeducacional. Já os fatores externos relacionam-se ao aluno e sua vida externa ao curso, como: falha em decisões em relação ao curso, dificuldades na aprendizagem escolar, razões socioeconômicas, a extensa distância entre domicílio e a universidade etc.

Podem ser listados os pontos positivos e negativos da evasão, ainda que por percepções diferentes. Numa visão negativa, a evasão é sempre vista como um fracasso de duas mãos, tanto para a instituição que perdeu o aluno, como para o próprio estudante. No ponto de vista da instituição, além de não conseguir formar um novo profissional para a sociedade, a evasão traz prejuízos econômica e socialmente (Fialho, 2014). No ponto de vista positivo, a evasão pode se tratar de um amadurecimento pessoal. A mudança de curso e alteração nos objetivos da carreira do aluno podem ser a conformação com os objetivos que o aluno sempre almejou (Veloso & Almeida, 2000).

Nem sempre a evasão tem relação com a incapacidade ou fracasso institucional, como advoga Ristoff (1999), o desligamento de um curso tem uma infinidade de causas, e dentre elas a própria opção por uma vida que não seja a acadêmica.

De acordo com os estudos sobre evasão, existem alguns termos associados a essa prática e ela pode ser apresentada sob três faces (Brasil, 1997, s.p.):

- a) **fatores referentes a características individuais do estudante:** são relativos às habilidades do aluno sobre estudo do curso, considerando sua personalidade, desencanto com cursos escolhidos em segunda ou terceira opção e desinformação sobre a área e as atividades do curso no momento da escolha;
- b) **fatores internos às instituições:** têm relação com as instituições acadêmicas, como a sua estrutura, a falta de laboratórios de ensino e de informática, falta de comunicação ou informação cedida aos alunos, currículos desatualizados, disciplinas mais rígidas com pré-requisitos a serem cumpridos; e falta de instrução acadêmica, de formação pedagógica cedida aos docentes;
- c) **fatores externos às instituições:** referem-se ao mundo exterior à instituição e ao aluno. Por exemplo, as condições profissionais no mercado de trabalho atual, conjunturas econômicas específicas que permitem a queda no emprego de tal cargo ou curso, gerando desinteresse.

Dessa forma, compreende-se que a questão da evasão escolar pode não ser somente uma decisão do aluno, de ordem pessoal, mas pode ser uma combinação de fatores, sejam eles escolares, socioeconômicos e pessoais. Nesse caso, o ato da evasão escolar acaba se configurando mais como exclusão do que propriamente como evasão.

Portanto, ao averiguar a evasão de determinado curso ou de uma instituição, há de se considerar que ela pode ser influenciada por motivos pessoais, mas ao mesmo tempo por fatores relacionados à própria instituição, quando a percepção sobre a qualidade é afetada na visão do aluno. Desse modo, a instituição pode inserir ações para diminuição das taxas de evasão, para prevenir a saída temporária ou definitiva do aluno, o que implica a própria redução dos custos de perda de novos clientes.

Nessa linha, Cislighi (2008) converge com os demais estudos aqui já citados e explica as principais etiologias para cada um dos motivos mencionados anteriormente.

Tabela 3

Causas da evasão escolar

CAUSAS DA EVASAO ESCOLAR	
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades em acompanhar o curso. - Desempenho insatisfatório. - Repetência. - Clima de pressão. - Escassez de tempo para atender às demandas.
Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiência didática dos docentes. - Deficiência na educação básica. - Deficiência pedagógica dos docentes. - Falta de motivação dos docentes. - Atendimento dos docentes aos discentes. - Docentes inexperientes. - Alta cobrança nas provas.
Socio acadêmico	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de adaptação do estudante ao sistema universitário. - Isolamento. - Ausência de orientação profissional. - Discentes de outras cidades com dificuldades de instalação.
Currículo	<ul style="list-style-type: none"> - Currículo desatualizado para o mercado. - Cadeia rígida de pré-requisitos. - Disciplinas básicas sem prática profissional. - Pouca ênfase nas disciplinas profissionalizantes.
Curso	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de dedicação exclusiva. - Baixa infraestrutura - Baixa formação prática.

Interesses Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplinas com alto índice de reprovação. - Frustração das expectativas para com o curso. - Descoberta de novos interesses. - Falta de orientação vocacional.
---------------------	---

Fonte: adaptado de Cislaghi, R. (2008). Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. (p. 32). Recuperado de: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91544/250753.pdf?sequence>>.

Cislaghi (2008) e Motta e Gomes (2016) defendem que a avaliação de uma instituição acadêmica deve dar atenção aos paradigmas mencionados. E se por porventura ocorrer, indicar outras influências que não foram abordadas.

Em 2007, devido ao alto índice de evasão, foi lançado o Decreto nº 6.096 da Presidência da República (Brasil, 2007), fazendo parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), instituindo-se um Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. O decreto propõe diretrizes de: “redução das taxas de evasão, ocupação das vagas ociosas e aumento das vagas de ingressos, especialmente no período noturno” (Brasil, 2007). O governo compreendeu que é pertinente tratar de problemas que sejam relacionados à evasão, a fim de propor as condições necessárias para reduzir as taxas de evasão e ocupar as vagas ociosas. Os números de evasão são elevados e isso não é um fenômeno novo, já que nem todos que ingressam em um curso conseguem concluí-lo (Pereira, 2003). Ao estudar e pesquisar a evasão, devem-se considerar diversas questões, por isso se trata de um campo vasto e complexo, envolvendo questões pedagógicas, psicológicas, sociais, políticas, econômicas e administrativas. E é um problema que impacta na saúde financeira das instituições.

Motta e Gomes (2016) descrevem que o custo financeiro pode chegar a 9 bilhões por ano. Os autores realizaram estudo de caso de interesse em uma instituição privada no noroeste fluminense comparando dados sobre o antes e o depois da implantação de uma gestão de permanência.

É válido destacar que o estudo de caso realizado por Motta e Gomes (2016) trata-se da análise de somente um curso da instituição, contudo, as mudanças de cenário observadas são para todos os cursos disponibilizados pela faculdade em questão,

tendo drásticas reduções de evasão. Com isso, demonstrou-se a relevância da implementação das políticas de permanência no meio universitário. A equipe de gestão da permanência foi implantada em 2012, e os números mostram que a evasão para o primeiro ano do curso de Engenharia de Produção, que era de 26,6% no primeiro semestre de 2011, caiu para 17,2% no mesmo período de 2012.

Motta e Gomes (2016) explicam que, embora tenha ocorrido elevação nas perdas monetárias do curso, a partir de 2012 constatou-se diminuição da inclinação da curva, apresentada na Figura 6, indicando que essa situação pode se estabilizar e em algum momento até mesmo diminuir.

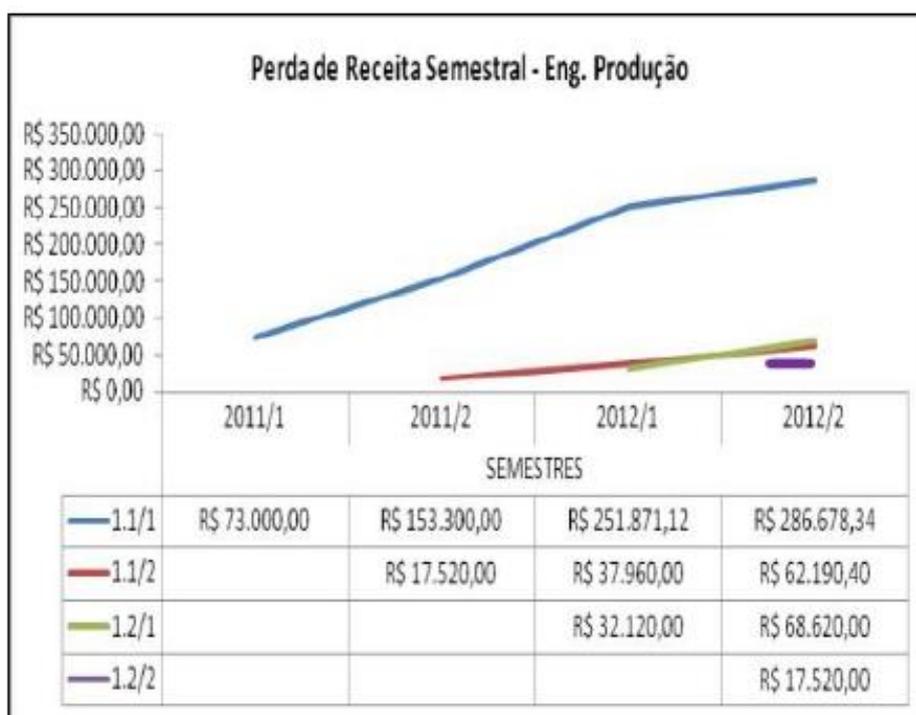


Figura 6

Perdas entre 2011 e 2012.

Fonte: Motta, M. P. O., & Gomes, A. R. (2016). Perda estimada em um curso de Engenharia numa IES privada no noroeste fluminense antes e depois da implantação de uma equipe de gestão da permanência - EGP. (p. 160). Recuperado de: <<http://reinpeconline.com.br/index.php/reinpec/article/view/107/70>>.

A Figura 6 revela o dado de maior preocupação da instituição analisada. Fazendo-se o somatório de todos os semestres entre os anos de 2011 e 2012, a organização indicou perda de recursos financeiros de aproximadamente R\$ 1.000.779,86. Segundo Motta e Gomes (2016), mesmo que exista melhoria nos índices de evasão e diminuição das perdas no cenário em que a gestão da permanência não fosse

consolidada, a instituição em questão poderia ter perdido pelo menos 53% a mais do que foi calculado para o período.

2.6 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa

A construção do conhecimento científico necessita de referenciais teóricos que sejam alinhados e utilizáveis ao objeto de pesquisa. Diante disso, os autores citados aqui contribuíram para a compreensão, análises e reflexões sobre o tema de pesquisa.

Só é possível desenvolver uma pesquisa a partir de problema e com os objetivos que se desenvolvem a partir dele, já que são esses o elemento essencial da constituição de todo o desenvolvimento do estudo. E isso inclui as abordagens e os instrumentos da pesquisa (Gil, 2010). Por isso, este tópico visa apresentar o percurso metodológico deste estudo.

Inicialmente, foi feito levantamento bibliográfico para compreender como a avaliação da qualidade total pode contribuir para pensar a evasão escolar da instituição estudada, FACIC. Tais autores indicaram como a gestão e as ferramentas da qualidade total podem ser aplicáveis na educação e entre eles estão: Xavier (1991), Campos (1992), Longo (1996), Trindade *et al.* (2000), Ramos (2000), Martins (2002), Yamashina (2007), Adachi (2009), Mello (2011), Todorut (2013), Daychoum (2013), Carpinetti (2016), Gonçalves e Ferreira (2017), Feiten e Coelho (2019), Hoffmann *et al.* (2019).

A partir da leitura realizada e do aprofundamento dessas discussões, foi possível alinhar um suporte para a análise dos resultados da pesquisa, aplicando as ferramentas da qualidade total. Num segundo momento, foi aplicado um questionário aos gestores da IES FACIC e aos alunos evadidos durante o período de 2019 a 2021, utilizando como base o conceito de evasão conforme Biazus (2004) e de gestão da permanência apresentado por Motta e Gomes (2016).

Para compreender a evasão e sugestões de seu controle a fim de incentivar a permanência dos alunos, fundamentou-se nas evidências encontradas pelas pesquisas de Tinto (1975), Biazus (2004), Braga e Monteiro (2005), Cislighi (2008), Dias *et al.* (2010), Dias (2015), Oliveira (2014), Oliveira (2022), Oliveira e Rosa (2017), Motta e Gomes (2016), Silva e Santos (2017), Gonçalves (2018), Gemelli e Cerdeiras (2020), Nunes (2021), Saldana (2021) e Bento (2022).

Diante desses apontamentos preliminares, o próximo tópico descreve os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa, a caracterização da pesquisa, unidade de análise e observação, as técnicas de coleta e, por fim, a análise dos dados.

3 Metodologia

De acordo com Mascarenhas (2012), a metodologia é o ponto de explicação sobre os passos dados para o desenvolvimento do estudo. Explica-se sobre o tipo de pesquisa, justificam-se os métodos utilizados e define-se o grupo de participantes da pesquisa. Assim, a metodologia constitui-se nos passos realizados cuja finalidade é resolver um problema passível de solução (Raven, 2002). Rudio (2011) opina que uma pesquisa só pode ser desenvolvida a partir de um conjunto de atividades orientadas com a finalidade de buscar um novo conhecimento. Tais atividades precisam ser sistematizadas, pois elas permitem que uma pesquisa seja qualificada como científica. Gil (2010) assevera que é com base no método próprio e em técnicas específicas que um conhecimento se refere à realidade empírica.

3.1 Caracterização da pesquisa

A caracterização da pesquisa permite conhecerem-se as características específicas de cada estudo, visto que cada trabalho é naturalmente diferente de outros. Ao se caracterizar um tipo de pesquisa, deve-se ser coerente com os problemas e os objetivos a serem resolvidos. Malhotra (2006) menciona que uma boa investigação precisa ter amplo problema de pesquisa que identifique seus componentes específicos. As pesquisas podem ser divididas em vários tipos. Geralmente, para se definir um tipo consideram-se os seus objetivos, o problema de pesquisa, seus dados e o seu resultado (Collis & Hussey, 2005).

Assim, esta pesquisa está classificada, quanto aos fins, como descritiva e exploratória. A descritiva consiste na descrição do comportamento dos fenômenos, identificando e obtendo informações a partir de determinado problema e realidade específica (Collis & Hussey, 2005). Sobre as pesquisas descritivas, Gil (2008, p. 28) afirma que “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Inúmeros estudos podem ser classificados sob esse título e uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

No caso da pesquisa exploratória, seu objetivo principal é proporcionar familiaridade com o problema, torná-lo mais explícito (Gil, 2010).

Duas abordagens complementares foram utilizadas neste estudo. A primeira é uma análise documental, que foi usada para identificar os alunos evadidos na FACIC durante o período de 2019 a 2021 do curso de Enfermagem. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios; e fontes estatísticas. A segunda foi uma análise quantitativa utilizando um questionário semiestruturado aplicado aos participantes. Tal abordagem permitiu que a experiência fosse posta em números obtidos na coleta dos dados, pois “os dados quantitativos tomarão a forma de valores numéricos que representam o número total de observações ou frequências das variáveis estudadas” (Collis & Hussey, 2005, p. 186).

Já a abordagem qualitativa permitiu que se conhecesse a tomada de decisão realizada durante a pandemia da COVID-19, observando-se a gestão da permanência implantada na IES FACIC para enfrentamento da evasão durante esse período. Diferentemente da pesquisa quantitativa, a qualitativa tem seu foco principal em aspectos qualificadores da realidade, por isso seus dados não podem ser quantificados nem são utilizadas técnicas estatísticas para a aquisição dos dados. A preocupação é explicar a dinâmica das relações sociais (Schindler & Pamela, 2016). A escolha das duas abordagens é justificada por elas permitirem abranger a realidade observada. Por esse motivo são vistas como abordagens complementares (Collis & Hussey, 2005).

Em relação aos meios, este é um estudo de caso. Trata-se de uma análise profunda sobre determinado fenômeno, destrinchando-se sua dinâmica existente (Collis & Hussey, 2005).

Para Yin (2001), geralmente os estudos de caso são escolhidos devido ao pouco controle do pesquisador sobre os eventos. Além disso, é uma realidade vivenciada pelo pesquisador, pois tais fenômenos são contemporâneos e estão inseridos no âmbito da vida real, como é o caso deste estudo.

3.2 Unidade de análise e observação/ população e amostra

Collis e Hussey (2005) determinam que uma unidade de análise se refere às variáveis ou fenômenos em estudo. Este estudo de caso teve como unidade de análise a IES FACIC, localizada em Curvelo - MG.

A instituição está localizada na Central Mineira, notadamente no município de Curvelo, microrregião Curvelo. Com área de abrangência de 31.751,901 km², reúne 30 municípios, com população de 466.521 habitantes. A população de Curvelo estimada em 2016 era de 80.000 habitantes, cerca 17% da população total da microrregião, com área de 3.306,1 km², distante aproximadamente 170 km da capital mineira. Tem localização privilegiada numa região servida por importantes sistemas rodoviários, onde se destacam a rodovia BR-040, que faz a ligação entre Brasília, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, a BR-135 (Trajeto Rio/Bahia) e a BR-259 (acesso a Diamantina).

A FACIC localiza-se no bairro Jockey Clube, próximo da área central de Curvelo. Uma área muito populosa, com acesso a todas as linhas de ônibus, que dá acesso a todas as regiões da cidade e às demais cidades do entorno, o que permite atender toda essa população.

A FACIC era conhecida na região de Curvelo como referência nos cursos de Licenciatura em Letras, Ciências e Estudos Sociais. Em dezembro de 2008, na busca por novos cursos e por atender ao processo de crescimento da IES e à demanda de Curvelo e região, o curso superior em Enfermagem foi autorizado pelo MEC. Desse início de sua história até o momento que hoje se delineia, a IES sempre se preocupou em oferecer aos seus alunos e à sua região de inserção as formações necessárias para o desenvolvimento cidadão e profissional que intervissem positivamente no seu crescimento e no seu desenvolvimento socioeconômico.

Como unidade de observação elegeu-se o curso de Enfermagem da FACIC, representado por duas participantes da gestão da IES: uma gestora pedagógica e a coordenadora do curso.

Com a criação do curso de Enfermagem, a faculdade mantém como filosofia o valor do cuidado do ser humano na sua integralidade, pautada no conhecimento científico e na competência, respaldada pela ética. Torna-se imprescindível preparar os alunos para a inovação, a reflexão, a crítica construtiva e a busca da autodeterminação profissional. O curso procura estar sempre engajado para manter um currículo adequado às mudanças aceleradas pelas quais a sociedade vem passando, sem deixar, contudo, de priorizar a assistência sistematizada de enfermagem ao indivíduo, família e grupos de comunidade.

O curso é desenvolvido em cinco anos, ou 10 semestres, e possui carga horária total de 4.800 horas-aulas. Nesse aspecto, o curso de Enfermagem foi estruturado com base na Resolução do Conselho Nacional de Educação/ Conselho de Educação Superior (CNE/CES) nº 03 de 07/11/2001, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Enfermagem. O curso de Enfermagem da FACIC apresenta um modelo pedagógico interdisciplinar e integrado, que prevê a oferta ao estudante de um conhecimento generalizado em saúde e a prática profissional desde o início do curso por meio de parcerias com diversas instituições da localidade. Tem adequada infraestrutura contendo espaços pedagógicos multifuncionais, além de amplas e confortáveis salas de aulas com recursos de multimídia, laboratórios específicos para o curso, biblioteca com acervo de livros e periódicos dotados de títulos atualizados e número de exemplares para a demanda do curso, de acordo com o que preveem as normas do MEC. A instituição é composta de diretor geral e órgãos de apoio: administrativo, assessoria pedagógica, biblioteca, central de atendimento, coordenação acadêmica, secretaria acadêmica e tecnologia da informação.

Para melhor compreensão do fenômeno analisado nesta pesquisa, elegeu-se a população dos alunos evadidos da FACIC entre os anos de 2019 e 2021. Como amostra, foram considerados os alunos evadidos do curso de Enfermagem da IES. Foram estabelecidos dois critérios para a aplicação do questionário, com as seguintes proposições:

- a) O questionário deve ser respondido por pelo menos um gestor da IES, desde que este participe dos processos decisórios do ponto de vista acadêmico;
- b) os alunos devem ter vínculo estudantil na IES durante o período de 2019 a 2021.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

A pesquisa seguiu as seguintes etapas para a consolidação dos objetivos estabelecidos por este estudo.

- a) Levantamento bibliográfico: a pesquisa bibliográfica permitiu contato com pesquisas desenvolvidas sobre o tema, além de ajudar no esclarecimento dos objetivos do trabalho. A leitura bibliográfica, segundo Collis e Hussey (2005), permite que um referencial teórico seja desenvolvido utilizando-se conceitos próprios do mundo científico a partir deste tema;
- b) levantamento interno na unidade de análise: pesquisa documental realizada com busca na base de dados da IES FACIC, identificando-se o universo e a amostra, momento em que foi possível definir a quantidade de alunos evadidos no período de 2019 a 2021 - 74 alunos. Nessa etapa de coleta de dados, os alunos evadidos foram identificados por meio de consulta à base de dados da instituição e pela pasta individual dos alunos. Nessa etapa, também foi solicitada a autorização do diretor da IES FACIC para a coleta das informações no âmbito da instituição (Anexo A);
- c) questionário semiestruturado: foi aplicado aos alunos evadidos e aos gestores que atuaram no IES FACIC durante o período compreendido entre 2019 e 2021. O questionário identificou o perfil dos alunos e gestores, as causas de evasão e a aplicabilidade da gestão da permanência na unidade de análise. Um questionário é um instrumento de pesquisa muito comum utilizado para a coleta de dados, já que possibilita análises bem estruturadas de um fenômeno (Ramos, 2019).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário com 42 perguntas organizadas em 13 seções, aplicado aos alunos e gestores, conforme já descrito, como pode ser verificado nas Figuras 7 e 8. O questionário aplicado aos gestores da

IES conforme a Figura 7 foi configurado com nove seções. As três primeiras seções tiveram por objetivo identificar o perfil do gestor que responderam à pesquisa (Apêndice A).

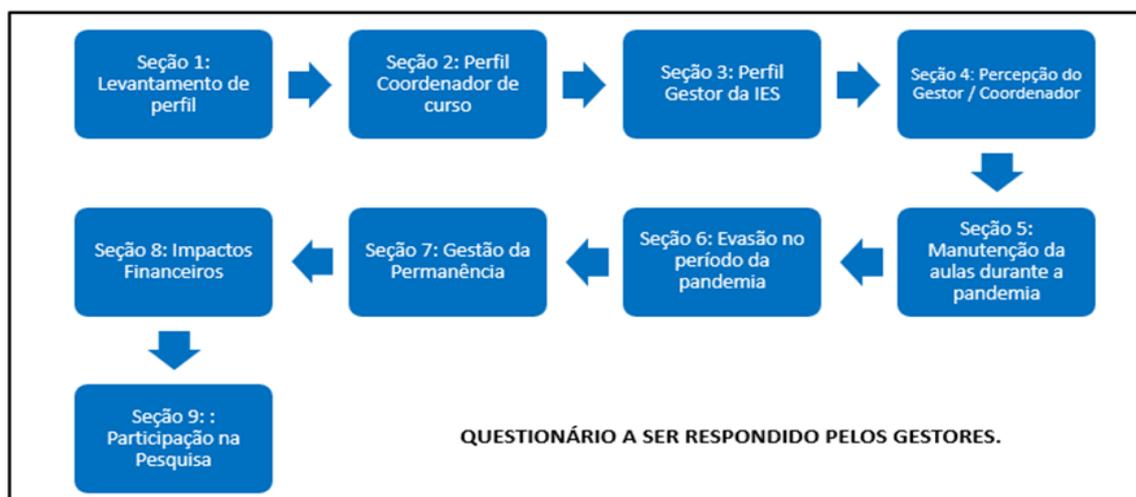


Figura 7

Fluxograma do questionário da pesquisa (gestores).

Fonte: elaborado pelo pesquisador (2022).

A segunda parte do questionário, seção 4 à seção 8, está organizada de modo a orientar a pesquisa a fornecer respostas aos objetivos específicos (Tabela 4).

Tabela 4

Objetivos específicos x questões utilizadas no questionário

Objetivos específicos	Seções / Questões	Observações
Identificar os índices e causas de evasão escolar na FACIC.	4 e 6 (13,15, 16 e 17) 11(14 e 15)	Serão apresentados por meio das ferramentas da qualidade.
Identificar as principais medidas/estratégias adotadas pela IES para incentivar a permanência dos alunos.	7 (18 ,19 e 20) 12 (16,17 e 18)	Serão apresentadas sugestões de controle de evasão da IES pesquisada tendo como base a metodologia da qualidade total.

Fonte: elaborada pelo pesquisador (2022).

O questionário aplicado aos alunos evadidos durante o período da pandemia conforme a Figura 8 foi configurado com quatro seções (Apêndice A).

A seção 10 identificou o perfil dos alunos evadidos e as seções 11 e 12 detectaram as causas da evasão no período da pandemia e identificaram as medidas/estratégias utilizadas pela instituição na gestão da permanência.

As seções 9 e 13 tiveram por objetivo agradecer a participação dos gestores e alunos e permitir a identificação para aqueles que se sentissem à vontade, bem como colocar os resultados da pesquisa à disposição daqueles que tivessem interesse após a defesa.

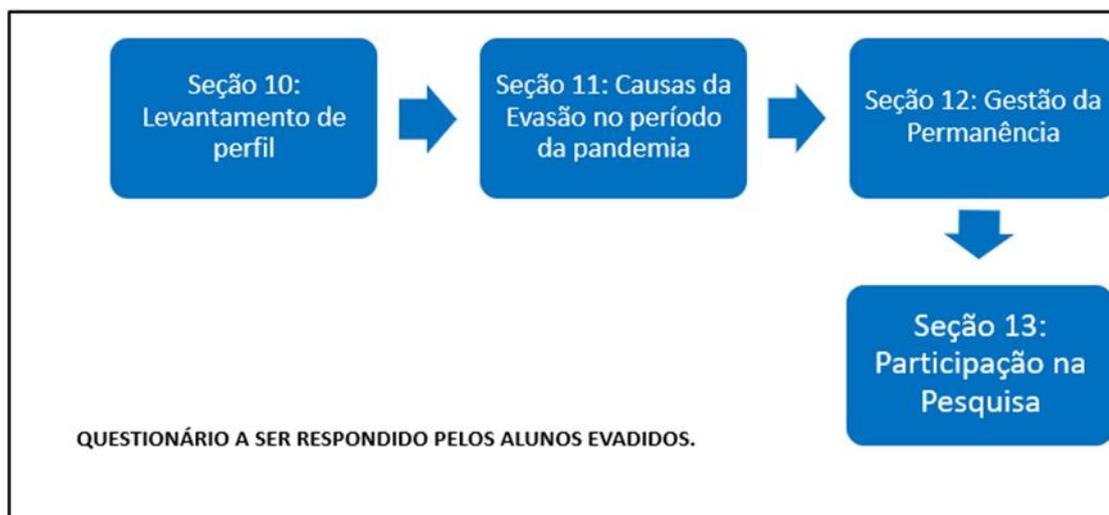


Figura 8

Fluxograma do questionário da pesquisa (alunos).

Fonte: elaborada pelo pesquisador (2022).

De acordo com Ramos (2019), o questionário é um instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados, levando-se em consideração os objetivos e que pode oferecer dados estruturados para análise posterior.

Para o questionário, foram elaboradas perguntas abertas e fechadas, de múltipla escolha e de escala de classificação. As perguntas fechadas, múltipla escolha e de classificação permitiram identificar as características dos respondentes e norteá-los para que respondessem a sua percepção sobre os temas relacionados aos objetivos. As perguntas abertas foram utilizadas a fim de proporcionar mais liberdade ao entrevistado e permitir coleta mais fiel dos dados relacionados à evasão e à gestão da competência. No entanto, como afirmam Collis e Hussey (2005), as perguntas abertas também têm alguns contrapontos, pois, embora permitam que o respondente exponha sua opinião usando suas próprias palavras, elas podem ser difíceis de serem analisadas, devido à subjetividade do respondente. Além disso, alguns respondentes não têm disponibilidade de tempo, o que faz com que as

respostas acabem ficando rasas e não satisfatórias. E é por isso a opção por questionário com questões mistas.

Vale ressaltar que as perguntas abertas são de suma importância em uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois ela permite compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados sobre os fenômenos, empregando seus próprios termos (Marconi & Lakatos, 2003).

As perguntas fechadas geralmente são utilizadas para a organização de dados quantificáveis, e as perguntas abertas discorrem, a partir da qualificação, sobre as relações sociais (Collis e Hussey, 2005). Já nas perguntas de múltipla escolha, os respondentes puderam escolher uma resposta predeterminada, respondendo de acordo com o que achavam ser correto.

Quanto às perguntas com escala de classificação, nesta pesquisa foi usada a escala Likert, discriminada a partir da resposta dos respondentes. Na escala Likert, a pergunta é uma afirmação, nela o respondente indica o nível de concordância de tal afirmação (Collis & Hussey, 2005). Criada em 1923 por Rensis Likert, essa escala foi baseada nos estudos de Freyd (1923) e Watson (1930). As escalas criadas por esses pesquisadores se diferenciavam pelos escores estabelecidos. O primeiro utilizava uma escala de 10 a 100 pontos, para o segundo os escores iam de zero a 100. Likert propôs uma nova escala, considerando cinco categorias que permitem aplicar um caráter bidimensional da escala e um ponto neutro no meio dela (Dalmoro & Vieira, 2013).

Como na escala Likert os entrevistados escolhem as opções para responder as afirmativas, existem vários graus de concordância/ discordância e são atribuídos números para indicar a direção da atitude do respondente (Mattar, 2007).

O questionário foi aplicado em formato eletrônico, utilizando-se a plataforma *GoogleForms*. Antes de ser aplicado aos sujeitos da pesquisa, foi realizado um pré-teste com dois gestores e três alunos da IES, para verificação de ajustes. Os participantes foram convidados por intermédio da ferramenta de comunicação *WhatsApp* a responder ao questionário proposto pelo pesquisador. Foram enviados

os convites para os 74 alunos evadidos no período selecionado (2019 a 2021). Feitos os contatos e enviado o *link* para o questionário, obteve-se o retorno de 61 questionários; sete alunos não retornaram o contato e seis não quiseram responder. A partir desses números, pode-se afirmar que os resultados alcançaram grau de confiança de 95%.

Ao abrir a plataforma de pesquisa, o respondente recebeu uma carta de apresentação da pesquisa, conforme apresentado no Apêndice A. Nessa apresentação estão os dados da IES, nome do mestrando, professora orientadora, objetivo do estudo, procedimento e informações sobre sigilo. Isso ajudou a compreender os objetivos do estudo. O questionário foi aplicado no período de fevereiro a março de 2023.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados foram expostos pela técnica de análise de conteúdo e aplicabilidade das ferramentas da gestão da qualidade total. De acordo com Bardin (2006), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações cujo objetivo é obter indicadores, podendo ser quantitativos ou não. Além disso, elas permitem a inferência de conhecimentos quanto às condições de produção/recepção dessas mensagens. Isso é possível com a sistematização e a descrição dos dados coletados.

As perguntas fechadas também foram avaliadas pela análise de conteúdo, como Bardin (2006, p. 131) explica:

Os resultados brutos são analisados para se tornarem significativos. Geralmente usam-se as operações estatísticas simples (percentagens) e mais complexas (análise fatorial). Esses resultados podem ser apresentados em quadros, diagramas e figuras, a fim de ilustrar as informações fornecidas pela análise.

Essa afirmação é ratificada por Collis e Hussey (2005), por exemplo, visto que esses autores afiançam que a análise de conteúdo é também um processo de conversão

de textos em variáveis numéricas, tornando-se uma análise qualitativa dos dados. Collis e Hussey (2005), sugerem três fases de organização da análise de conteúdos:

- a) Pré-análise: os dados devem ser lidos e categorizados;
- b) análise do material: fase que exige mais tempo do pesquisador, pois é o momento de estruturação de todo o conjunto de dados coletados para controlar, analisar e quantificar os resultados;
- c) tratamento dos dados: é a fase na qual são realizadas as inferências e a interpretação dos dados analisados.

Caso algum dado importante não seja apreciado na análise do conteúdo, recomenda-se o procedimento analítico geral para avaliar esses dados qualitativos, que garantem o rigor metódico e os processos sistemáticos requisitados para a análise (Collis e Hussey, 2005). São sete etapas:

- a) transformar as notas de campo em forma de registro escrito;
- b) assegurar que todas as informações e dados coletados sejam citados na pesquisa;
- c) codificar os dados à medida que estão sendo coletados;
- d) posteriormente, agrupá-los em categorias menores, de acordo com padrões ou temas;
- e) redigir resumos sobre novas descobertas;
- f) usar resumos para formar generalizações a fim de confrontar com teorias existentes ou criar teorias;
- g) continuar o processo até que as generalizações formadas sejam suficientemente robustas para enfrentar as teorias existentes.

Por fim, os dados foram expostos em quadros e gráficos; essa forma de exposição facilita a compreensão do leitor, como indicam Huberman & Miles (1994, p. 91 como citado em Collis e Hussey, 2005): uma exposição é “um formato visual que apresenta informações sistematicamente, de modo que o usuário possa chegar a conclusões válidas e tomar atitudes necessárias”.

A Tabela 5 apresenta a metodologia aqui exposta, os principais autores do referencial teórico e as técnicas de coleta e análise de dados empregados nesta pesquisa. A análise e interpretação dos dados encontrados serão abordados no próximo capítulo.

Tabela 5

Síntese da metodologia da pesquisa

Objetivos específicos	Principais Autores do Referencial teórico	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise dos dados	Autores da metodologia
Identificar as ferramentas da qualidade total mais adequadas para a análise das causas da evasão em instituições de educação superior.	Xavier (1991); Campos (1992); Longo (1996); Trindade <i>et al.</i> (2000); Ramos (2000); Martins (2002); Yamashina (2007); Adachi (2009); Mello (2011); Todorut (2013); Daychoum (2013); Carpinete (2016); Gonçalves e Ferreira (2017); Feiten & Coelho (2019); Hoffmann, Nunes & Muller (2019);	Pesquisa bibliográfica	Análise de conteúdo, procedimentos analíticos, exposição de dados.	Huberman & Miles (1994) Yin (2001) Raven (2002) Lakatos e Marconi (2003) Collis e Hussey (2005) Bardin (2006) Malhotra (2006) Mattar (2007) Gil (2008) (2010)Rudio (2011) Mascarenhas (2012) Schindler e Pamela (2016) Ramos (2019) Bento (2022)
Identificar os índices e causas de evasão escolar na FACIC e apresentá-los por meio das ferramentas da qualidade.	Tinto (1975); Biazus (2004); Cislighi (2008); Dias <i>et al.</i> (2010); Dias (2015); Oliveira (2016); Motta e Gomes (2016); Oliveira e Rosa (2017); Silva & Santos (2017); Gonçalves (2018); Gemelli e Cerdeiras (2020); Nunes (2021); Saldaña (2021); Oliveira (2022); Bento (2022).	Questionário eletrônico	Ferramentas da Qualidade Total	
Identificar as principais medidas/estratégias adotadas pela IES para incentivar a permanência dos alunos e propor soluções para retenção, utilizando as ferramentas da qualidade.	Braga e Monteiro (2005); Dias <i>et al.</i> (2010); Dias (2015); Oliveira (2014) (2016) (2022); Motta e Gomes (2016); Gonçalves (2018); Bento (2022). Xavier (1991); Campos (1992); Longo (1996); Trindade <i>et al.</i> (2000); Ramos (2000); Yamashina (2007); Todorut (2013); Daychoum (2013); Gonçalves e Ferreira (2017).	Questionário eletrônico		
		Seções / Questões 4 e 6 (13,15, 16 e 17) 11(14 e 15)		
		Seções / Questões 7 (18 ,19 e 20) 12 (16,17 e 18)		
		Pesquisa bibliográfica		

Fonte: elaborada pelo pesquisador (2022).

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

O presente capítulo teve como objetivo apresentar a descrição da análise e interpretação dos dados da pesquisa quantitativa/qualitativa e é dividido em três seções. Na primeira encontram-se os resultados da pesquisa; na segunda discutem-se os resultados à luz dos objetivos da pesquisa; e na terceira faz-se a síntese da discussão dos resultados.

4.1 Apresentação dos resultados

Os questionários utilizados na pesquisa contemplam 13 seções, como ilustram as Figuras 7 e 8 do capítulo Metodologia. São relatados aqui os resultados das seções do instrumento, excetuando-se as seções 09 e 13, que são optativas e será mantida a sua confidencialidade, pois tratam da identificação dos gestores e alunos evadidos.

Após a coleta, os dados foram analisados de acordo com as técnicas sugeridas por Bardin (2006), Collis e Hussey (2005) e Huberman & Miles (1994). Foram realizadas as análises de conteúdo, categorização, agrupamento, quantificação, inferência e exposição dos dados por meio de gráficos e tabelas, que são apresentados no decorrer desta seção. Quanto às propostas da aplicabilidade das ferramentas da qualidade total na IES FACIC, destacaram-se os autores: Xavier (1991), Campos (1992), Longo (1996), Trindade *et al.* (2000), Ramos (2000), Martins (2002), Yamashina (2007), Adachi (2009), Mello (2011), Todorut (2013), Daychoum (2013), Carpinete (2016), Gonçalves e Ferreira (2017), Feiten e Coelho (2019) e Hoffmann *et al.* (2019).

Para tornar claro o entendimento da unidade de observação da pesquisa aplicada, foi organizado o levantamento de perfil dos respondentes em duas etapas: característica da IES pesquisada e perfil dos respondentes (gestores e alunos).

4.1.1 Caracterização da IES pesquisada

A IES FACIC está localizada em Curvelo e oferta os seguintes cursos de graduação e técnico: Enfermagem, Agronegócios, Direito, Engenharia Civil, Estética e Cosmética, Psicologia e, por fim, o curso técnico em Enfermagem.

O corpo docente da Faculdade Promove FACIC é formado por profissionais altamente qualificados, com titulação de especialistas, mestres e doutores. São profissionais que, além de terem vivência acadêmica, estão inseridos no mercado, tendo experiência prática em atividades na área e sendo reconhecidos pela competência e profissionalismo.

Quanto à amostra para compreensão do fenômeno, optou-se por eleger sujeitos participantes da gestão da IES e os alunos evadidos durante o período de 2019 a 2021 do curso de Enfermagem. Conforme descrito na metodologia, os critérios para aplicação do questionário foram seguidos:

- a) O questionário foi respondido por um coordenador acadêmico e um gestor pedagógico da IES;
- b) os alunos respondentes tiveram vínculo estudantil na IES durante o período de 2019 a 2021.

4.1.2 Perfil e visão dos gestores sobre a evasão na FACIC

Foram entrevistadas duas gestoras da IES: uma ocupa a gestão pedagógica de curso e outra exerce o cargo de coordenadora acadêmica.

A gestora pedagógica (GP) tem 36 anos, está no cargo na IES há 12 anos, é pós-graduada e declarou que estava como contrato de trabalho ativo durante o período da pandemia pela COVID-19. A respondente que ocupa o cargo de coordenação acadêmica (CA) tem 43 anos, está no cargo há 18 anos e cursou o mestrado. Também declarou que estava como contrato de trabalho ativo durante o período da pandemia.

A fim de aferir o nível de participação das respondentes nos processos decisórios de gestão da IES, foi utilizada a escala Likert, que incluiu os seguintes níveis de resposta classificatória: sempre, frequentemente, ocasionalmente, raramente e nunca. Os dados são apresentados na Figura 9.

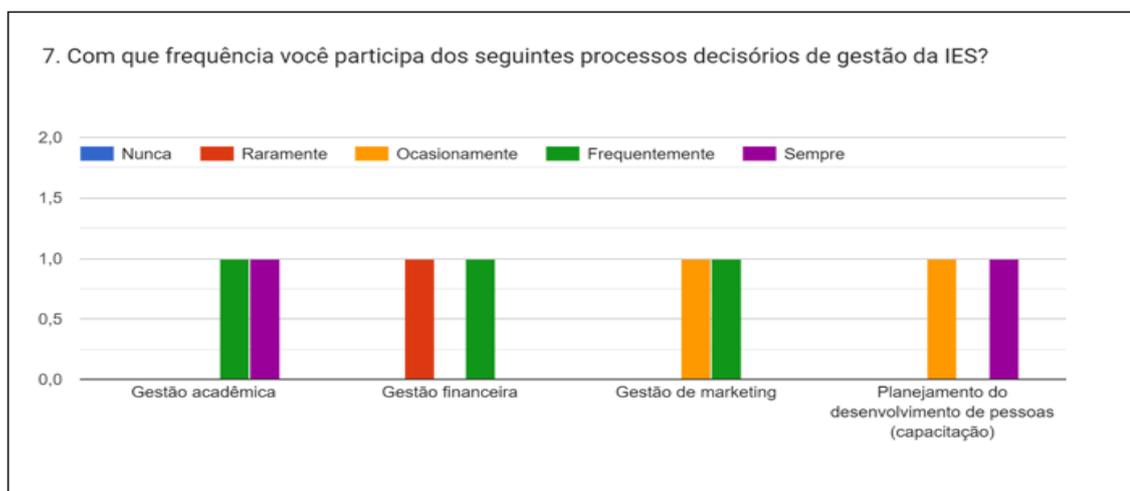


Figura 9

Participação dos processos decisórios da gestão da IES.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Ao serem questionadas sobre a participação nos processos de gestão da IES, a CA declarou participar sempre desse processo e a GP participa frequentemente. Já em relação à gestão financeira, a CA afirmou participar sempre das decisões e GP raramente participa desse processo.

Quando questionadas sobre a participação na gestão de marketing da IES, as duas responderam que participam: a CA frequentemente e a GP ocasionalmente. A mesma frequência foi relatada no que se refere ao planejamento do desenvolvimento de pessoas (capacitação): a CA sempre participa, enquanto a GP participa ocasionalmente.

É possível perceber nesse perfil, comparando a gestão acadêmica e a gestão financeira, uma participação mais efetiva nos processos de gestão acadêmica, pois todos exibem algum nível de participação. A participação nos processos de gestão financeira foi menos representativa para um dos respondentes.

Para concluir a etapa do levantamento de perfil, as respondentes foram questionadas sobre o nível de acesso às informações dos indicadores da IES, tais como número de matrículas totais da IES; número de matrículas do curso que coordena; número de alunos evadidos e taxa percentual de evasão da IES; número de alunos evadidos e taxa percentual de evasão do curso que coordena; resultados financeiros da IES; e resultados financeiros do curso que coordena. O acesso a esses dados foi fundamental para que os participantes tivessem condições de responder às próximas etapas da pesquisa. Como nem sempre os coordenadores de curso têm acesso a informações de outros cursos e as informações gerais da IES, essa pergunta foi dividida em **perfil do gestor** e **perfil do coordenador de curso**. A GP foi questionada sobre os dados gerais da IES e os dados por curso; e a CA, sobre os dados gerais e os do curso que coordena. A seguir são apresentadas as respostas das entrevistadas.

A CA foi questionada sobre o nível de acesso às seguintes informações: número de matrículas totais da IES; número de matrículas do curso que coordena; número de alunos evadidos e taxa de evasão da IES; número de alunos evadidos e taxa de evasão do curso que coordena; resultados financeiros da IES; e resultados financeiros do curso que coordena. As respostas foram selecionadas dentro de uma escala Likert, que apresenta as seguintes classificações: sempre, frequentemente, ocasionalmente, raramente e nunca. Os dados são apresentados na Figura 10.

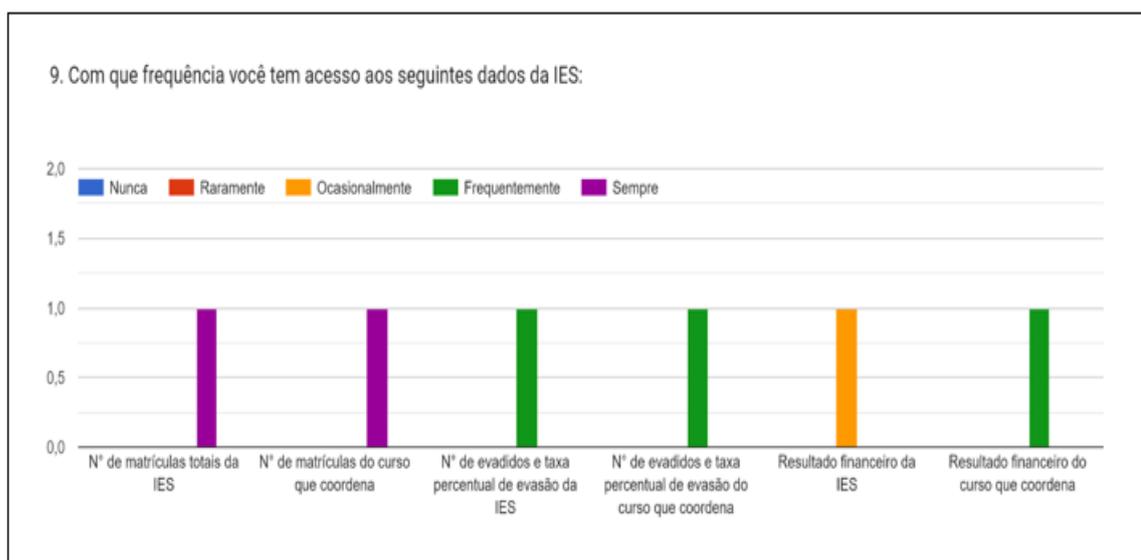


Figura 10

Acesso do coordenador de curso aos indicadores da IES.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

É possível perceber, pelo gráfico da Figura 10, que os dados relativos ao número de matrículas estão disponíveis sempre para o coordenador de curso, e os da taxa de evasão estão disponíveis frequentemente. Já os dados dos resultados financeiros em relação à IES tiveram limitações no acesso. A mesma pergunta, com os mesmos níveis de classificação de resposta foi dirigida à GP. Os resultados são mostrados na sequência.

O número total de alunos da IES, segundo a GP, está entre 500 e 1.499 alunos na instituição. A GP foi questionada sobre o nível de acesso às seguintes informações: número de matrículas totais da IES; número de matrículas do curso que coordena; número de alunos evadidos e taxa de evasão da IES; número de alunos evadidos e taxa de evasão curso que coordena; resultados financeiros da IES; e resultados financeiros do curso que coordena. Os dados são apresentados na Figura 11.

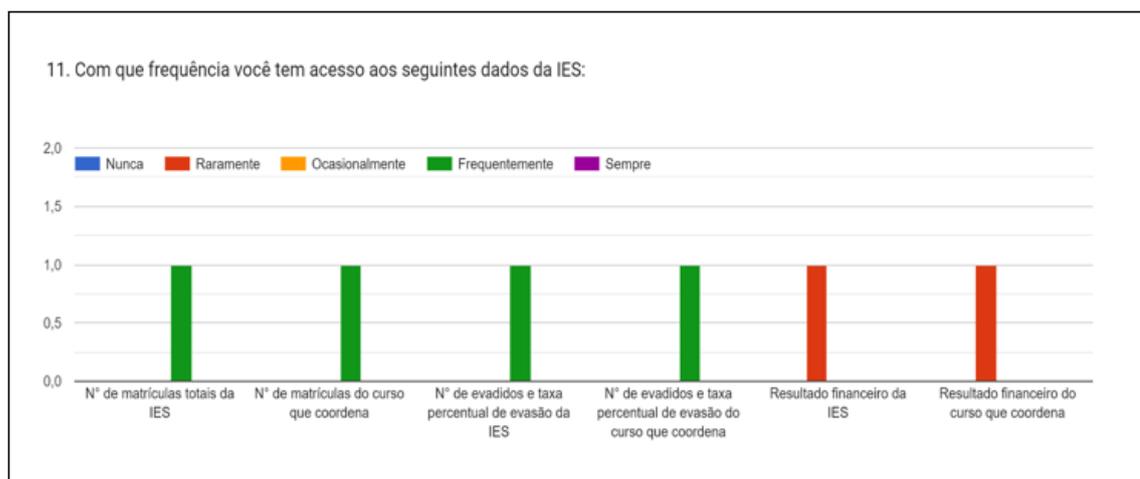


Figura 11

Acesso do gestor aos indicadores da IES.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A Figura 11 demonstra que os dados relativos a número de matrículas e taxa de evasão totais e do curso em que leciona estão disponíveis frequentemente para GP. Já os dados relativos aos resultados financeiros têm limitação quanto ao seu acesso para a respondente.

A partir da análise dos resultados infere-se que as duas gestoras da IES pesquisada têm acesso às informações necessárias para responder às questões relativas à gestão da permanência, evasão e perdas financeiras, que são objeto de estudo da pesquisa.

Após as respostas da CA e da GP serem compiladas e analisadas, respeitando-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2006), verificou-se que as duas apresentaram algumas percepções diferentes quanto aos processos de gestão da IES.

As gestoras foram questionadas sobre suas percepções sobre os impactos na gestão durante a pandemia da COVID-19, relativos aos seguintes aspectos: redução de desempenho e sustentabilidade financeira da IES; aumento da evasão; aumento nas solicitações de descontos financeiros; aumento na inadimplência; redução do corpo docente; e, por último, adoção de novas tecnologias de ensino. Foram fornecidas as seguintes classificações de resposta utilizando a escala Likert:

concordo totalmente, concordo em parte, não concordo nem discordo, discordo em parte, discordo totalmente. Os dados são apresentados na Figura 12.

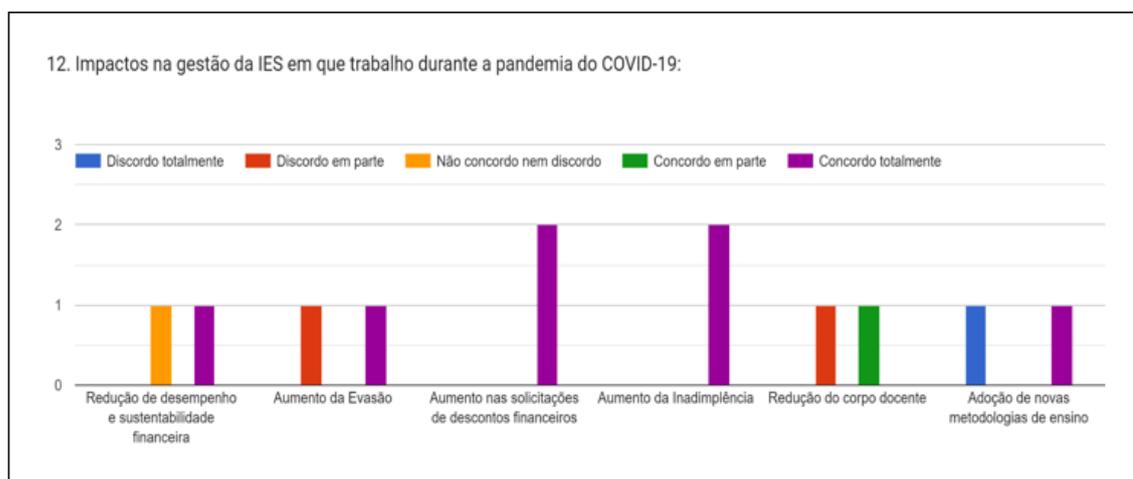


Figura 12

Percepção do gestor/ coordenador de curso.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Os resultados da Figura 12 mostram que a IES foi impactada em todos os aspectos citados anteriormente, durante o período da pandemia.

Sobre a redução de desempenho e sustentabilidade financeira da IES, a GP alegou que concorda totalmente, enquanto a CA alegou que não concorda nem discorda. A GP avalia que houve aumento da evasão, concordando totalmente com a afirmativa, mas a CA discordou em parte. Ao serem questionadas sobre o percentual da evasão, em comparação ao período anterior à pandemia, ambas consideraram que a evasão ficou entre 11 e 15%.

Tanto a CA quanto a GP concordaram totalmente com a afirmativa de aumento nas solicitações de descontos financeiros e na inadimplência. Mas não demonstraram a mesma percepção no tocante à redução do corpo docente, já que a GP concordou em parte e a CA discordou em parte. Por último, a GP concordou totalmente que houve a adoção de novas tecnologias, enquanto a CA discordou totalmente dessa afirmativa, percepções totalmente diversas.

Ao serem questionados sobre se a IES manteve as aulas durante o período de pandemia, para as respondentes a IES manteve as aulas durante todo o período. Inclusive, a manutenção das aulas durante a pandemia foi um requisito para a elegibilidade da IES como unidade de observação desta pesquisa.

Foi solicitado, por meio de uma questão aberta, que os gestores apresentassem as principais causas para a evasão de alunos durante o período de pandemia. Depois de realizada a análise de conteúdo, as causas recorrentes foram classificadas de acordo com a semelhança das respostas e quantificadas, a fim de identificar a sua representatividade, dando origem à Tabela 6.

Tabela 6

Principais causas indicadas para a evasão durante a pandemia

Principais causas da evasão	Número de vezes citado
Dificuldade financeira	1
Desemprego	1
Medo da COVID	1
Falta de habilidade com a tecnologia	1
Falta de adaptação à aula remota	1
Falta de recurso tecnológico	1

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

As respondentes consideraram que as dificuldades financeiras podem estar associadas ao desemprego e à redução de renda familiar. Outro motivo, segundo elas, está relacionado ao medo de contrair a COVID, falta de habilidade com a tecnologia, falta de adaptação com o modelo de ensino remoto e falta de recurso tecnológico.

Uma pergunta classificatória sobre a existência de programas de gestão da permanência na IES obteve as seguintes respostas: a GP comentou que a IES já fazia uso de programas de gestão da permanência mesmo antes da pandemia, e a CA expôs que a IES implantou esses programas devido à pandemia.

Foi solicitado, por meio de uma questão aberta, que as respondentes listassem as ações adotadas pela IES durante o período da pandemia, visando à retenção de alunos. Depois de realizada a análise de conteúdo, as ações citadas foram compiladas, de acordo com a semelhança das respostas, dando origem à Tabela 7.

Tabela 7

Ações que tiveram os melhores resultados na permanência dos alunos

Principais ações	Número de vezes citado
Capacitação docente e discente	1
Descontos	1
Flexibilidade de aulas e de atividades avaliativas	1
Reforço de aulas práticas	1

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

Conforme as respondentes, a IES fez uso da gestão da permanência e adotou as seguintes ações: capacitação dos docentes e discentes, política de descontos especiais, flexibilidade de aulas e de atividades avaliativas e reforço de aulas práticas.

No entendimento das gestoras, a ação que apresentou os melhores resultados na retenção de alunos durante a pandemia foi a capacitação dos docentes e discentes com a implantação do Núcleo de Inovação Acadêmica (NINA). Este consiste em uma sequência de treinamentos, qualificação e capacitação para professores, referente às mídias digitais da instituição. Concomitantemente, foi implantado o *Goggle for education* na IES.

A pesquisa questionou sobre a IES ter sofrido revezes em relação às suas metas financeiras durante o período de pandemia. As duas respondentes concordaram que houve redução financeira e que o percentual de redução do resultado operacional financeiro do curso de Enfermagem em relação às metas estabelecidas pela IES nos últimos dois anos (2020–2021) foi de 11 a 15%.

Também foi perguntado às gestoras sobre suas percepções quanto às causas de perdas financeiras durante a pandemia da COVID-19, listando-se os seguintes aspectos: aumento da evasão, inadimplência, dificuldades de captação de novos alunos e falta de sustentabilidade dos cursos. Foram fornecidas as seguintes classificações de resposta utilizando-se a escala Likert: concordo totalmente, concordo em parte, não concordo nem discordo, discordo em parte, discordo totalmente. Os dados são apresentados na Figura 13.

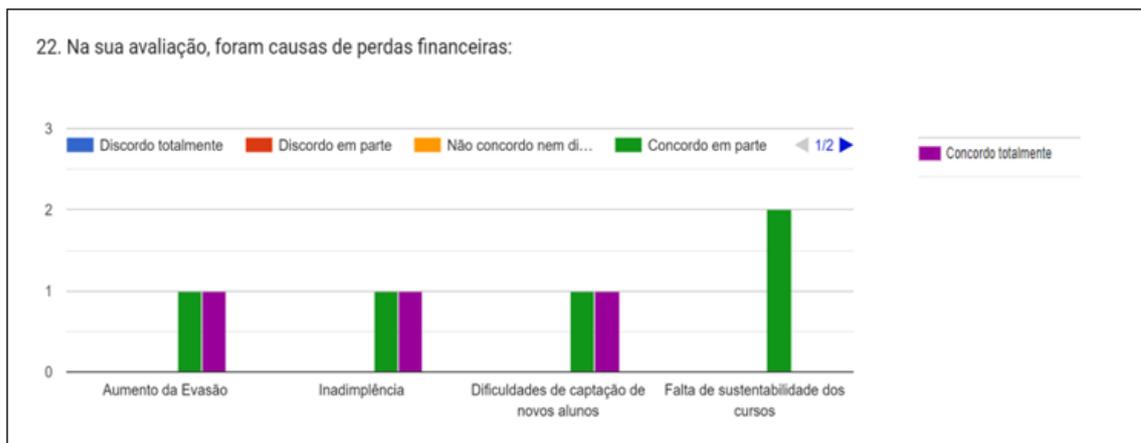


Figura 13

Causas de perdas financeiras.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A Figura 13 mostra que, quando orientadas a pensar sobre esses fatores como motivos para perdas no resultado operacional financeiro, as duas respondentes concordaram que foi a falta de sustentabilidade dos cursos e, em seguida, o aumento da evasão, inadimplência e dificuldades de captação de novos alunos, com uma resposta de cada. Finalizando a pesquisa, abriu-se a possibilidade para que as respondentes sugerissem outros motivos para a redução do resultado operacional da IES nos últimos dois anos, mas nenhuma delas fez alusão a causas diferentes das que foram citadas.

Na próxima seção são analisados os dados da pesquisa feita com os alunos desistentes do curso de Enfermagem da IES pesquisada.

4.1.3 Perfil e visão dos alunos sobre as causas da evasão na FACIC

Conforme já abordado na seção 3.2 do capítulo Metodologia - Procedimentos de coleta de dados -, 61 alunos participaram da pesquisa.

O questionário foi aplicado em formato eletrônico, utilizando-se a plataforma *GoogleForms*. Os 61 participantes foram convidados por meio da ferramenta de comunicação *WhatsApp* a responder ao questionário proposto pelo pesquisador. O questionário foi aplicado no período de 14 de fevereiro a 15 de março de 2023.

A seguir, define-se o perfil geral dos alunos evadidos, sendo considerada nessa análise a totalidade dos alunos pesquisados respondentes, independentemente da causa de evasão.

Descrevem-se aqui os principais resultados que compuseram as características dos entrevistados: sexo, estado civil, faixa etária, número de filhos, situação atual de trabalho, renda familiar, grau de escolaridade dos pais, município de residência quando evadiu do curso, ano de ingresso no curso de Enfermagem bem como período de entrada e saída do curso e, por fim, financiamento estudantil. Espera-se com esta análise obter um perfil geral da população de alunos evadidos.

Visando melhor visibilidade das informações, optou-se pela exibição dos resultados por meio de gráficos e tabelas, mesclando as informações quantitativas em dados numéricos e percentuais, seguidos das devidas análises do autor.

Em relação à variável gênero ou sexo, percebe-se que, entre os 61 alunos evadidos, a predominância foi de público feminino (73,8%) - 26,2% são do sexo masculino. Essa informação está representada na Figura 14.

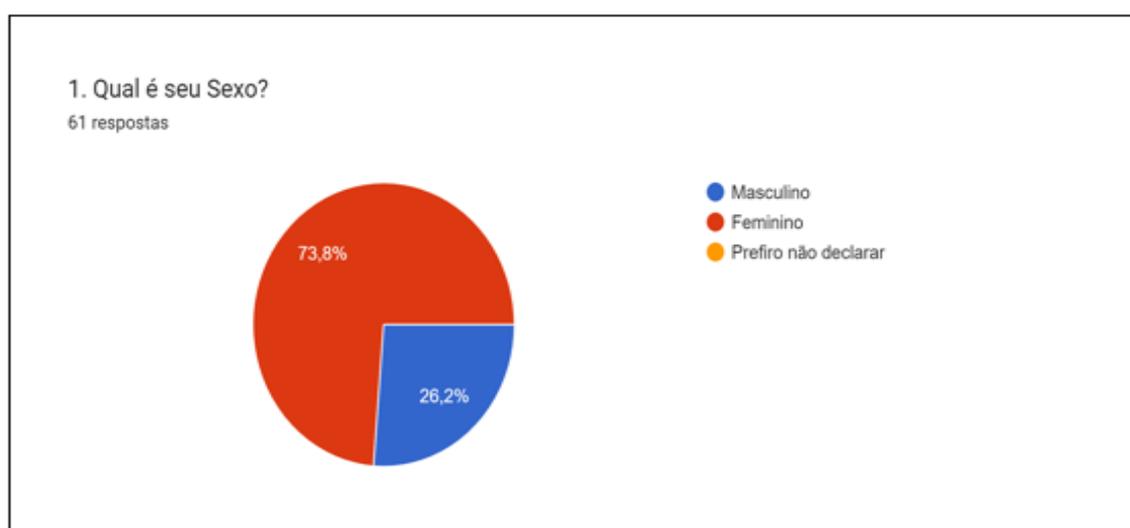


Figura 14

Sexo dos respondentes.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Analisando o estado civil dos respondentes evadidos, por meio do gráfico, nota-se que a grande maioria dos evadidos foi composta de pessoas solteiras, sendo que esse grupo correspondeu a 59% do total de entrevistados. Os casados perfizeram 31,1% e os que se declararam separados/divorciados/desquitados apenas 9,8%. Não existiu representatividade de viúvos neste estudo. Os dados encontram-se na Figura 15.

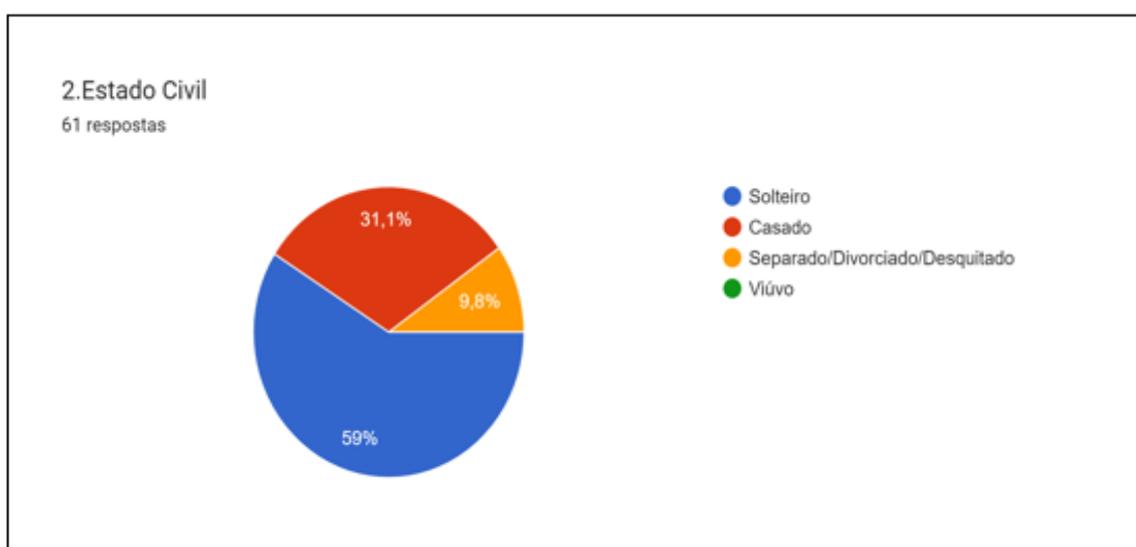


Figura 15

Estado civil dos respondentes.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A Figura 16 ilustra a faixa etária dos alunos evadidos, indicando que a maior frequência se fez presente nas faixas de 18 a 22 anos, com 34,4% de respondentes; e de 23 a 27 anos, 27,9% de respondentes. Nenhum aluno respondeu ter idade abaixo de 18 anos. Os dados são exibidos na Figura 16.

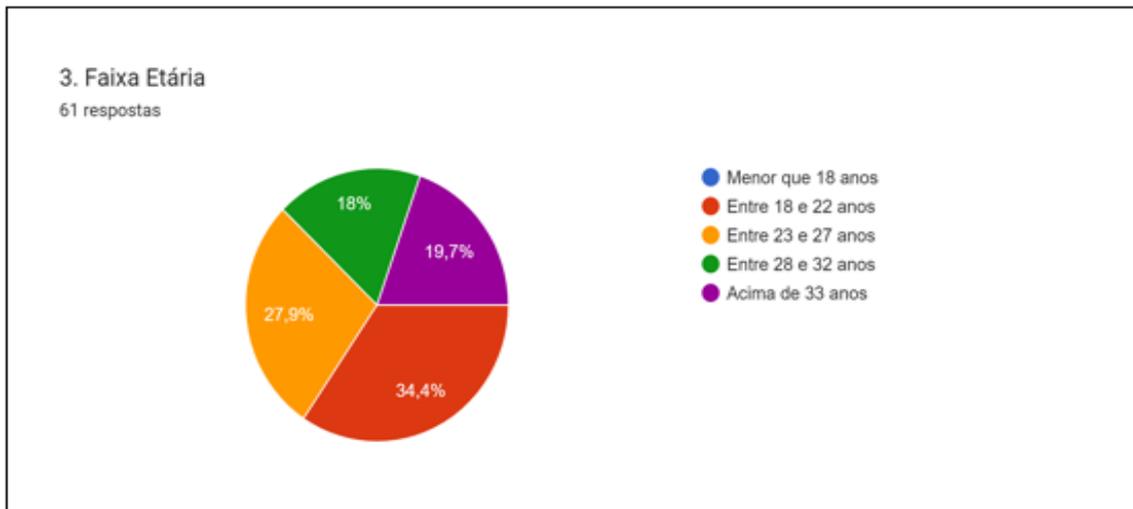


Figura 16
Faixa etária dos respondentes.
Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em relação à quantidade de filhos, 54,1% dos respondentes declararam não ter filhos; 21,3% têm dois filhos; 19,7% têm um filho; e 4,9% têm três filhos. Vejam-se os dados na Figura 17.

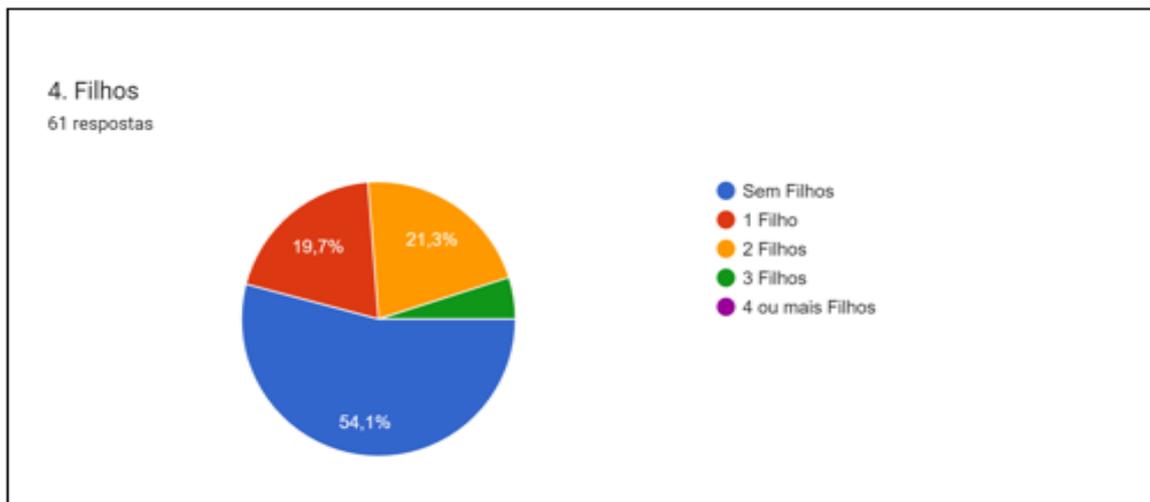


Figura 17
Quantidade de filhos dos respondentes.
Fonte: dados da pesquisa (2023).

O gráfico da Figura 18 representa a situação dos respondentes no mercado de trabalho.

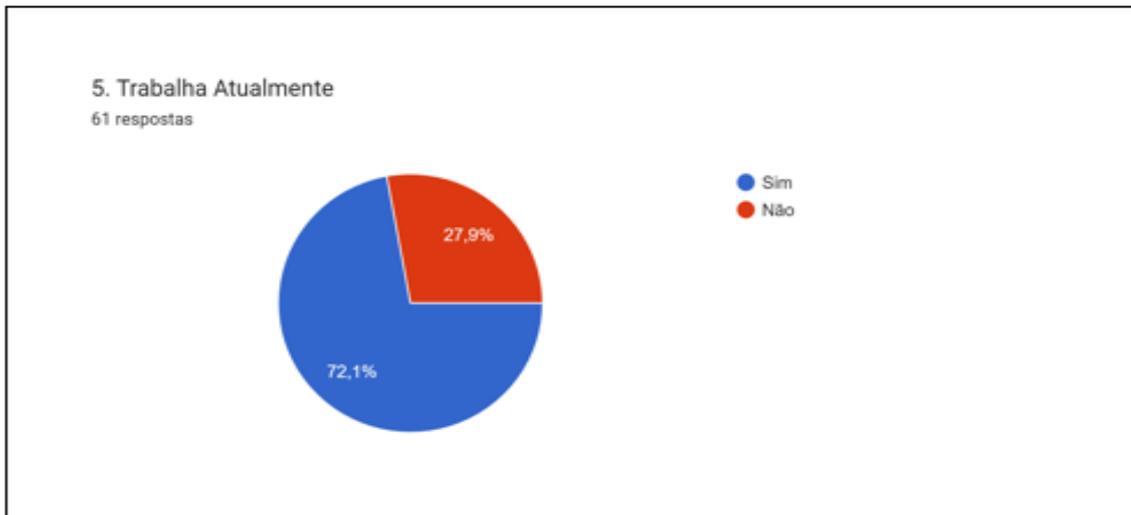


Figura 18

Situação no mercado de trabalho.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A pesquisa mostra que 27,9% dos evadidos respondentes não exerciam qualquer tipo de trabalho remunerado. Sendo assim, conforme a Figura 19, 44 deles exercem atividade remunerada de trabalho, o que representa 72,1% do total. Para se obter esse índice, foi considerado como parâmetro de pesquisa qualquer ação profissional, formal ou informal, capaz de gerar proventos.

Quanto à atuação profissional, 49,2% alegaram que estão empregados em empresa privada, 16,4% são autônomos, 6,6% são proprietários da empresa, 3,3% são empregados em empresa de terceiro setor e 24,6% não estão trabalhando. Os dados são apresentados na Figura 19.

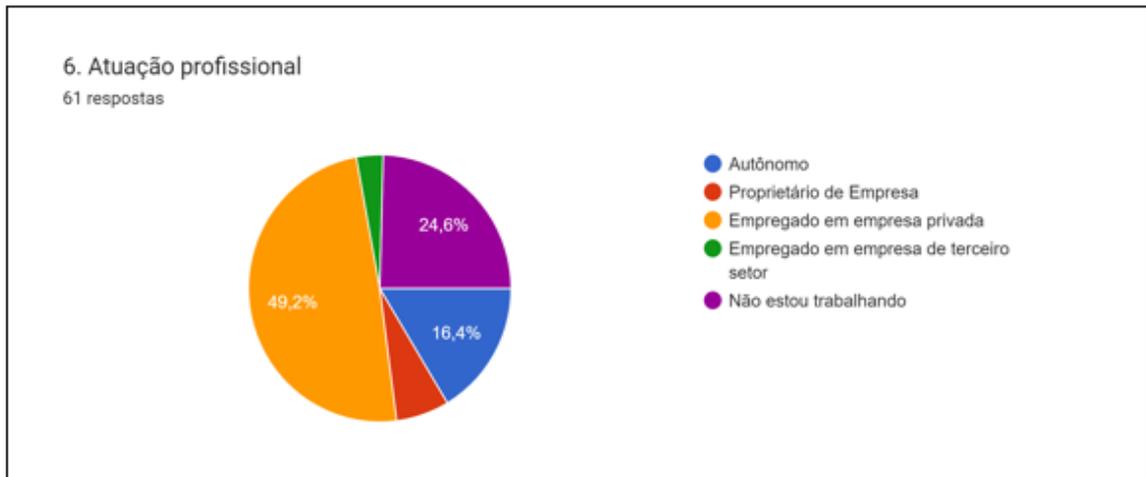


Figura 19

Atuação profissional dos respondentes.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Infere-se, a partir da análise dos dados, que 16,14% alegaram que sua área de atuação profissional é no setor comércio, 9,8% na área de gestão de pessoas, 6,6% na contabilidade, 19,7% em outra área e 26,2% não estão trabalhando. Os dados são apresentados na Figura 20.

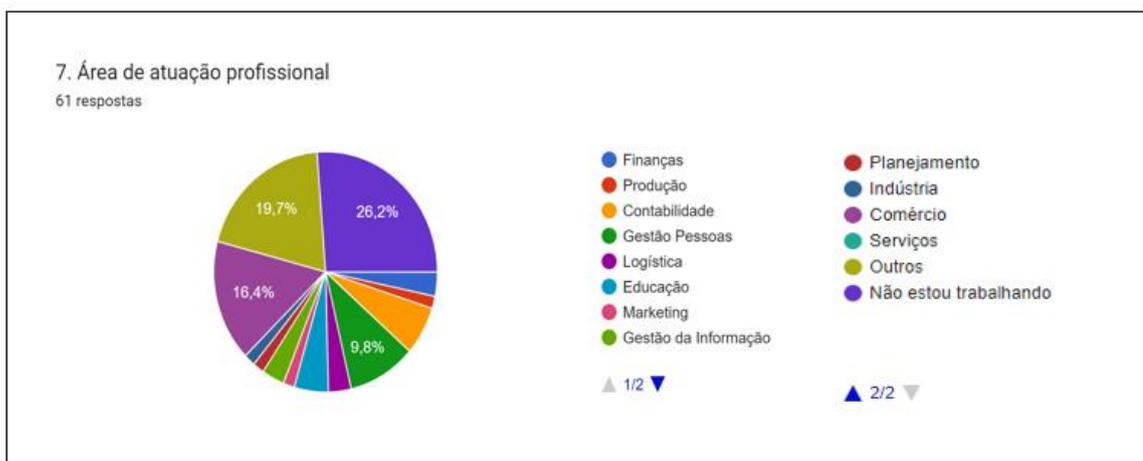


Figura 20

Área de atuação profissional dos respondentes.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Buscando complementar informações sobre o perfil familiar, os entrevistados foram questionados sobre a renda familiar mensal e escolaridade dos pais. Os dados são apresentados nos gráficos das Figuras 21 e 22 a seguir:

A maior parte dos entrevistados (60,7%) possui renda familiar entre dois e quatro salários mínimos. A segunda maior ocorrência aconteceu na faixa de renda familiar de até um salário mínimo, correspondendo a 24,6% dos 61 respondentes.

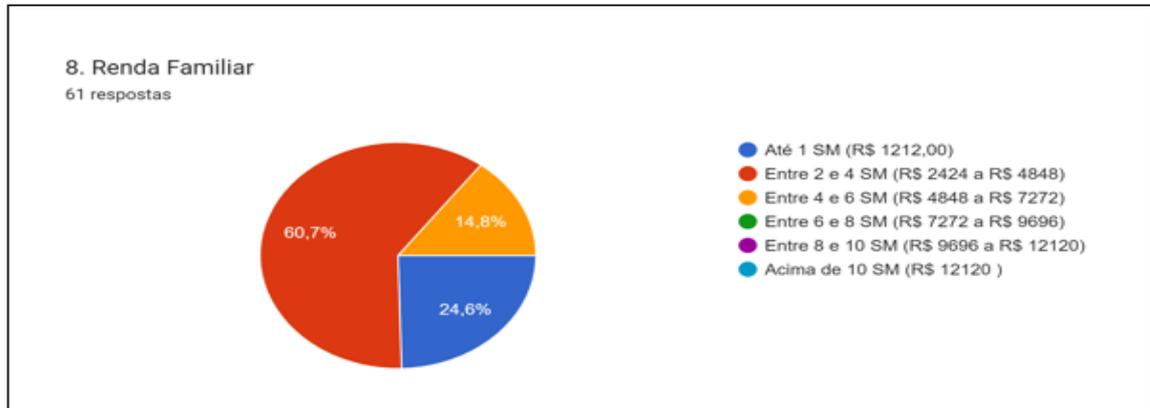


Figura 21
Renda familiar dos respondentes.
Fonte: dados da pesquisa (2023).

A Figura 22 ilustra a escolaridade dos pais.

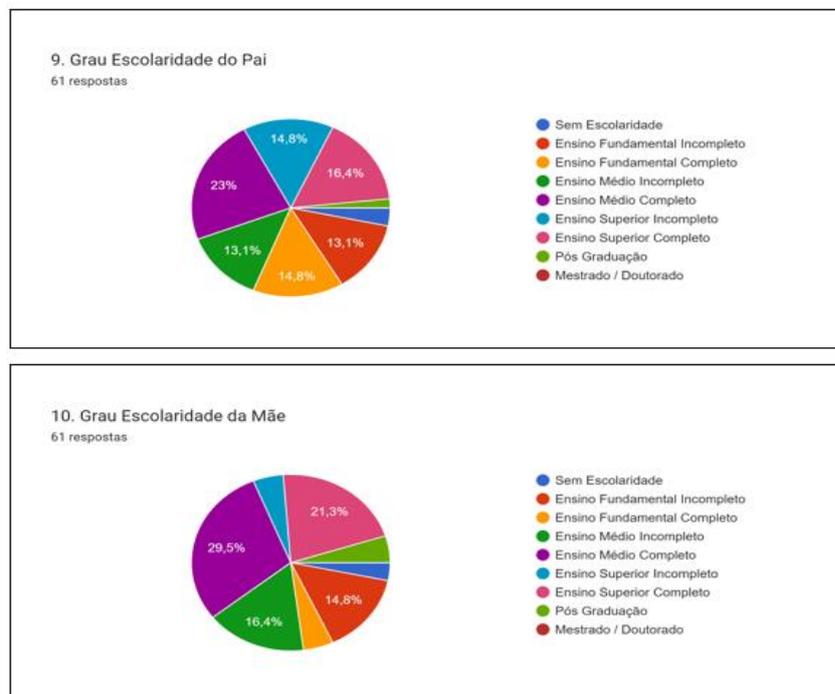


Figura 22
Grau de escolaridade dos pais.
Fonte: dados da pesquisa (2023).

A análise dos dados explicita que a maior ocorrência de respostas está concentrada na opção “ensino médio completo”, uma vez que 23% dos pais e 29,50% das mães encontram-se nesse nível de escolaridade.

O nível imediatamente subsequente, “ensino superior completo”, aparece como segunda maior incidência, sendo que nesse nível de ensino enquadraram-se 16,4% dos pais e 21,3% das mães dos entrevistados.

A Figura 23 a seguir representa o município onde residia quando do abandono do curso.

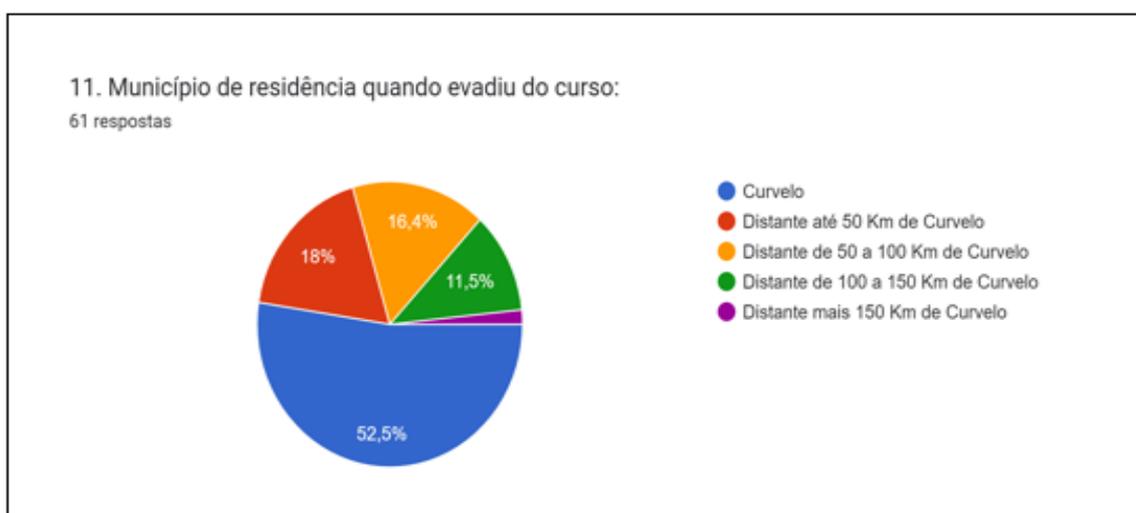


Figura 23
Município de residência quando evadiu do curso.
Fonte: dados da pesquisa (2023).

Observou-se, na aplicação da pesquisa, que a grande maioria dos alunos entrevistados residia no município de Curvelo. Dos 61 alunos evadidos analisados, 32 residiam no mesmo município de estudo. Esse índice corresponde a 52,5%, como mostra a Figura 31.

Continuando a análise de perfil desse grupo em relação ao ano de ingresso no curso de Enfermagem, observa-se que a maior ocorrência de respostas está concentrada no ano de 2019, uma vez que 20 alunos corresponderam ao índice de 32,8% (Figura 24).

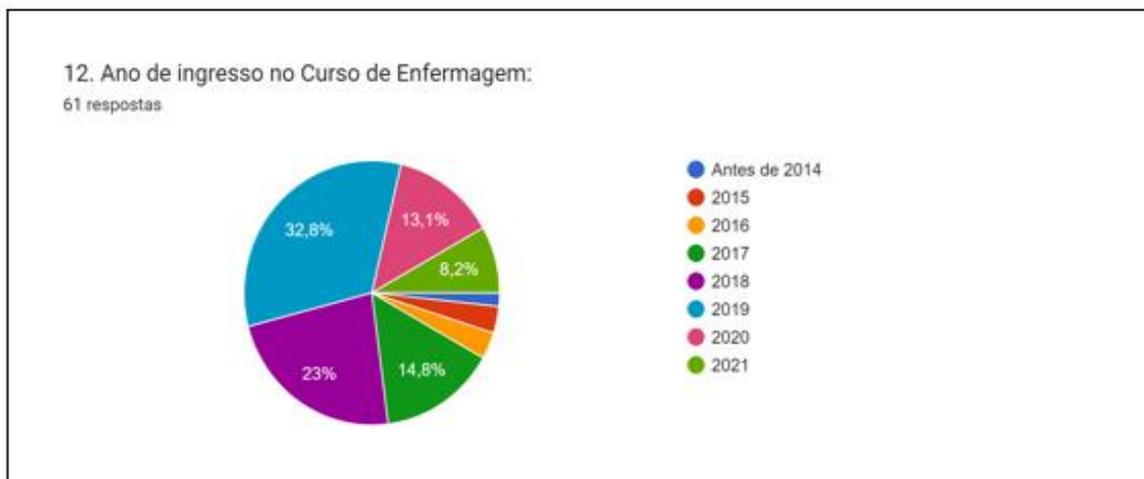


Figura 24

Ano de ingresso no curso de Enfermagem.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Quanto ao ano/período de saída do curso, 23 (37,7%) dos respondentes alegaram ter saído do curso no ano de 2020, sendo, então a maior ocorrência de respostas. Esse resultado está na Figura 25.

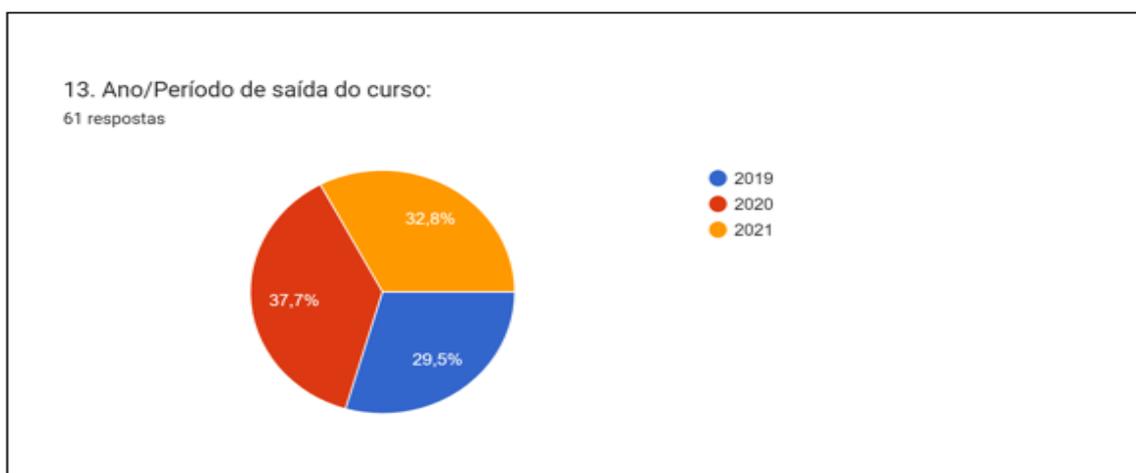


Figura 25

Ano/período de saída do curso.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Depois dos dados analisados, foi possível traçar um perfil dos alunos evadidos: em sua maioria eram solteiros(as), residiam em Curvelo e tinham renda familiar de até quatro salários mínimos e trabalhavam.

Quando questionados sobre o recebimento de algum financiamento ou incentivo estudantil, 35 (57,4%) dos respondentes depuseram que receberam algum tipo de financiamento, logo, 26 (42,6%) não o receberam (Figura 26).

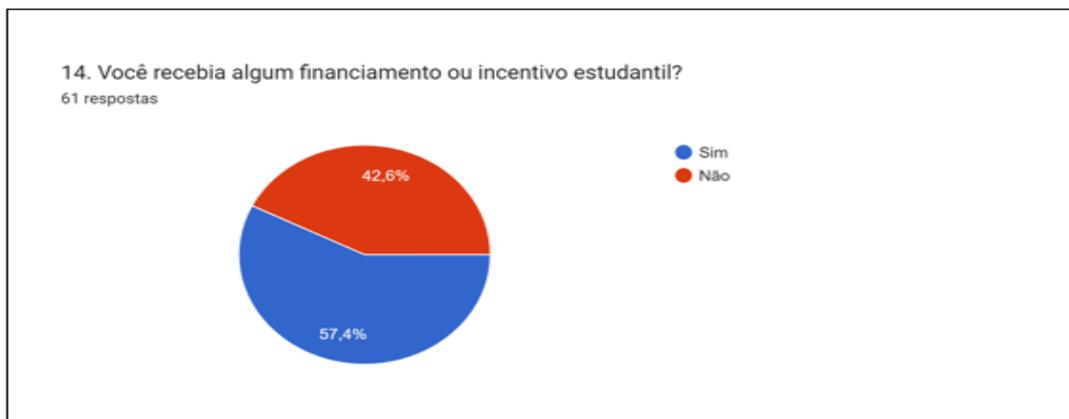


Figura 26

Recebimento de algum financiamento ou incentivo estudantil.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

De acordo com a Figura 27, a fonte do financiamento estudantil de 13 (37,1%) dos entrevistados era o FIES; de 13 (37,1%) era bolsa pela empresa em que trabalha; e nove (25,7%) receberam ajuda de custo da família para estudar.

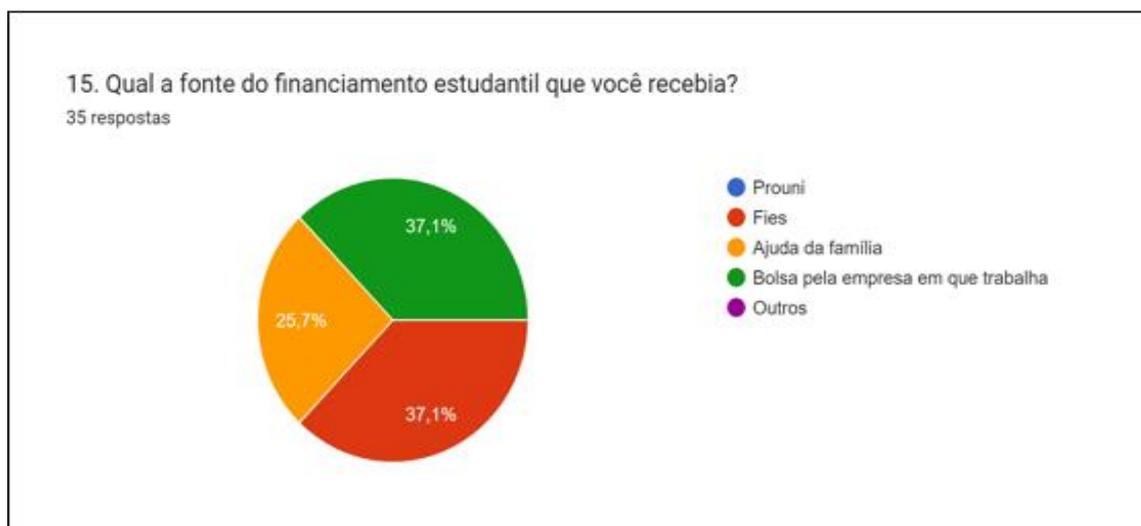


Figura 27

Fonte do financiamento estudantil.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

4.1.4 Causas da evasão no período de pandemia

O estabelecimento de ensino pesquisado oferece aos alunos o formulário “requerimento de aluno” (Anexo B) para, entre outros pedidos, solicitar o trancamento da matrícula, configurando-se, assim, sua evasão. Conforme explicitado na metodologia, são considerados evadidos os alunos que formalizaram

a evasão por meio do requerimento. Os resultados a seguir procuram estabelecer as principais causas de evasão no período da pandemia, a partir da análise dos requerimentos elaborados pelos alunos e das respostas às questões do questionário aplicado.

Foi solicitado aos alunos para assinalarem fator(es) pessoal(is) que mais contribuiu(íram), de acordo com suas percepções, para as causas de evasão durante o período da pandemia. Eles poderiam escolher mais de uma opção. As causas recorrentes foram agrupadas e quantificadas a fim de identificar a sua representatividade, como exhibe a Tabela 8.

Tabela 8

Causas de evasão (fatores pessoais) durante o período da pandemia

Principais causas da evasão (pessoais)	Quantidade de vezes que foi escolhido	%
Dificuldades financeiras momentâneas	41	23,30
Dificuldades em acompanhar o curso	29	16,48
Falta de tempo para estudar	21	11,93
Dificuldade em conciliar trabalho e estudo	15	8,52
Não ter com quem deixar os filhos	12	6,82
Desmotivação	11	6,25
Escolha inadequada da carreira acadêmica	10	5,68
Dificuldades pessoais na adaptação ou envolvimento c/o curso escolhido	6	3,41
Falta de adaptação às mídias digitais, plataformas <i>on-line</i> , etc	4	2,27
Falta de orientação vocacional	4	2,27
Opção por outros rumos	4	2,27
Expectativas irrealistas sobre a carreira	3	1,70
Falta de perspectivas de trabalho	2	1,14
Problema relacionado à saúde pessoal ou familiar	2	1,14
Gravidez	2	1,14
Relacionamento com os colegas	2	1,14
Dificuldade de acesso à internet	2	1,14
Outras questões de natureza pessoal	2	1,14
Ter sido admitido para um curso que não foi a 1ª. opção no vestibular	1	0,57
Mudança para outra cidade	1	0,57
Horário incompatível com outras atividades pessoais	1	0,57
Falta de base para acompanhar o curso	1	0,57

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

Pode-se considerar que as dificuldades financeiras, indicadas por 23,30% dos respondentes, representam a causa principal da evasão e podem estar associadas ao desemprego e à redução de renda familiar.

Outro motivo representativo nesta análise está relacionado às dificuldades dos alunos em acompanhar o curso, com 16,48%; falta de tempo para estudar, 11,93%;

dificuldade em conciliar trabalho com estudo, 8,52%; não ter com quem deixar os filhos, 6,82%; desmotivação, 6,25%; e escolha inadequada da carreira acadêmica, 5,68%.

Solicitou-se aos alunos que assinalassem fator(es) institucional(is) que mais contribuiu(íram) para o abandono do curso durante o período da pandemia. Em relação a essa questão, também poderiam escolher mais de uma opção. As causas recorrentes foram agrupadas e quantificadas a fim de identificar a sua representatividade, como demonstra a Tabela 9.

Tabela 9

Causas de evasão (institucionais) durante o período da pandemia

Principais causas da evasão (Institucionais)	Quantidade de vezes que foi escolhido	%
Mensalidade elevada	40	39,22
Falta de financiamento	35	34,31
Outras questões de natureza institucional	9	8,82
Localização da instituição	5	4,90
Ausência de laços afetivos com a instituição	4	3,92
Falta de suporte pedagógico	1	0,98
Orientação insuficiente da coordenação do curso, qdo solicitadas informações	1	0,98
Deficiência didático pedagógica dos professores	1	0,98
Pouca motivação por parte dos professores	1	0,98
Falta de associação entre teoria e prática nas disciplinas	1	0,98
Falta de respeito dos professores para com os alunos	1	0,98
Desinteresse dos professores	1	0,98
Professores muito exigentes	1	0,98
Qualidade de ensino insuficiente	1	0,98
Falta de estrutura para as atividades práticas do curso	0	0,00
Sem suporte de tecnol. nos meios de transmissão de aulas e plataformas digitais	0	0,00
Métodos de avaliação discente ultrapassados ou injustos	0	0,00
Má qualidade do atendimento aos estudantes	0	0,00
Falta de integração entre faculdade e mercado de trabalho	0	0,00
Deficiência didático pedagógica dos professores	0	0,00
Excesso de matérias	0	0,00

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

A mensalidade elevada representou a causa principal da evasão, com 39,22%, e pode estar associada ao desemprego e à redução de renda familiar durante a pandemia. Outro motivo representativo nesta análise está relacionado à falta de financiamento, que representou 34,31%.

Comparando-se as causas da evasão no período de pandemia de acordo com os fatores (pessoais e institucionais), o fator primordial foram as dificuldades financeiras.

4.1.5 Aspectos da gestão da permanência percebidos pelos alunos evadidos

Foi questionado aos alunos se antes de efetuarem o trancamento ou decidirem pelo abandono do curso eles conversaram com alguém na instituição. No caso de terem conversado, solicitou-se que indicassem com quem haviam conversado. A Figura 28 apresenta os resultados obtidos para essa questão.

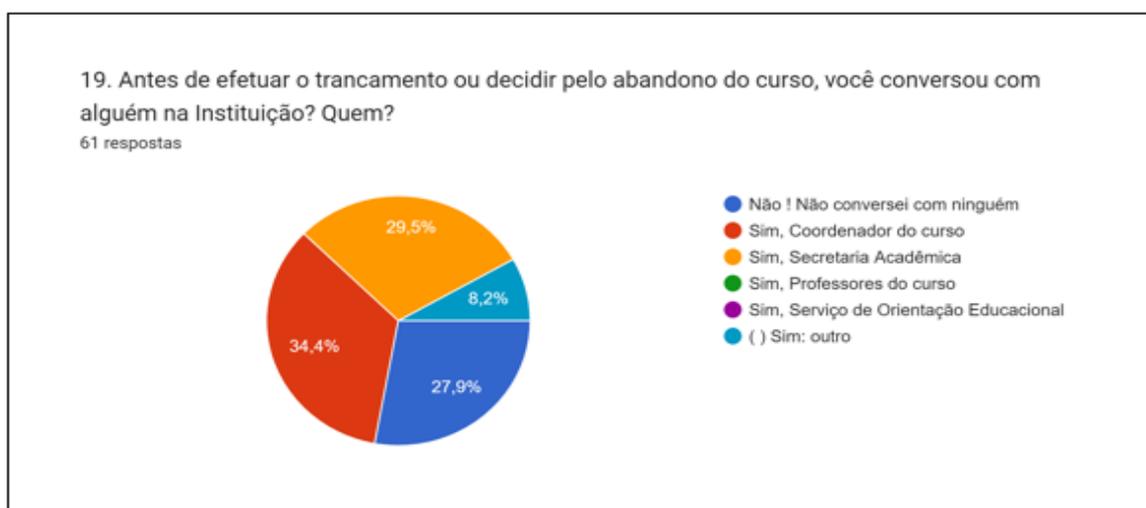


Figura 28

Se o respondente conversou com alguém ao abandonar o curso.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Sendo assim, 21 (34,4%) respondentes informaram que conversaram com o coordenador de curso; 18 (29,5%) conversaram com o setor da secretaria acadêmica; 17 (27,9%) não conversaram com alguém; e cinco (8,2%) conversaram com outros. No caso da secretaria acadêmica, os alunos enviavam *e-mail* constando um requerimento para comunicar o trancamento/desistência do curso (Anexo B).

Por meio de uma questão aberta os alunos foram indagados sobre suas percepções quanto ao que deveria melhorar no curso de Enfermagem. Depois de realizada a análise de conteúdo, as causas recorrentes foram classificadas de acordo com a

semelhança das respostas e quantificadas, a fim de identificar a sua representatividade, dando origem à Tabela 10.

Tabela 10

O que deveria melhorar no curso de Enfermagem

O que deveria melhorar no curso de enfermagem	Quantidade de vezes que foi citado	%
Mais oferta de bolsas	15	24,59
O curso e professores são excelentes	08	13,11
Mais estágios	07	11,47
Mais oficinas	06	9,84
Nada a declarar	05	8,19
Mais aulas práticas	05	8,19
Outros (fatores pessoais dos alunos)	04	6,56
Didática dos professores	03	4,92
Acessibilidade	02	3,28
Não sei responder	02	3,28
Culpa foi da pandemia	01	1,64
Dificuldades para conversar com o coordenador	01	1,64
O professor X é supermal-educado, não tem empatia pelos alunos	01	1,64
Laboratório	01	1,64

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

Sendo assim, 24,59% dos respondentes defenderam que a instituição deve ofertar mais bolsas de financiamento estudantil; para 13,11% o curso de Enfermagem e os professores são excelentes; 11,47 entendem que deveria ter mais oferta de estágios; e 9,84% alegaram que deveriam ser ofertadas mais oficinas no curso.

Foi solicitado, por meio de uma questão aberta, que os alunos dessem suas percepções em relação ao que foi feito pela instituição para favorecer a permanência dos alunos no curso de Enfermagem. Depois de realizada a análise de conteúdo, as causas recorrentes foram classificadas de acordo com a semelhança das respostas e quantificadas, a fim de identificar a sua representatividade (Tabela 11).

Tabela 11

Ações da FACIC para a permanência dos alunos

O que a FACIC fez para favorecer a permanência do aluno na instituição	Quantidade de vezes que foi citado	%
Conversa/diálogo	18	29,51
Nada fez	08	13,11
Didática dos professores	06	9,84
Condições de financiamento	05	8,19
Não teve diálogo	04	6,56
Capacitação dos professores	03	4,92
Mensalidades mais baixas	02	3,28
Incentivo dos alunos	02	3,28
Flexibilidade em horário	02	3,28
Mais estágios	02	3,28
Não sei responder	02	3,28
Sempre buscavam ter aulas interativas	01	1,64
Eram bons profissionais de ensino	01	1,64
Dinâmicas interessantes	01	1,64
Fez bastante, porém não tive condições de continuar	01	1,64
Eles me apresentaram outros cursos, mas naquele momento estava em dúvida	01	1,64
Fácil acesso ao curso	01	1,64
Outros diversos (pessoais)	01	1,64

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

Sendo assim, 29,51% comentaram que alguém da instituição entrou em contato para conversar; 13,11% que a instituição nada fez nada para manter a permanência dos alunos no curso; 9,84% identificaram melhora na didática dos professores durante o período da pandemia; 8,19% relataram que foram ofertadas condições de financiamento; 6,56% não tiveram diálogo com a instituição; por fim, 4,92% reconheceram que foi feita a capacitação dos professores.

Quando questionados sobre o desejo de retornar ao curso, 21,30% demonstraram interesse em retornar e 78,70% disseram que não, conforme apresenta a Figura 29.

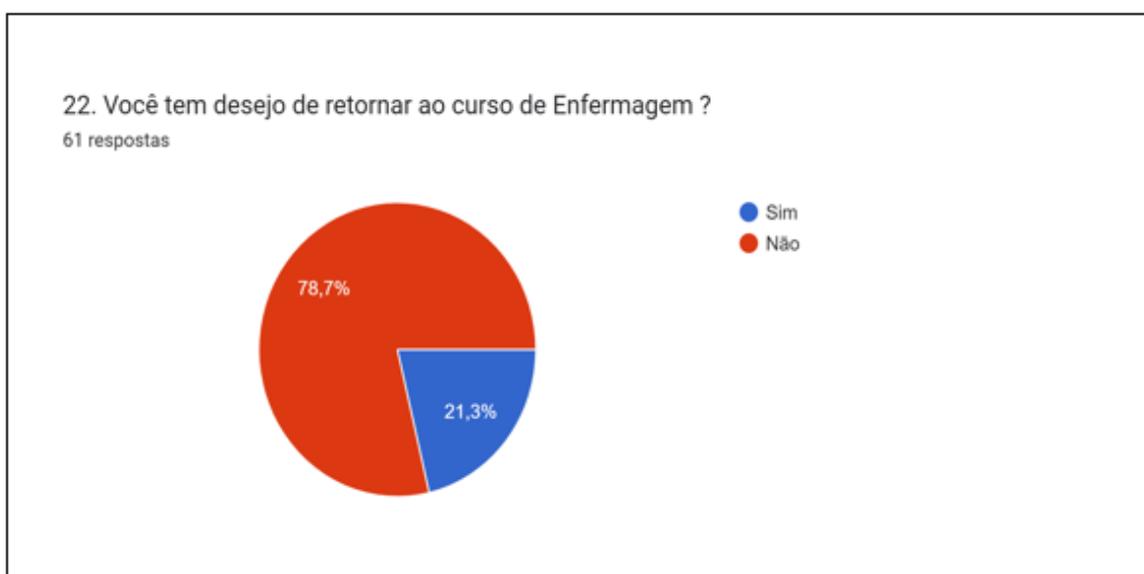


Figura 29

Desejo de retorno ao curso.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Os alunos que tiveram interesse no retorno para o curso de Enfermagem foram direcionados para o preenchimento de informações pessoais para que a instituição pudesse entrar em contato para possível retorno.

A próxima seção apresenta a discussão dos resultados considerando a plataforma de sustentação teórica da presente pesquisa.

4.2 Aplicando as ferramentas da qualidade total aos resultados da pesquisa

A discussão dos resultados da pesquisa realizada é apresentada à luz dos objetivos específicos, a fim de responder à pergunta: **como aplicar as ferramentas da qualidade total na análise e controle da evasão escolar na instituição de ensino superior FACIC?** No primeiro tópico identificam-se as ferramentas da qualidade total mais adequadas para análise das causas da evasão na IES; no segundo tópico listam-se os índices e causas de evasão escolar na FACIC e apresenta-os por meio das ferramentas da qualidade; e no terceiro tópico relatam-se as principais medidas/estratégias adotadas pela IES para incentivar a permanência dos alunos e propor soluções para a retenção utilizando as ferramentas da qualidade.

4.2.1 Identificando as ferramentas da qualidade total mais adequadas que serão aplicadas nesta pesquisa

A descrição e aplicação das ferramentas da qualidade total já foram abordadas no referencial teórico. As ferramentas da qualidade (PDCA, diagrama de causa e efeito, *brainstorming*, plano de ação e gráfico de Pareto) surgem como um elemento facilitador na implantação de sistemas de qualidade participativos e que visam à melhoria contínua do processo (Campos, 1992). No âmbito acadêmico, essas ferramentas podem contribuir para uma gestão mais eficiente na busca por uma educação de qualidade.

Para a presente pesquisa, foram adotadas as seguintes ferramentas:

- a) diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) – utilizado para identificar as causas de evasão na FACIC;
- b) gráfico de Pareto – usado para classificar a prioridade de tomada de decisão em relação às causas principais identificadas de evasão;
- c) plano de ação 5W2H – empregado para a gestão da permanência;
- d) PDCA – proposto como ferramenta estratégia para incentivar a permanência dos alunos (gestão da permanência).

A gestão da qualidade total refere-se a uma filosofia de gestão operacionalizada por meio de ferramentas. O trabalho proposto faz uma espécie de recorte na medida em que foca o uso de ferramentas da qualidade para gestão da permanência em uma IES privada.

4.2.2 Aplicação das ferramentas da qualidade para a identificação das principais causas de evasão de alunos na FACIC

A percepção dos gestores e alunos sobre o aumento da evasão durante a pandemia foi manifestada na quarta, sexta e 11^a. seções do questionário.

Quando orientados a responder especificamente sobre o tema da evasão no período de pandemia, o questionário apresentou uma referência de conceito de evasão com

base em Biazus (2004). Essa informação garantiu que todos os respondentes estivessem orientados sob a mesma referência.

Os gestores responderam qual era sua percepção sobre os possíveis impactos durante a pandemia, entre eles o aumento da evasão de alunos na IES. As duas respondentes afirmaram ter percebido o aumento da evasão. Em relação à classificação de quanto foi esse percentual de aumento da evasão, consideraram em sua totalidade que ficou entre 11 e 15%.

Conforme a análise da Tabela 12, a pesquisa identificou as principais causas para a evasão de alunos até a classificação de sexta ordem de prioridade, sendo elas:

- a) causas pessoais indicadas pelos alunos: dificuldades financeiras momentâneas, dificuldades em acompanhar o curso, falta de tempo para estudar, dificuldade em conciliar trabalho e estudo, não ter com quem deixar os filhos e desmotivação;
- b) causas institucionais segundo os alunos: mensalidade elevada, falta de financiamento, outras questões de natureza institucional, localização da instituição, ausência de laços afetivos com a instituição e falta de suporte pedagógico;
- c) causas reconhecidas pela IES pesquisada: dificuldade financeira, desemprego, medo da COVID, falta de habilidade com a tecnologia, falta de adaptação à aula remota e falta de recurso tecnológico.

Tabela 12

Causas de evasão (gestores e alunos) durante o período da pandemia

Principais causas da evasão (pessoais)	Qtde. de vezes escolhido	%	Principais causas da evasão (institucionais)	Qtde. de vezes escolhido	%
Dificuldades financeiras momentâneas	41	23,30	Mensalidade elevada	40	39,22
Dificuldades em acompanhar o curso	29	16,48	Falta de financiamento	35	34,31
Falta de tempo para estudar	21	11,93	Outras questões de natureza institucional	9	8,82
Dificuldade em conciliar trabalho e estudo	15	8,52	Localização da instituição	5	4,90
Não ter com quem deixar os filhos	12	6,82	Ausência de laços afetivos com a instituição	4	3,92
Desmotivação	11	6,25	Falta de suporte pedagógico	1	0,98
Escolha inadequada da carreira acadêmica	10	5,68	Orientação insuficiente da coord. qdo pedidas informações	1	0,98
Dificuldades pessoais na adaptação ou envolvimento c/o curso escolhido	6	3,41	Deficiência didático-pedagógica dos professores	1	0,98
Sem adaptação a mídias digitais, plataformas <i>on-line</i> , etc.	4	2,27	Pouca motivação por parte dos professores	1	0,98
Falta de orientação vocacional	4	2,27	Falta de associação entre teoria e prática nas disciplinas	1	0,98
Opção por outros rumos	4	2,27	Falta de respeito dos professores para com os alunos	1	0,98
Expectativas irrealistas sobre a carreira	3	1,70	Desinteresse dos professores	1	0,98
Falta de perspectivas de trabalho	2	1,14	Professores muito exigentes	1	0,98
Problema relacionado à saúde pessoal ou familiar	2	1,14	Qualidade de ensino insuficiente	1	0,98
Gravidez	2	1,14	Falta de estrutura para as atividades práticas do curso	0	0,00
Relacionamento com os colegas	2	1,14	Sem suporte tecnol. nos meios de transmissão de aulas e plataformas digitais	0	0,00
Dificuldade de acesso à internet	2	1,14	Métodos de avaliação discente ultrapassados ou injustos	0	0,00
Outras questões de natureza pessoal	2	1,14	Má qualidade do atendimento aos estudantes	0	0,00
Admissão para curso que não foi a 1ª. opção no vestibular	1	0,57	Falta de integração faculdade - mercado de trabalho	0	0,00
Mudança para outra cidade	1	0,57	Deficiência didático-pedagógica dos professores	0	0,00
Horário incompatível com outras atividades pessoais	1	0,57	Excesso de matérias	0	0,00
Falta de base para acompanhar o curso	1	0,57			

Principais causas da evasão	Número de vezes citado	GESTOR
Dificuldade financeira	1	ESTOR
Desemprego	1	
Medo da COVID	1	
Falta de habilidade com a tecnologia	1	
Falta de adaptação à aula remota	1	
Falta de recurso tecnológico	1	

A
L
U
N
O

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

a) **Elaboração do diagrama de Ishikawa**

Conforme apresenta a Figura 30, foi feito o diagrama de causa e efeito identificando-se as principais causas para a evasão de alunos até a sexta ordem de prioridade, indicadas pelos alunos e IES FACIC.

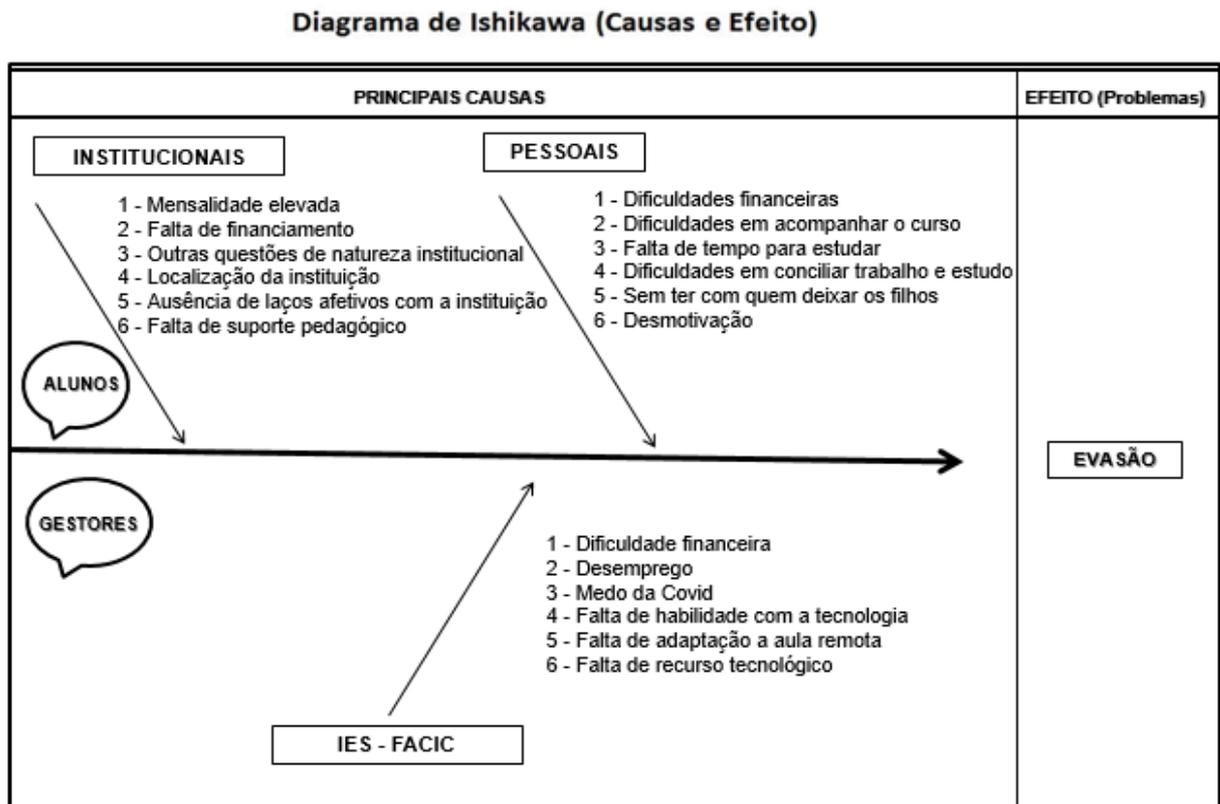


Figura 30

Diagrama de Ishikawa (causa e efeito): principais causas da evasão.

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

Campos (1992) preleciona que o diagrama de Ishikawa tem o objetivo de facilitar os trabalhos de análise de problemas ou situações, possibilitando ordenação mais adequada e racional dos fatos na busca das causas que estão produzindo efeitos não desejados.

A maior vantagem do diagrama de Ishikawa é proporcionar a possibilidade de desdobrar as causas do problema em estudo até chegar àquela que é, de fato, a origem do problema (Mello, 2011).

b) Elaboração do gráfico de Pareto

Após a apresentação das causas de evasão, foi aplicado o gráfico de Pareto, que destacou, entre todas as causas mencionadas pelos alunos, as seis principais em uma única escala de acordo com sua representatividade, para a proposta de análise de evasão.

No entendimento de Trindade *et al.* (2000), o gráfico de Pareto é elaborado com base em uma folha de verificação ou em outra fonte de coleta de dados; no caso desta pesquisa, o questionário aplicado.

As causas de evasão (pessoais e institucionais) citadas pelos alunos respondentes foram priorizadas em nível de importância, sendo elas: dificuldades financeiras, mensalidade elevada, falta de financiamento, dificuldades em acompanhar o curso, falta de tempo para estudar e, por fim, dificuldades em conciliar trabalho e estudo.

Sendo dificuldades financeiras a primeira situação a ser trabalhada em questão de prioridade, os esforços foram concentrados nos problemas subsequentes até a solução de todos eles.

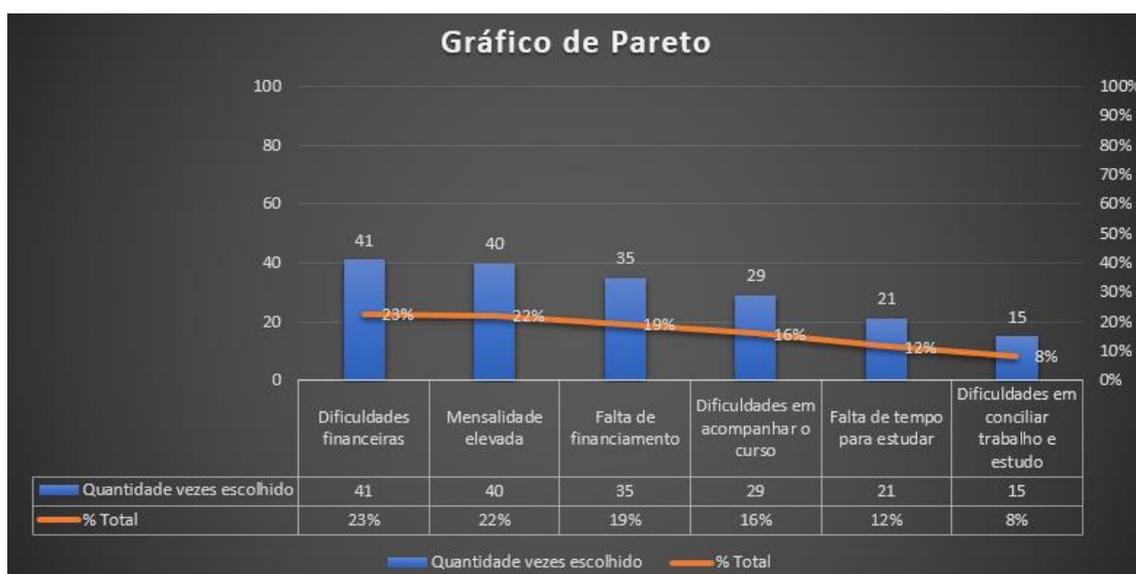


Figura 31

Gráfico de Pareto: principais causas da evasão.

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

Pode-se considerar que as dificuldades financeiras foram associadas ao desemprego e à redução de renda familiar durante a pandemia da COVID 19, podendo-se inferir que as causas identificadas foram financeiras, sendo esse um dos motivos da evasão. Outros motivos nesta análise estão relacionados a mensalidades elevadas, falta de financiamento estudantil, dificuldades em acompanhar o curso, falta de tempo para estudar e dificuldades em conciliar trabalho e estudo.

De acordo com Trindade *et al.* (2000), a aplicação dessa ferramenta na resolução de problemas permite a identificação dos pontos vitais que, uma vez selecionados, trazem consideráveis ganhos ao processo produtivo.

Os resultados obtidos na pesquisa convergem com o pensamento e estudos de outros autores previamente apresentados na introdução e no referencial teórico, demonstrando coerência e concordância com suas reflexões e análises.

A falta de condições financeiras é a principal razão, no entendimento de Dias (2015), para o aluno não dar continuidade aos seus estudos em instituições privadas. As dificuldades financeiras e em acompanhar o curso também são referidas no estudo de Cislaghi (2008).

Cislaghi (2008) e Motta e Gomes (2016) defendem que entre os fatores que podem causar a evasão estão os situacionais - como apoio da família e do empregador e mudanças na vida pessoal; e os fatores do sistema educacional - como qualidade do ensino, didática empregada e o suporte oferecido pela instituição.

A COVID-19 certamente foi motivo de muitas mudanças na vida das pessoas, gerando impactos financeiros e emocionais. Da mesma forma, a IES foi impactada e teve que se adaptar a um novo formato de ensino remoto, que pode não ter atendido às expectativas de qualidade do ensino esperada por alguns alunos.

Os referenciais teóricos mostram que a evasão tem sido há algum tempo motivo de preocupação para as IES e que durante a pandemia os desafios para seu enfrentamento estão sendo ainda maiores.

c) Plano de ação 5W2H

As gestoras participantes da pesquisa e alunos evadidos foram questionados quanto à existência de programas de gestão da permanência na IES, nas seções sete e 12 do questionário. Para garantir melhor orientação ao tema, foi apresentado nesta seção do questionário o conceito de Motta e Gomes (2016). Eles consideram que a gestão da permanência é um conjunto de políticas que visam mitigar a evasão nas IES.

De acordo com os respondentes, a IES pesquisada fez uso da gestão da permanência durante o período de pandemia. Quando perguntados sobre quais ações o programa de gestão da permanência contempla, a instituição adotou as seguintes ações: capacitação dos docentes e discentes, política de descontos especiais, flexibilidade de aulas e de atividades avaliativas e reforço de aulas práticas.

Quando indagados, pergunta aberta, sobre quais ações apresentaram os melhores resultados na retenção de alunos durante a pandemia, os indicaram a capacitação dos docentes e discentes com a implantação de NINA e *Google for education*.

Apresentam-se a seguir um plano de ação 5W2H e aplicação de um PDCA para que a instituição possa incentivar a permanência dos alunos na IES.

Para o gestor e coordenador escolar, que elaboram cotidianamente projetos de aplicação, o plano de ação se configura em uma ferramenta simples, podendo auxiliar na qualidade e na produtividade das suas ações, como ilustra a Figura 32.

5W					2H		Status
O que? (What?)	Por quê? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto Custa? (How Much?)	
Implantar uma comissão GESTÃO DA PERMANÊNCIA	Criar um projeto para lidar com os evadidos e convidá-los a retornar ao curso RETENÇÃO DE ALUNOS	FACIC Secretaria / Finanças/ Comunicação	Pessoa/ Departamento designado pelo diretor	Agosto 2024	Acompanhar índices de Evasão na IES /criar mecanismos de antievasão	xxxxxxx	A fazer

Figura 32

Plano de ação – 5W2H.

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

Motta e Gomes (2016) relatam que a gestão da permanência vem como um conjunto de políticas que visam mitigar a evasão nas instituições de educação superior. Os autores revelam que a gestão da permanência é definida em conformidade com a realidade de cada instituição, todavia, frequentemente têm-se alguns pontos em comum a serem observados.

O plano de ação é um documento organizado que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar a tarefa, por meio de um questionamento capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas (Campos, 1992).

Para Campos (1992), o plano de ação deve ser estruturado para permitir rápida identificação dos elementos necessários à implantação do projeto e é de fácil utilização, sendo uma das mais importantes ferramentas para planejar as ações que serão executadas.

d) Ciclo PDCA para a implantação da gestão da permanência

Uma vez proposto o plano de ação, segue-se o giro do PDCA – gestão da permanência. Esse ciclo é muito usado para manter e melhorar as diretrizes de controle (metas a serem alcançadas para garantir a satisfação das necessidades das pessoas) e é representado por quatro fases contínuas: “*plan*”, planejar; “*do*”,

fazer ou executar; “*check*”, checar ou verificar; e “*act*”, agir (Campos, 1992). O ciclo do PDCA é apresentado na Figura 33:

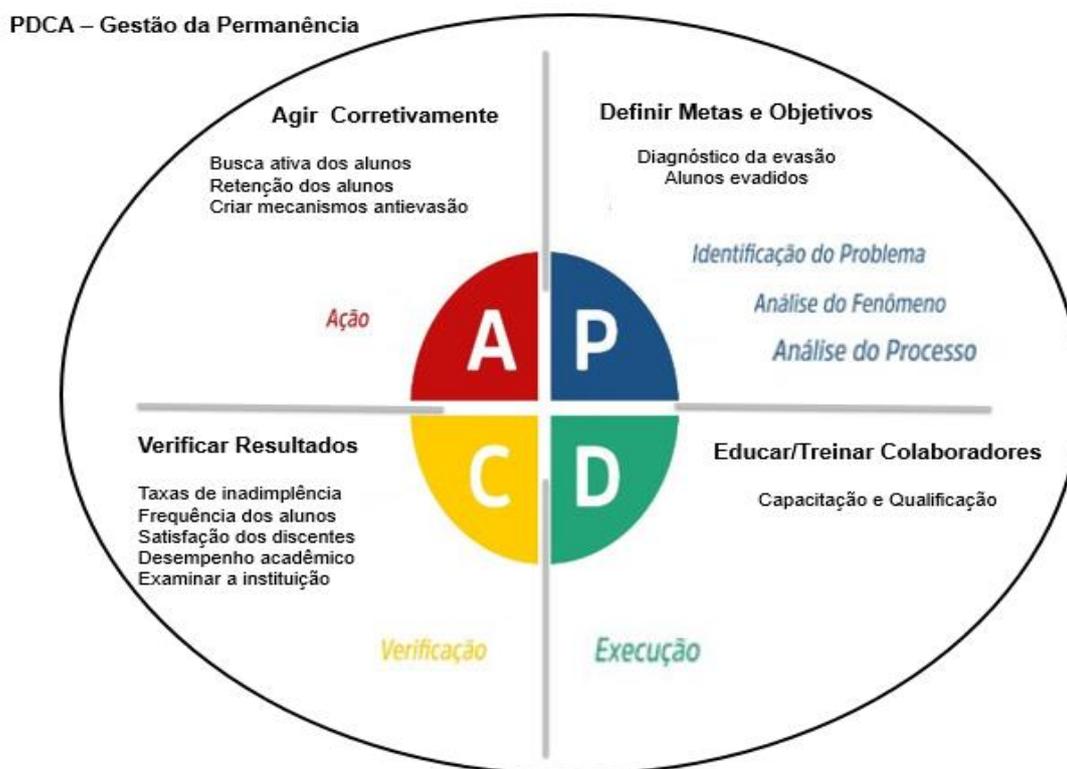


Figura 33

PDCA – Gestão da permanência.

Fonte: elaborada pelo pesquisador com base nos dados da pesquisa (2023).

Campos (1992) enfatiza que o PDCA é um modelo de gestão porque fornece as condições para os gestores conduzirem a empresa para onde desejam, evitando que eles sejam guiados pelos problemas e pelas crises.

Como foi discutido nos resultados sobre evasão, as principais causas foram dificuldades financeiras. É possível perceber esse movimento da gestão da permanência na IES, pois estas incluíram em suas ações ampliar a negociação de política de descontos especiais, capacitação dos docentes/discentes, acompanhamento pedagógico com flexibilidade de aulas/atividades avaliativas e reforço de aulas práticas.

Nesse sentido, a gestão da permanência, para Motta e Gomes (2016), deve ser definida em conformidade com a realidade de cada instituição. Observa-se, nesse estudo, que as ações especiais de gestão da permanência foram adotadas pelas

IES durante a pandemia. Reiterando, Braga e Monteiro (2005) concordam que os processos de gestão devem antecipar mudanças, ajustar estratégias e estabelecer foco, a fim de atender às necessidades de seus clientes.

Oliveira (2014) salienta que a evasão é um ponto negativo para a IES e tem significado muito forte e determinante na vida do educando. Por isso, trata-se de um tema sensível no sistema educacional brasileiro, portanto, necessário pensar em estratégias visando garantir uma educação inclusiva que não deixe alguém no meio do caminho.

A busca pela qualidade nos serviços pode ser um importante espaço de oportunidades para as organizações públicas, que outrora eram marcadas pelos ditames burocráticos (Ribeiro *et al.*, 2021). Em vista disso, uma das alternativas que tem servido para as organizações avançar e melhorar os seus serviços é a gestão da qualidade, sobretudo utilizando as ferramentas da qualidade.

É necessário que as instituições utilizem as diversas ferramentas da qualidade para explorar e compreender as necessidades e vontades de seus clientes Medeiros *et al.*, 2017; (Sallis, 2002). Já Cardoso (2015) cita que um dos desafios enfrentados pelas IES é melhorar a qualidade dos cursos, definir processos internos e externos e rever as estratégias institucionais.

Todos os resultados e discussões aqui apresentados evidenciam a representatividade e relevância do tema da pesquisa e permitem compreender como a IES FACIC tenta enfrentar os desafios de gestão da permanência e dos impactos financeiros causados pela evasão de alunos durante a pandemia da COVID-19.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo responder à seguinte pergunta: **como aplicar as ferramentas da qualidade total na análise e controle da evasão escolar na instituição de ensino superior FACIC?** A motivação do estudo atribuiu-se ao momento de crise pelo qual a humanidade estava vivendo, devido às consequências do coronavírus e à preocupação com os desafios da gestão da permanência na IES pesquisada.

Para responder à pergunta da pesquisa, foi traçado como objetivo geral averiguar como a metodologia da qualidade total poderia ser aplicada na análise e controle da evasão escolar na instituição de ensino superior FACIC. Os objetivos específicos propuseram: identificar as ferramentas da qualidade total mais adequadas para análise das causas da evasão em IES; identificar os índices e causas de evasão escolar na FACIC e apresentá-los por meio das ferramentas da qualidade; por fim, identificar as principais medidas/estratégias adotadas pela IES para incentivar a permanência dos alunos e propor soluções para retenção utilizando as ferramentas da qualidade.

Os referenciais teóricos da pesquisa foram construídos com base nos temas de gestão, que contemplaram as ferramentas da qualidade total, sendo elas temas centrais da pesquisa: a gestão em tempos de crise, devido ao cenário em que se instaurou a pesquisa, seguido de gestão de IES, em função da unidade de análise. Por último, foram abordadas a gestão da permanência e a evasão nas IES.

Os estudos revelaram que a evasão tem sido há algum tempo motivo de preocupação das IES e que durante a pandemia os desafios para seu enfrentamento foram significativamente ainda maiores. Da mesma forma, embora a gestão da permanência seja foco de diversas pesquisas, observou-se que a IES FACIC ainda não possui mecanismos específicos efetivamente de antievasão.

A IES pesquisada manteve as aulas durante a pandemia, o que mostra respeito em honrar a prestação do contrato do serviço de educação, necessário à formação de alunos, e o compromisso da IES para com a sociedade.

Após analisados os resultados, identificou-se que os dados da gestão da permanência relacionaram-se aos dados sobre a evasão durante a pandemia. Essa relação pode ser percebida, pois ficou evidente que a tomada de decisão da IES quanto às ações implementadas para a gestão da permanência durante a pandemia é resposta às principais causas da evasão de alunos nesse período. Essas ações foram: capacitações de docentes e discentes, descontos especiais para alunos em dificuldade financeira, flexibilidade de aulas e atividades avaliativas e reforço de aulas práticas para alunos durante o ensino remoto.

Independentemente do modelo de gestão da permanência adotado pela IES FACIC, as ações aplicadas ao enfrentamento de crise no período de pandemia demonstraram coerência com as principais causas atribuídas à evasão. As ações de criar programas de permanência com base no diagnóstico das causas da evasão convergem com modelos de gestão da permanência, como é o caso de Oliveira (2014), que sugere o diagnóstico como primeiro passo para a tomada de decisão das próximas etapas para implantação da gestão da permanência.

Nem sempre a implantação da qualidade é aceita nas empresas, sendo comum, por exemplo, encontrar resistência às mudanças por parte de alguns gestores, devido ao temor pela complexidade de se gerenciar serviços. Uma gestão democrática, extremamente profissional e que utiliza as ferramentas gerenciais disponíveis pode conseguir motivar a equipe a alcançar objetivos organizacionais (Feiten & Coelho, 2019).

Diante disso, os resultados apresentados neste estudo podem contribuir para que os gestores das IES brasileiras compreendam a importância de se usar as ferramentas da qualidade na gestão.

5.1 Considerações gerenciais

Para o pesquisador, este trabalho é importante, já que o conhecimento sobre o tema proposto pode se tornar um diferencial competitivo no mercado de trabalho, uma vez que já atuou na área empresarial e atualmente está na área educacional.

O pesquisador trabalhou durante 10 anos na empresa Plantar S/A., tempo durante o qual atuou na função de encarregado de operações, supervisor e auditor interno. Acompanhou e participou do processo de implantação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) total na empresa, realizando inspeção dos processos de qualidade, auditorias e treinamentos de capacitação e qualificação para os encarregados de operações. Sendo assim, o presente estudo visou mostrar os benefícios da utilização das ferramentas da qualidade total na IES FACIC.

Para a academia, esta pesquisa trouxe uma nova reflexão sobre a proposta da implementação das ferramentas da qualidade total em um ambiente educacional.

Para o mestrado da Fundação Pedro Leopoldo (FPL), avalia-se que o presente estudo pode contribuir para ampliar as discussões, visto ainda serem poucas as abordagens sobre a temática. Os estudos mostraram que a evasão tem sido há algum tempo motivo de preocupação das IES e que durante a pandemia os desafios para seu enfrentamento foram significativamente ainda maiores.

Por meio dos aspectos observados na pesquisa, detectou-se a existência de demanda de conhecimento sobre o tema gestão da permanência por parte dos gestores da IES pesquisada. Eles precisam estar preparados para os desafios da gestão da permanência, sendo necessária mais imersão nos estudos sobre o tema.

Embora a gestão da permanência seja foco de diversas pesquisas, observou-se que a IES FACIC ainda não possui mecanismos específicos efetivamente de antievasão.

Dessa forma, como alternativas à imersão no tema, sugere-se instalar uma comissão de gestão da permanência conforme proposto na aplicabilidade das ferramentas da qualidade apresentadas nas Figuras 32 e 33 (Motta & Gomes, 2016; Oliveira, 2014).

Existe ainda a oportunidade de implantação de programas de treinamento para que todos os envolvidos na gestão da permanência possuam o mesmo entendimento sobre o tema e utilizem modelos, ferramentas e indicadores eficientes à redução da

evasão. Assim, também há a possibilidade da criação de cursos em plataformas *on-line*, flexibilizando as condições de disponibilidade de tempo para o aprendizado.

Em um setor onde a concorrência é muito acirrada e extremamente competitiva, faz-se necessário que as ações nele desenvolvidas sejam as mais assertivas. Garantir a permanência dos clientes (alunos) enquanto durar o curso precisa ser considerado meta prioritária para qualquer IES.

Diante dos resultados apresentados nesta pesquisa, é importante que se crie um diferencial competitivo nesse mercado, aplicando ferramentas de gestão que possam trazer reflexões e contribuições efetivas para a melhoria do desempenho das organizações educacionais e para o aprofundamento de estudos de novos modelos.

5.2 Limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras

Um fator apresentado como limitação diz respeito à opção em pesquisar alunos no período da pandemia COVID 19. Nesse momento, surgiu a principal dificuldade: alunos evadidos mudaram de residência, números telefônicos foram alterados e parte dos contatos telefônicos estava cadastrada erradamente no sistema da instituição. Isso reduziu, de forma significativa, a realização da pesquisa com a totalidade da amostra levantada. Também houve o fato de que alguns alunos não quiseram participar da pesquisa nem mesmo atender a um telefonema.

Ao entrar em contato via telefone com os alunos, foi de extrema importância o pesquisador informar que era professor na instituição, pelo receio dos alunos em receber *links* via *WhatsApp* para responderem à pesquisa.

Em relação à coleta dos dados, deve-se considerar a confiabilidade dos que foram obtidos. Apesar do zelo no contato com o grupo evadido, sabe-se que algumas perguntas podem ser constrangedoras, tais como escolaridade dos pais ou qual o motivo da evasão. Um aluno poderia sentir-se pouco à vontade em externar o verdadeiro motivo da evasão.

Destaca-se que a presente pesquisa não abrangeu todos os cursos de graduação que a IES FACIC oferta, mas expôs a realidade da pesquisa desenvolvida para o curso de Enfermagem. Outra limitação encontrada pelo autor refere-se à existência de poucos estudos sobre o tema. No entanto, apesar das limitações diagnosticadas, o estudo ocorreu de forma coerente com a realidade, já que os critérios de seleção da metodologia foram atendidos, produzindo resultados satisfatórios com possíveis aplicações práticas, a partir das evidências dos dados.

Como sugestões para pesquisas futuras, podem ser realizadas investigações comparativas entre os resultados obtidos por outros cursos de graduação ofertados na IES FACIC. Nesses estudos poderão ser observadas mudanças na representatividade das causas da evasão, nas perdas financeiras e nas ações de gestão da permanência mais relevantes para cada curso.

Outra sugestão proposta, conforme apresentado na Figura 31: as causas de evasão (pessoais e institucionais) apresentadas pelos alunos respondentes foram priorizadas em nível de importância, sendo dificuldades financeiras a primeira situação a ser trabalhada. Uma vez resolvido esse problema, os esforços podem se concentrar nos problemas subsequentes, até a solução de todos eles conforme a aplicabilidade das ferramentas da qualidade.

Existe oportunidade para pesquisas relacionadas à criação de novas estratégias e modelos de captação de alunos, contribuindo para a subsistência e sustentabilidade da IES. O resultado deste trabalho pode contribuir para se traçarem estratégias de combate à própria evasão utilizando ações de outras instituições de educação.

Destaca-se, ainda, a relevância desta pesquisa para a gestão da permanência, pois, ao relacionar os benefícios propostos pelas ferramentas da qualidade total na IES pesquisada, comprova-se a importância de um instrumento gerencial na condução da instituição para a resolução de diversos problemas. Espera-se, assim, estimular novos estudos, a partir deste, sobre o tema.

Ao concluir esta pesquisa, espera-se que os gestores possam se valer dela para o planejamento de uma política educacional orientada particularmente para a própria

dinâmica contextual de sua instituição, na qual sejam incorporadas as diferenças de características de seus alunos e que provoquem o envolvimento e a responsabilidade destes, com o objetivo direto de evitar-se a evasão e contribuir para uma sociedade melhor.

Acredita-se que este trabalho possa contribuir para a IES FACIC, pois, em se tratando de um trabalho pioneiro na instituição, possibilitará uma visão do fenômeno da evasão que a atinge.

Referências

- Adachi, A. A. C. T. (2009). *Evasão e evadidos nos cursos de graduação da Universidade Federal de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Almeida, C. (2014). A influência da liderança na motivação da equipe. São Paulo, *Revista Terceiro Setor e Gestão de Anais*, 8(1).
- Alves, L. (2016). *Gestão em instituições de educação superior: proposta de referencial fundamentado na abordagem da gestão do conhecimento*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Alves, R. A. R., Fernandes de Oliveira, M. A., & Angnes, D. L. (2016). O planejamento de um sistema de gestão da qualidade para uma instituição pública de ensino técnico. *Revista dos Mestrados Profissionais*. 4(2), 274-298.
- Associação Brasileira De Normas Técnicas. Recuperado de: <http://www.normanet.com.br/noticia/1869/Normas-sobre-educacao-tem-lancamento-oficial> >.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. (4. ed.). Tradução de Reto, L. A., & Pinheiro, A. Lisboa: Editora 70.
- Bento, J. M. (2022). *Desafios da gestão da permanência e impactos financeiros causados pela evasão de alunos nas IES brasileiras durante a pandemia da COVID-19*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade Pedro Leopoldo, MG, Brasil.
- Bezerra, L. F., Gonçalves, C. P., Cunha, D. O., & Oliveira, F. L. (2020). Análise da correlação entre a média de alunos por turma na taxa de rendimento de alunos nas escolas públicas de Ensino Médio no Município do Rio de Janeiro. *Revista Educação Pública*, 20(36).
- Biazus, C. A. (2004). *Sistema de fatores que influenciam o aluno a evadir-se dos cursos de graduação na UFSM e na UFSC: um estudo no curso de Ciências Contábeis*. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- Braga, R., & Monteiro, C. A. (2005). *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper.
- Brasil (2014). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). *Censo da Educação Superior 2014*. Glossário.
- Brasil (2000). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). *Sinopse Estatística da Educação Superior 2000*.

- Brasil. (2007). Ministério da Educação. *Decreto n° 6.096, de 24 de abril de 2007*. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Brasília: MEC.
- Brasil (1997). Ministério da Educação. *Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em instituições de ensino superior públicas*. Brasília: Andifes/Abrium/Sesu/MEC. Brasília: MEC.
- Brasil. (2020a). Ministério da Educação. Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação - Semesp. *Apenas 18,1% dos jovens de 18 a 24 anos estão matriculados no ensino superior*. Recuperado de: <<https://www.semesp.org.br/imprensa/apenas-181-dos-jovens-de-18-a-24-anos-estao-matriculados-no-ensino-superior//>>.
- Brasil. (2020b). Ministério da Educação. Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação - Semesp. *Mapa do ensino superior no Brasil*. (11. ed.) Recuperado de: <<https://www.semesp.org.br/mapa-do-ensino-superior/educacao-11>>.
- Caldeira, C. (2021) *Customer experience management: gestão da experiência do cliente*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Campos, G. de S. (2015). Gestão da qualidade total na educação: possibilidades e desafios. *Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro.
- Campos, V. F. (1992). *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. (8. ed.) Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.
- Cardoso, R. M. (2015). *Avaliação e acreditação no desenvolvimento da educação superior no Brasil*. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Sorocaba, SP, Brasil. Recuperado de: http://educacao.uniso.br/producao-discente/teses/Teses_2015/roberta-cardoso.pdf.
- Carpinetti, L. C. R. (2016). *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. (3. ed.) São Paulo: Atlas.
- Cislaghi, R. (2008). *Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Recuperado de: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91544/250753.pdf?sequence>>.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Corrêa, M. J. Q., & Loureiro, A. P. (2020). *Evasão escolar na educação a distância: causas e consequências*. Curitiba: Appris.

- Cunha, D. (1994). Intervenção estatal na gestão escolar pelo controle da qualidade total. In: F. S. Fidalgo, & L. R. S. Machado. *Controle da qualidade total: uma nova pedagogia do capital*. Belo Horizonte, MG: MCM.
- Cunha, E. R., & Morosini, M. C. (2013). Evasão na educação superior: uma temática em discussão. *Revista Cocar*, 7(14), 82-89. Recuperado de: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/283>.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó: Unochapecó, 6, 161- 174.
- Daychoum, M. (2013). *40 + 10 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. (5. ed.), Rio de Janeiro: Brasport.
- Dias, E. C., Moraes, T., C. R., & Lopes, M. A. S. (2010). *Evasão no ensino superior: estudo dos fatores causadores da evasão no curso de ciências contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros, Unimontes, MG*. Montes Claros: Unimontes.
- Dias, S. A. (2015). Gestão de cursos de graduação: desafios, perspectivas e inovações. *Estudos Vida e Saúde*, 42, 57-65.
- Dore, R. (2013). Evasão e repetência na rede federal de educação profissional. *Anais da XXXVII Reunião dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica*. Recuperado de: <http://www.reditec.ifal.edu.br/arquivos-1/apresentacoes/dia-04-09/Tema%2005%20%20Evasao%20e%20Repetencia%20na%20Rede%20Federal%20de%20Educacao%20Profissional.pdf/view>.
- Dore, R. & Lüscher, A. (2011) Permanência e evasão na educação técnica de nível médio em Minas Gerais. *Caderno de Pesquisa*, 41 (144).
- Feiten, A. M., & Coelho, T. R. (2019). Gestão da qualidade em organizações de serviços: barreiras e facilitadores. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(3), 56-71. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6619>.
- Feitosa, J. M. (2016). *Análise de evasão no ensino superior: uma proposta de diagnóstico para o campus de Laranjeiras*. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, Brasil.
- Fialho, M.G. D. (2014). *A evasão escolar e a gestão universitária: o caso da Universidade Federal da Paraíba*. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federa da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.
- Finger, A. P. (1997). Gestão universitária no Brasil: a busca de uma identidade. In: A. P. Finger. *Gestão de universidades: novas abordagens*. Curitiba, PR: Champagnat.

- Gemelli, C. E., & Cerdeira, L. (2020). COVID-19: Impactos e desafios para a educação superior brasileira e portuguesa. *In: L. V. M. Guimarães, T. C. Carreiro, & J. R. Nasciutti. Janelas da pandemia. Belo Horizonte: Instituto DH.*
- Gil, A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5. ed.), São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, D. T., & Ferreira, D. (2017). Indicadores de performance: estudo de caso no controle de perdas de componentes em uma linha de produção. *Gestão Empresarial, Revista REFAS, FATEC, Zona Sul, 3(2), 23-40.*
- Gonçalves, I. L. (2018). *Taxa de evasão e impacto financeiro na realidade da UNIFAL-MG*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, RJ, Brasil. Recuperado de: <[http://btd.unifal-mg.edu.br:8080/bitstream/tede/1162/2/Disserta%
c3%a7%c3%a3o%20de%20Ira%20de%20Lizandra%20Gon%
c3%a7alves.pdf](http://btd.unifal-mg.edu.br:8080/bitstream/tede/1162/2/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20Ira%20de%20Lizandra%20Gon%c3%a7alves.pdf)>.
- Hagedorn, L. (2006). *How to define retention: A new look at an old problem*. Los Angeles: Eric.
- Hoffmann, I. L., Nunes, R. C., & Muller, F. M. (2019). As informações do Censo da Educação Superior na implementação da gestão do conhecimento organizacional sobre evasão. *Gestão & Produção, 26(2), e2852*. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-2852-19>.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. *In: N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). Handbook of qualitative research (pp. 428–444).*
- Ishikawa, K. (1990) *Introduction to quality control*. 3. ed., Tokyo Japan. E-book - Spring Book Archive.
- Labarre, P., & Taylor, W. C. (2006) *Inovadores em ação*. São Paulo: Sextante.
- Lindahl, F.W. (1995). Practice What You Teach - TQM in the classroom. *Journal of Accounting Education, 13(3), 379-391*.
- Longo, R. (1996). *Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na Educação*. Brasília: IPEA.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4. ed.), Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Martins, M. M. (2002). *Qualidade de vida e capacidade para o trabalho dos profissionais em enfermagem no trabalho em turnos*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

- Mascarenhas, S. A. (2012). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Masquietto, C. D., Pizzinatto N. K., Pizzinatto, A. K., & Zaccaria, R. B. (2017). Marketing no ensino superior: atributos valorizados pelos discentes de curso de especialização. *Revista GUAL*. 10(4), 227-251.
- Mattar, F. N. (2007). *Pesquisa de marketing: edição compacta*. (4. ed.), São Paulo: Atlas.
- Medeiros, B. C., Sousa Neto, M. V., Nobre, A. C. S., & Nogueira, G. M. F. N. (2017). Planejando projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): um estudo sobre um projeto de infraestrutura pública estadual. *Exacta – Engenharia de Produção*, 15(1): 155-170.
- Mello, C. H. P. (2011). *Gestão da qualidade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, M. P. O., & Gomes, A. R. (2016). Perda estimada em um curso de Engenharia numa IES privada no noroeste fluminense antes e depois da implantação de uma equipe de gestão da permanência - EGP. *Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico*, 2(1), 147-165.
- Motta, P. R. (2000). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. (11. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Nunes, R. C. (2021). Um olhar sobre a evasão de estudantes universitários durante os estudos remotos provocados pela pandemia da COVID-19. *Research, Society and Development*. Recuperado de: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13022>.
- Oliveira, D. S. (2022). *A influência da experiência do cliente na sua retenção: um estudo na Faculdade COTEMIG – Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade Pedro Leopoldo, MG, Brasil.
- Oliveira, E. P. F. (2014). Gestão da permanência: procedimentos e mecanismos para controle da evasão do ensino superior. *Revista Saberes*, 001.
- Oliveira, T. L., & Rosa, F. De. (2017). Fatores determinantes da retenção de estudantes: um modelo teórico para instituições públicas de ensino superior. *Anais do I Congresso Internacional do Desempenho do Setor Público*. Recuperado de: <http://cidesp.com.br/index.php/lcidesp/1cidesp/paper/download/49/152>.
- Parreira, P. A. (2014). *Inovação em processos e gestão da qualidade: análise da implantação da metodologia de Wcm na case New Holland*. Dissertação

(Mestrado Profissional em Administração. Faculdade Pedro Leopoldo, MG, Brasil).

Pedrosa, R. A., & Nunes, D. (2019). O desafio da evasão em cursos superiores na modalidade EaD. *Revista Paidéi@*, 11(20).

Pereira, F. C. B. (2003). *Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as instituições de ensino superior: uma aplicação na Universidade do Extremo Sul Catarinense*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Queiros, E. (1995). *Qualidade segundo Garvin*. São Paulo: Annablume.

Ramos, A. W. (2000). *CEP para processos contínuos e em bateladas*. São Paulo: Fundação Vanzolini.

Ramos, D. K. (2019) Elaboration of questionnaires: some contributions. *Research, Society and Development*, 8(3), 4183828.

Raven, F. J. (2002). *Roteiros de Investigação Científica*. Tubarão: Unisul.

Ribeiro, R., Macêdo, D., & Santos, D. (2021). Aplicação de ferramentas da qualidade para a implantação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de caso no IFAL. *Diversitas Journal*, 6(2), 2479-2490. Recuperado de: https://periodicos.ifal.edu.br/diversitas_journal/.

Ristoff, D. I. (1999). *Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior*. Florianópolis: Insular.

Rothery, B. (1993). *ISO 9000*. São Paulo: Makron Books.

Rudio, F.V. (2011). *Introdução do projeto de pesquisa científica*. (39. ed.). Petrópolis: Vozes.

Saldaña, P. (2021). *Cerca de 4 milhões abandonaram a estudos na pandemia, diz estudo*. Folha de São Paulo. Recuperado de: <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2021/01/cerca-de-4-milhoes-abandonaram-estudos-na-pandemia-diz-pesquisa.shtml>>.

Sallis, E. (2002). *Total quality management in education*. Kogan Page (3. ed.).

Scali, D. F. (2009). *Evasão nos cursos superiores de tecnologia: a percepção dos estudantes sobre seus determinantes*. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, SP: Brasil.

Schindler, D., & Pamela, S. (2016). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: AMGH.

Silva, A. M. & Santos, B. C. S. (2017). Eficácia de políticas de acesso ao ensino superior privado na contenção da evasão. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 22(3):741–757.

- Silva, L. G., Alves, C. B., Soares Neto, J. J., & Lozzi, S. P. (2018). Dinâmicas de evasão na educação superior brasileira. *Examen: Política, Gestão e Avaliação da Educação*, 2(2), 100–127.
- Silva, T. T. (1994). A “nova” direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia. In: P. A. A. Gentili, T. T. Silva, G. Frigotto, M. F. Enguita, M. W. Apple. *Neoliberalismo, qualidade total e educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Silveira, O. F., Michelin, C. D. F., & Siluk, J. C. M. (2017). Aplicação de uma proposta para a medição de desempenho de um sistema de gestão da qualidade. *Revista de Administração da UFSM*, 10, 92–107. <https://doi.org/10.5902/1983465924828>.
- Stallivieri, L. (2007). *O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas*. Universidade de Caxias do Sul.
- Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: a theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, 45(1), 89-125.
- Todorut, A. M. (2013). The need of total quality management in higher education. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 83(1), 1105-1110.
- Trindade, C., Rezende, J. L. P., Jacovine, L. A. G., & Sartório, M. L. (2000). *Ferramentas da qualidade: aplicação na atividade florestal*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa.
- Trindade, L. T. (2019). *Captação de alunos e gestão de IES: estratégias efetivas para enfrentamento de crise*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2019/dissertacao_eticia_turano_trindade_2019.pdf.
- Veloso, T. C. M. A., & Almeida, E. P. (2000). *A evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Universitário de Cuiabá 1985/2 a 1995/2 um processo de exclusão*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil.
- Winn, R. C., & Green, R. S. (1998). Applying total quality management to the educational process. *International Journal Of Engeneering Education*, 14(1), 24-29. Recuperado de: <http://www.ijee.ie/articles/Vol14-1/ijee959.pdf>.
- Xavier, A. C. R. (1991). *Gestão da qualidade total nas escolas, um novo modelo gerencial para a educação*. Brasília: Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas, 1-12.
- Xavier, M., & Meneses, J. (2020). A literature review on the definitions of dropout inonline higher education. *Proceedings of InEDEN Conference*, Madrid, p. 73–80.

Yamashina, H. (2007). Challenge to world class manufacturing. Kyoto, *International Journal of Quality of Reliability Management*, 12(34), 30-31.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Apêndice e Anexos

Apêndice A – Apresentação / Convite para participação da pesquisa

Prezado(a) Senhor(a).

Você está sendo convidado(a) a responder as perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Por isso, antes de concordar em participar e responder, é muito importante a compreensão sobre o que trata a pesquisa e quais são os seus objetivos.

A pesquisa é destinada a gestores acadêmicos, referente ao curso de Enfermagem na IES FACIC durante o período compreendido entre 2019 e 2021 e também alunos que evadiram o curso nesse respectivo período.

Título da pesquisa: Gestão da permanência por meio das ferramentas da qualidade: um estudo de caso na Instituição de Ensino Superior FACIC

Pesquisador responsável: Arlan Rafael de Lima

Professora orientadora: Prof^a. Dr^a. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães

Instituição: Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo.

Objetivo do estudo: averiguar como as ferramentas da Qualidade Total pode ser aplicada na análise e controle da evasão escolar na instituição de ensino superior FACIC.

Procedimento: sua participação na pesquisa se dará por meio da resposta ao questionário. Para efeito de apresentação dos resultados não serão utilizados os nomes dos participantes. A nomenclatura utilizada para a exposição dos resultados estará associada a algarismos numéricos (ex: gestor 01, gestor 02, aluno 01, aluno 02.).

Sigilo: todos os dados coletados na pesquisa serão categorizados, identificados e arquivados com o pesquisador e posteriormente à apresentação da pesquisa serão eliminados, garantindo que não sejam utilizados em outra pesquisa, assim resguardando a privacidade dos atores e da IES pesquisada.

O tempo aproximado de resposta é entre 10 e 15 minutos.

Questionário aos Gestores/Coordenadores das IES: <https://docs.google.com/forms/d/1RpPQ58qSANVUnbMTPDdUyUZAQ5GR7pczB8SRqLVUI-U/edit>

Questionário aos alunos evadidos durante a pandemia: <https://docs.google.com/forms/d/1SQX3DVtfZQj3qaEBFbC19djmlsk9YB6HxRMgGS31hzo/edit>

Quaisquer dúvidas, por favor, entre em contato pelo telefone 38 - 99938.8998.

Agradecemos sua atenção!

QUESTIONÁRIO

Gestão da permanência por meio das ferramentas da qualidade: Um Estudo de Caso na Instituição de Ensino Superior FACIC.

Seção destinada aos Coordenadores e Gestores da IES Facic. Levantamento de Perfil

1 - Há quanto tempo trabalha na IES?

2 - Informe seu cargo e função na IES em que atua.

3. Grau de Escolaridade.

- () Ensino Superior completo
 () Pós Graduação
 () Mestrado
 () Doutorado

4 - Qual a sua idade?

5. Qual é seu Sexo?

- () Masculino
 () Feminino
 () Prefiro não declarar

6. Você esteve com contrato de trabalho ativo durante todo o período da Pandemia do COVID-19?

- () Sim
 () Não

7. Com que frequência você participa dos seguintes processos decisórios de gestão da IES?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Gestão acadêmica	<input type="radio"/>				
Gestão financeira	<input type="radio"/>				
Gestão de marketing	<input type="radio"/>				
Planejamento do desenvolvimento de pessoas (capacitação)	<input type="radio"/>				

8. Você é coordenador de curso?

- () Sim - Pular para a pergunta 9
 () Não - Pular para a pergunta 10

Coordenador de curso

9. Com que frequência você tem acesso aos seguintes dados da IES:

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
N° de matrículas totais da IES	<input type="radio"/>				
N° de matrículas do curso que coordena	<input type="radio"/>				
N° de evadidos e taxa percentual de evasão da IES	<input type="radio"/>				
N° de evadidos e taxa percentual de evasão do curso que coordena	<input type="radio"/>				
Resultado financeiro da IES	<input type="radio"/>				
Resultado financeiro do curso que coordena	<input type="radio"/>				

Gestor da IES

10. Quantos alunos possui a IES?

- () Até 499 alunos
 () Entre 500 e 1499 alunos
 () Acima de 1500 alunos

11. Com que frequência você tem acesso aos seguintes dados da IES:

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Nº de matrículas totais da IES	<input type="radio"/>				
Nº de matrículas do curso que coordena	<input type="radio"/>				
Nº de evadidos e taxa percentual de evasão da IES	<input type="radio"/>				
Nº de evadidos e taxa percentual de evasão do curso que coordena	<input type="radio"/>				
Resultado financeiro da IES	<input type="radio"/>				
Resultado financeiro do curso que coordena	<input type="radio"/>				

Percepção do Gestor / Coordenador

12. Impactos na gestão da IES em que trabalho durante a pandemia do COVID-19:

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Redução de desempenho e sustentabilidade financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da Evasão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento nas solicitações de descontos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da Inadimplência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução do corpo docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoção de novas metodologias de ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Manutenção das aulas durante a pandemia

13. A IES manteve as aulas remotas ou presenciais durante o período de pandemia?
- Sim
- Não
- Parcialmente

Evasão no período da pandemia

Biazus (2004, p. 86) conceitua a "evasão como sendo a saída do aluno de uma IES ou de um de seus cursos, definitiva ou temporariamente, por qualquer motivo, exceto a diplomação". A evasão pode definitiva (por abandono, desistência definitiva ou transferência para outra IES), temporária (trancamento do curso) e de curso (transferência para outro curso da IES).

14. A IES registrou aumento do número de evasões durante o período da pandemia?
- Sim
- Não

15. Qual o percentual de aumento da taxa de evasão no curso de enfermagem durante o período da pandemia?
- Menos de 3%
- Entre 3 e 5%
- Entre 6 e 10%
- Entre 11 e 15%
- Entre 16 e 20%
- Mais 20%

16. A partir do seu conhecimento como gestor, cite pelo menos três causas de evasão durante a pandemia covid 19.

Gestão da Permanência

Motta e Gomes (2016) relatam que a gestão da permanência seria um conjunto de políticas que visam mitigar a evasão nas IES.

17. Sobre programas de Gestão da Permanência na IES, marque a alternativa que melhor corresponda à sua realidade.
- A IES já fazia uso de programas de gestão da permanência mesmo antes da pandemia.
- A IES implantou programas de gestão da permanência devido à pandemia.
- A IES não possui programas de gestão da permanência.

18. Liste as ações que foram adotadas pela sua IES durante o período da pandemia visando a retenção de alunos.

19. Quais das ações citadas na questão anterior apresentaram melhores resultados durante a pandemia? Cite até três ações.

Impactos Financeiros

20. A IES sofreu reveses em relação às suas metas financeiras, durante o período de pandemia?

- () Sim
() Não

21. Qual o percentual de redução do resultado operacional financeiro do curso de Enfermagem em relação às metas estabelecidas pela IES nos últimos dois anos (2020-2021)?

- () Menos de 3%
() Entre 3 e 5%
() Entre 6 e 10%
() Entre 11 e 15%
() Entre 16 e 20%
() Mais 20%

22. Na sua avaliação, foram causas de perdas financeiras:

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Aumento da Evasão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inadimplência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldades de captação de novos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de sustentabilidade dos cursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Além das causas citadas na questão anterior, você apontaria outras?

Participação da Pesquisa

24 - Qual o seu nome? (Opcional)

25 - Você deseja receber o endereço eletrônico em que será disponibilizada esta dissertação de mestrado?

- () Sim
() Não

26- Se desejar, deixe aqui o seu e-mail para o envio do link do documento.

Obrigado por participar da pesquisa!

Os resultados da pesquisa estarão disponíveis para consulta pública após a defesa da dissertação de mestrado e poderão contribuir com a IES no que diz respeito a ações para gestão da permanência, bem como compreender a realidade da evasão na IES durante a pandemia e avaliar sugestões de controle da evasão tendo por base a metodologia da qualidade total.



**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO – FPL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Seção destinada aos alunos que evadiram no curso de Enfermagem durante o período da pandemia Covid 19.

Levantamento de Perfil

1. Qual é seu Sexo?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não declarar

2. Estado Civil

- Solteiro
- Casado
- Separado/Divorciado/Desquitado
- Viúvo

3. Faixa Etária

- Menor que 18 anos
- Entre 18 e 22 anos
- Entre 23 e 27 anos
- Entre 28 e 32 anos
- Acima de 33 anos

4. Filhos

- Sem Filhos
- 1 Filho
- 2 Filhos
- 3 Filhos
- 4 ou mais Filhos

5. Trabalha Atualmente

- Sim
- Não

6. Atuação profissional

- Autônomo
- Proprietário de Empresa
- Empregado em empresa privada
- Empregado em empresa de terceiro setor
- Não estou trabalhando

7. Área de atuação profissional

- Finanças Produção Contabilidade Gestão Pessoas
- Logística Educação Marketing Gestão da Informação
- Planejamento Indústria Comércio Serviços
- Outros Não estou trabalhando

8. Renda Familiar

- Até 1 SM (R\$ 1212,00)
- Entre 2 e 4 SM (R\$ 2424 a R\$ 4848)
- Entre 4 e 6 SM (R\$ 4848 a R\$ 7272)
- Entre 6 e 8 SM (R\$ 7272 a R\$ 9696)
- Entre 8 e 10 SM (R\$ 9696 a R\$ 12120)
- Acima de 10 SM (R\$ 12120)

9. Grau Escolaridade do Pai

- Sem Escolaridade
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação
- Mestrado / Doutorado

10. Grau Escolaridade da Mãe

- Sem Escolaridade
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação
- Mestrado / Doutorado

11. Município de residência quando evadiu do curso:

- Curvelo
- Distante até 50 Km de Curvelo
- Distante de 50 a 100 Km de Curvelo
- Distante de 100 a 150 Km de Curvelo
- Distante mais 150 Km de Curvelo

12. Ano de ingresso no Curso de Enfermagem:

- Antes de 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021

13. Ano/Período de saída do curso:

- 2019
- 2020
- 2021

14. Você recebia algum financiamento ou incentivo estudantil?

- Sim - Pular para a pergunta 15
- Não - Pular para a pergunta 17

Financiamento Estudantil

15. Qual a fonte do financiamento estudantil que você recebia?

- Prouni - Pular para a pergunta 17
- Fies - Pular para a pergunta 17
- Ajuda da família - Pular para a pergunta 17
- Bolsa pela empresa em que trabalha - Pular para a pergunta 17
- Outros - Pular para a pergunta 16

Fonte do financiamento estudantil.

16. Qual a fonte do financiamento estudantil que você recebia?

Causas da Evasão no período da pandemia

Biazus (2004, p. 86) conceitua a "evasão como sendo a saída do aluno de uma IES ou de um de seus cursos, definitiva ou temporariamente, por qualquer motivo, exceto a diplomação". A evasão pode definitiva (por abandono, desistência definitiva ou transferência para outra IES), temporária (trancamento do curso) e de curso (transferência para outro curso da IES).

A análise das principais situações trazidas pelos trabalhos nos permite classificar as causas da evasão de alunos da educação superior, na perspectiva dos diferentes autores que produziram os estudos, em dois grupos: causas pessoais e causas institucionais.

17. Assinale o(s) fator(es) pessoal(i)s que mais contribuíram para a sua saída do curso durante a pandemia. **(aceita-se mais de uma resposta)**.

- a) Escolha inadequada da carreira acadêmica
- b) Falta de orientação vocacional
- c) Expectativas irrealistas sobre a carreira
- d) Falta de perspectivas de trabalho
- e) Ter sido admitido para um curso que não foi a primeira opção no vestibular
- f) Dificuldades pessoais na adaptação ou envolvimento com o curso escolhido
- g) Dificuldades financeiras momentâneas
- h) Dificuldades em acompanhar o curso
- i) Falta de tempo para estudar
- j) Dificuldade em se conciliar trabalho e estudo
- k) Problema relacionado à saúde pessoal ou familiar
- l) Sem ter com quem deixar os filhos
- m) Gravidez
- n) Mudança para outra cidade
- o) Relacionamento com os colegas
- p) Horário incompatível com outras atividades pessoais
- q) Falta de base para acompanhar o curso
- r) Desmotivação
- s) Dificuldade de Acesso à internet
- t) Falta de adaptação as mídias digitais, plataformas online etc
- u) Opção por outros rumos
- v) Outras questões de natureza pessoal.

18. Assinale o(s) fator(es) institucionais que mais contribuíram para a sua saída do curso durante a pandemia. **(aceita-se mais de uma resposta)**

- a) Localização da instituição
- b) Falta de estrutura para as atividades práticas do curso
- c) Ausência de laços afetivos com a instituição
- d) Falta de Suporte pedagógico
- e) Orientação insuficiente da Coordenação do Curso, quando solicitadas informações
- f) Falta de Suporte de tecnologia nos meios de transmissão das aulas e plataformas digitais
- g) Deficiência didático pedagógica dos professores
- h) Métodos de avaliação discente ultrapassados ou injustos
- i) Má qualidade do atendimento aos estudantes
- j) Mensalidade elevada
- k) Falta de financiamento
- l) Pouca motivação por parte dos professores
- m) Falta de integração entre faculdade e mercado de trabalho
- n) Falta de associação entre teoria e prática nas disciplinas
- o) Deficiência didático pedagógica dos professores
- p) Falta de respeito dos professores para com os alunos
- q) Excesso de matérias
- r) Desinteresse dos professores
- s) Professores muito exigentes
- t) Qualidade de ensino insuficiente
- u) outras questões de natureza institucional

Gestão da Permanência

Motta e Gomes (2016) relatam que a gestão da permanência seria um conjunto de políticas que visam mitigar a evasão nas IES.

19. Antes de efetuar o trancamento ou decidir pelo abandono do curso, você conversou com alguém na Instituição? Quem?

- Não ! Não conversei com ninguém
- Sim, Coordenador do curso
- Sim, Secretaria Acadêmica
- Sim, Professores do curso
- Sim, Serviço de Orientação Educacional
- () Sim: outro

20. Em sua opinião o que deveria melhorar no curso de Enfermagem?

21. Em sua opinião, o que a FACIC fez para favorecer a permanência do aluno na instituição? Cite-as.

22. Você tem desejo de retornar ao curso de Enfermagem?

- () Sim
- () Não - Pular para a pergunta 24

23. Gentileza inserir seu nome completo, número de telefone de contato e e-mail:

Participação na Pesquisa

24. Qual o seu nome? (Opcional)

25. Você deseja receber o endereço eletrônico em que será disponibilizada esta dissertação de mestrado?

- () Sim
- () Não

26. Se desejar, deixe aqui o seu e-mail para o envio do link do documento.

Obrigado por participar da pesquisa!

Os resultados da pesquisa estarão disponíveis para consulta pública após a defesa da dissertação de mestrado e poderão contribuir com a IES no que diz respeito a ações para gestão da permanência, bem como compreender a realidade da evasão na IES durante a pandemia e avaliar sugestões de controle da evasão tendo por base a metodologia da qualidade total.



**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO – FPL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Anexo A - Carta de Autorização para a pesquisa



Carta de Autorização para a pesquisa

Curvelo, 01 de fevereiro de 2023

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional e estou realizando uma pesquisa intitulada "Gestão da permanência por meio das ferramentas da qualidade: Um Estudo de Caso na Instituição de Ensino Superior FACIC", sob a orientação da Profª. Drª. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Para enriquecer o trabalho, faz-se necessária uma pesquisa de campo e, para tanto, gostaria de contar com sua colaboração, recebendo-me para em sua instituição de Ensino Superior FACIC para aplicar um questionário com 46 questões (sendo 23 questões que serão respondidas pelos Gestores/Coordenadores e 23 questões que serão respondidas pelos alunos que se evadiram do curso de Enfermagem no período da pandemia Covid 19). A aplicação do questionário está prevista para fevereiro a março de 2023.

Declaro que conheço e respeito os aspectos legais e éticos com relação à garantia da privacidade e confidencialidade das informações, e que essas informações não são de livre acesso ao público, sendo responsabilidade exclusiva do pesquisador manter essa privacidade.

Agradeço pela contribuição e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários (artanfederal@yahoo.com.br) ou por telefone: (38) 9 99388998.

A identificação dos respondentes não é obrigatória e os dados considerados confidenciais pela empresa não serão divulgados.

Solicito considerar, ainda, a seguinte questão:

o pesquisador está autorizado a divulgação do nome da empresa em publicações que porventura se originarem da pesquisa.

o pesquisador não está autorizado a divulgação do nome da empresa em publicações que porventura se originarem da pesquisa.

Atenciosamente,



Márcio Portilho
Diretor Administrativo Financeiro

**FACULDADE DE CIÊNCIAS
HUMANAS DE CURVELO**
RECREDENCIADA PELO PARECER
FEDERAL Nº 1.816 DE 21/10/2019

