

RELATÓRIO TÉCNICO

O USO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO CONTROLE DA EVASÃO E DA PERMANÊNCIA¹

Arlan Rafael de Lima - FACIC
Eloísa Helena Rodrigues Guimarães – MPA/FPL
Reginaldo de Jesus Carvalho Lima – MPA/FPL
Augusta Isabel Junqueira Fagundes – Faculdade de Sabará

1 Introdução

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 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.

Na tentativa de contribuir para a análise do cenário pós-pandemia nas IES brasileiras, propôs-se a 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.

Em função do exposto, o estudo descrito neste Relato visou 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, foi realizado um estudo de caso descritivo, utilizando as abordagens quantitativa e qualitativa, tendo como foco os gestores da IES e alunos do curso de Enfermagem evadidos durante o período da Covid 19.

2 Contextualização da situação problema

Gonçalves e Ferreira (2017) propõem os três conceitos principais e básicos para o funcionamento da TQM em uma empresa, que são: treinamento, organização e posse local. A aplicação desses princípios 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

¹ Relatório oriundo da Dissertação *Gestão da permanência por meio das ferramentas da qualidade: um estudo de caso na Instituição de Ensino Superior FACIC*, elaborada por Arlan Rafael de Lima, apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional.

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.

No âmbito das escolas, as ferramentas da qualidade podem contribuir para uma gestão mais eficiente na busca por uma educação de qualidade. Para o contexto em que a pesquisa cujos resultados estão descritos neste relatório foi realizada, foram consideradas as seguintes ferramentas: PDCA, brainstorming, Diagrama de causa e efeito, Plano de ação e Gráfico de Pareto, brevemente descritos a seguir.

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.

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).

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 melhorias 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.

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 terminado tema.

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. Como vantagens, a ferramenta: 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.

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.

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.

Já o diagrama de causa 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.

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. 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).

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.

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.

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. A construção do gráfico de Pareto segue as seguintes etapas: selecionar os problemas a serem comparados e estabelecer uma ordem de importância para análise com base na utilização dos dados (verificação de registros); selecionar um padrão de comparação como unidade de medida. Exemplo: custo mensal, frequência de ocorrência, etc.; selecionar um período para análise. Exemplo: oito horas, sete dias, etc.; coletar os dados necessários a cada categoria. Exemplo: o defeito A ocorreu X vezes na última semana; 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.; listar as categorias de mais importância, da esquerda para a direita.

3 Diagnóstico

Foi organizado o levantamento de perfil dos respondentes em duas etapas: característica da IES pesquisada e perfil dos respondentes (gestores e alunos). O questionário foi respondido por um coordenador acadêmico e um gestor pedagógico da IES e os 61 alunos respondentes tiveram vínculo estudantil na IES durante o período de 2019 a 2021.

3.1 Perfil e visão dos gestores sobre a evasão na FACIC

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, 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 todas exibem algum nível de participação. A participação nos processos de gestão financeira foi menos representativa para uma das 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 as 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.

É possível perceber 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 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.

Os estudos 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.

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 e 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 reveses 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.

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.

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

Conforme já abordado, 61 alunos participaram da pesquisa. O questionário foi aplicado em formato eletrônico, utilizando-se a plataforma GoogleForms. Os 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.

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. 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. Em relação a faixa etária dos alunos evadidos, indica-se 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. 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.

Em relação dos respondentes no mercado de trabalho, a pesquisa mostra que 27,9% dos evadidos respondentes não exerciam qualquer tipo de trabalho remunerado. Sendo assim 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. 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.

Buscando complementar informações sobre o perfil familiar, os entrevistados foram questionados sobre a renda familiar mensal e escolaridade dos pais. 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.

Em relação ao grau de escolaridade dos pais, 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 enquadram-se 16,4% dos pais e 21,3% das mães dos entrevistados.

Em relação ao município onde residia quando do abandono do curso, 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%. 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%. Quanto ao ano/periódo 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.

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. De acordo com a pesquisa, 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.

3.3 Causas da evasão no período de pandemia

O estabelecimento de ensino pesquisado oferece aos alunos o formulário “requerimento de aluno” para, entre outros pedidos, solicitar o trancamento da matrícula, configurando-se, assim, sua evasão. São considerados evadidos os alunos que formalizaram a evasão por meio do requerimento. Os resultados a seguir procuraram 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(ram), 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.

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(ram) 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. 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.

3.4 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.

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 enviam e-mail constando um requerimento para comunicar o trancamento/desistência do curso.

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.

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.

Sendo assim, 29,51% comentaram que alguém da instituição entrou em contato para conversar; 13,11% que a instituição nada fez 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. 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.

Apresenta-se a seguir a discussão dos resultados considerando a plataforma de sustentação teórica da presente 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 âmbito acadêmico, as ferramentas da qualidade podem contribuir para uma gestão mais eficiente na busca por uma educação de qualidade. Para a presente pesquisa, foram adotadas as seguintes ferramentas: diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) – utilizado para identificar as causas de evasão na FACIC; gráfico de Pareto – usado para classificar a prioridade de tomada de decisão em relação às causas principais identificadas de evasão; plano de ação 5W2H – empregado para a gestão da permanência; PDCA – proposto como ferramenta estratégica 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.

A percepção dos gestores e alunos sobre o aumento da evasão durante a pandemia foi manifestada e 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.

Conforme a análise da Tabela 01, a pesquisa identificou as principais causas para a evasão de alunos até a classificação de sexta ordem de prioridade, sendo elas: 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; 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; 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 01
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/c curso escolhido	6	3,41	Deficiência didático-pedagógica dos professores	1	0,98
Sem adaptação a mídias digitais, plataformas on-line, 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
Opcão 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 1º. 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	
Dificuldade financeira	1	G
Desemprego	1	E
Medo da COVID	1	S
Falta de habilidade com a tecnologia	1	T
Falta de adaptação à aula remota	1	O
Falta de recurso tecnológico	1	R

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

Conforme apresenta a Figura 01, 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.

Diagrama de Ishikawa (Causas e Efeito)

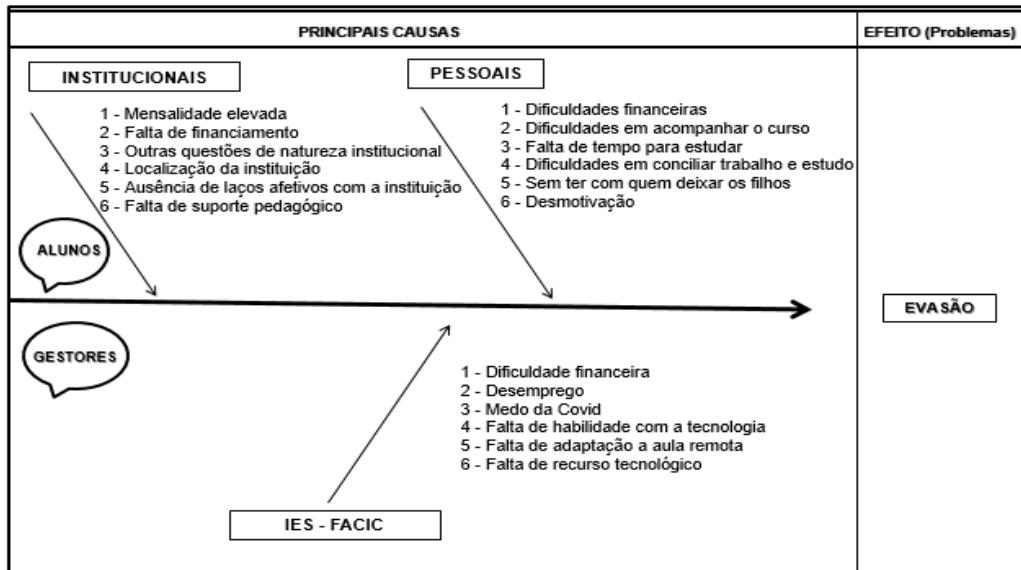


Figura 01

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

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

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).

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.

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 serão concentrados nos problemas subsequentes até a solução de todos eles.



Figura 02

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.

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).

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. Para garantir melhor orientação ao tema, foi apresentado 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 03.

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	xxxxxxxx	A fazer

Figura 03

Plano de ação – 5W2H.

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

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).

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 04:

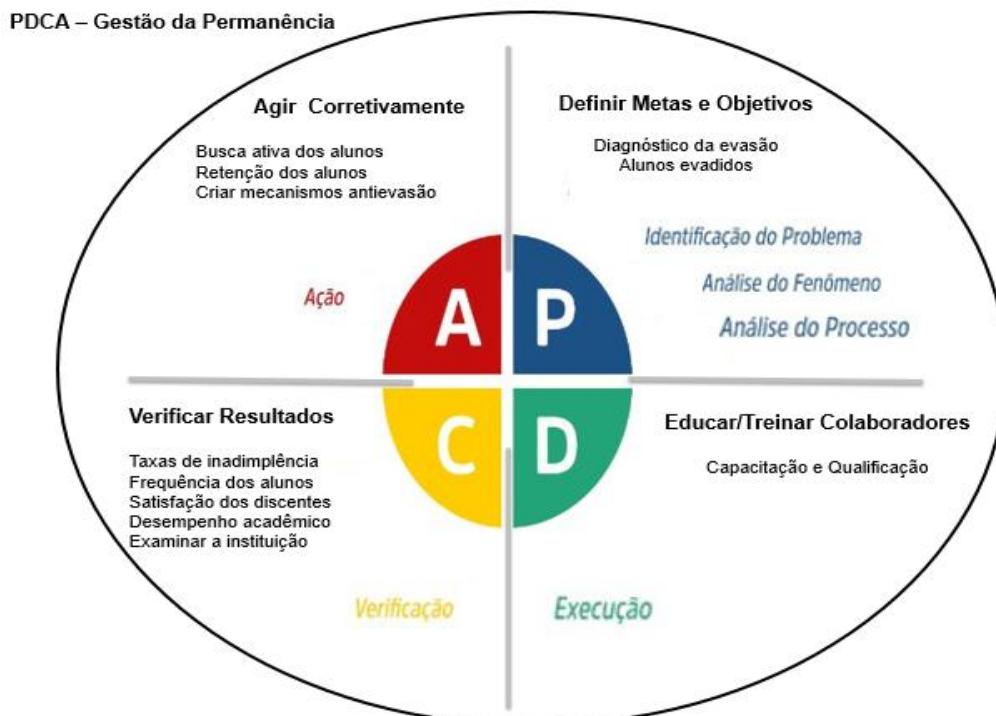


Figura 04

PDCA – Gestão da permanência.

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

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.

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. 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.

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.

4 Resultados e Considerações gerenciais

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.

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.

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. 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.

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 antevassão. 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.

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.

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.

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.

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.

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 nas 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.

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

- 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.
- Campos, V. F. (1992). *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. (8. ed.) Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.
- 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>.
- Daychoum, M. (2013). *40 + 10 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. (5. ed.), Rio de Janeiro: Brasport.
- 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>
- Gonçalvez, 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.
- Ramos, A. W. (2000). *CEP para processos contínuos e em bateladas*. São Paulo: Fundação Vanzolini.
- 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.
- 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.