

PLANEJAMENTO DE CAPACITAÇÃO DOS ESTUDANTES NO ENSINO SUPERIOR – UMA ANÁLISE A LUZ DO METODO PDCA SOBRE OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO UNIFESO

TRAINING PLANNING FOR HIGHER EDUCATION STUDENTS – AN ANALYSIS IN THE LIGHT OF THE PDCA METHOD ON UNIFESO'S ADMINISTRATION AND ACCOUNTING COURSES

Glasiere Ferreira da Silveira¹, Rafael Cezar Menezes²

¹Discente do Curso de Administração do UNIFESO, glasi.dos3@gmail.com

²Mestre em Logística-Sistema de Transporte e professor do Curso de Administração do UNIFESO, rafaelmenezes@unifeso.edu.br

RESUMO

Na busca de uma melhor formação dos estudantes universitários dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Serra dos Órgãos (UNIFESO), Teresópolis – RJ, o presente trabalho tem o objetivo de avaliar o planejamento de capacitação dos estudantes dos cursos supracitados, à luz da metodologia ciclo PDCA, através do qual busca-se melhorar o desempenho dos discentes com a realização do Projeto Egresso organizado pelos docentes participantes – Núcleo Docente Estruturante (NDE) juntamente com a Coordenação dos cursos. Trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória e qualitativa, na qual fez-se necessário um estudo de caso, tendo sido coletado dados por meio de realização de entrevista que permitiu chegar à conclusão do que se trata e como funciona o projeto de capacitação dos discentes da Instituição, o Projeto Egresso, e a partir da discussão dos dados foram sugeridas melhorias através do método PDCA, por meio do qual uma avaliação crítica foi feita seguindo os 4 (quatro) passos desta metodologia de qualidade, atingindo-se, portanto, o objetivo geral deste trabalho.

Palavras-chave: Ciclo PDCA. Qualidade. Ensino Superior.

ABSTRACT

In the search for a better training of university students in the Business Administration and Accounting courses at Centro Universitário Serra dos Órgãos (UNIFESO), Teresópolis – RJ, this paper aims to evaluate the training planning of students in the aforementioned courses, in the light of the PDCA cycle methodology, through which it is sought to improve the performance of students with the completion of the Egressd Project organized by the participating teachers - Structuring Teaching Nucleus (NDE) together with the Coordination of the courses. This is an applied, exploratory and qualitative research, in which a case study was necessary, data having been collected through interviews that allowed reaching the conclusion of what it is about and how the training project for employees works. students of the Institution, the Egressed Project, and from the discussion of the data, improvements were suggested through the PDCA method, through which a critical evaluation was made following the 4 (four) steps of this quality methodology, reaching, therefore, the general objective of this work.

Keywords: PDCA Cicle. Qualily. University education.

INTRODUÇÃO

Apresentação do tema

Quando se trata de um sistema de gestão centrado na busca da qualidade educacional, tal sistema deve ser pautado na pertinência e no cumprimento da missão. Assim, há uma exigência aos agentes da Instituição de Ensino Superior (IES) para que desenvolvam um sistema de pesquisa de qualidade que deve conter o cerne do sistema de gestão das instituições de ensino superior. É importante que os atores envolvidos na avaliação da qualidade negociem e se coloquem conforme os critérios de qualidade, objetivando tomar decisões que visem introduzir melhorias (UNESCO, 1999

apud LINS; TEIXEIRA; BARBOSA, 2005).

As IES têm a função de promover, simultaneamente, três dimensões relacionadas entre si: ensino, pesquisa e extensão (COLOMBO, 2004 apud MACHADO; KALNIN; MORAES, 2020). Assim, as universidades devem trabalhar para o desenvolvimento da sociedade de forma efetiva, e tal desenvolvimento se refere à promoção de “[...] processo teórico-crítico de ideias, de opiniões, de posicionamentos e também um espaço capaz de gerar propostas concretas [...]” (FAVERO & SGUISSARDI, 2012, p. 63).

Para tanto, pode-se mencionar o estatístico norte-americano, Deming, que desenvolveu

um método denominado ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) capaz de propiciar melhoria contínua a processos, produtos e serviços (RIBEIRO et al., 2008 apud SAMPAIO, 2014). Dessa forma, para que as empresas obtenham desenvolvimento em um processo qualquer das atividades desempenhadas, a aplicação do PDCA pode ser essencial na busca de se alcançar resultados dentro de um sistema de gestão organizacional (SAMPALIO, 2014).

Diante das informações expostas concernentes à relevância da educação superior promover um ensino de qualidade e também da necessidade de o processo de entrega de ensino e seu consequente aprendizado pelo estudante ser cada vez mais melhorado qualitativamente, através de um instrumento estratégico para auxiliar na gestão das IES, a saber, o método PDCA, faz-se importante levar em consideração o quanto o ensino de nível superior acarreta profissionalmente os egressos. Stadllober (2010), em seu trabalho de tese de doutorado, ao redigir sobre o impacto social dos egressos, ressalta o desafio que as universidades têm de preparar o acadêmico para o “mundo real”, isto é, mercado de trabalho, para onde ele precisa ter adquirido, ao longo da graduação, bagagem e bom desempenho, de forma que sua colocação no mercado de trabalho seja incluída.

De forma conclusiva: “A educação é uma construção humana constituída por mudanças, processos e percursos de formação no nível de saberes, capacidades técnicas, comportamentos e valores, práticas e atitudes” (MAGALHÃES, 2004 apud NADAL et al., 2019, p. 4).

Considerando essas colocações introdutórias, serão apresentadas, a seguir, os objetivos, a justificativa da realização deste trabalho acadêmico, a metodologia utilizada, bem como sua estruturação.

OBJETIVO

Objetivo geral

O objetivo do presente trabalho é avaliar o planejamento de capacitação dos estudantes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Serra dos Órgãos (UNIFESO), Teresópolis – RJ, à luz da metodologia ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act, com a qual pretende-se aprimorar a qualidade do desempenho dos estudantes através da realização do Projeto Egresso, sendo este instrumento de avaliação que tem finalidade de preparação para o mercado de trabalho e para provas de concurso público e exames de suficiência.

Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, busca-se realizar os seguintes objetivos intermediários:

- Reunir dados atuais sobre o desempenho do processo de ensino dos cursos supracitados;
- Analisar o processo atual do curso referente às estratégias de transmissão de ensino ao estudante;
- Verificar como o corpo docente desenvolve, estrategicamente, os conteúdos de ensino e material de apoio, de forma que se atinja o maior engajamento possível dos estudantes no projeto de capacitação do discente por meio da realização do Projeto Egresso. Para tal verificação, será necessário entrevistar o corpo docente do Núcleo Docente Estruturante (NDE).

JUSTIFICATIVA

A pesquisa tem relevância na sua realização para a melhoria do desempenho dos discentes por meio do Projeto Egresso, especialmente para os cursos de Administração e Ciências Contábeis do UNIFESO, na busca do compromisso da Instituição em capacitar os mesmos para um mercado de trabalho cada vez mais concorrido. Logo, o benefício será para a Instituição, meio acadêmico, para a comunidade de modo geral e parte da sociedade que deseja ingressar em uma universidade com qualidade de ensino.

Camelo e Marcião (2017) explicam que somente as IES capacitadas estão com chances de sobrevivência e de crescimento, como é de praxe de mercado de forma geral, com diferentes setores. Para tanto, em casos de possibilidade de troca de gestores, não necessariamente a realiza, mas sim qualifica-os com devidas técnicas de gestão e condutas comportamentais. Ou seja, o que vale é o quanto de conhecimento eles possuem na área de gestão, sem se tratar de qual é a formação originária do dirigente universitário.

As Instituições de Ensino são cada vez mais empreendedoras, os serviços prestados por elas são aprimorados, buscam ser proativas nas suas ações estratégicas, com o interesse de se manterem sustentáveis no mercado pela exigência que este impõe e por ter a característica de ser cada vez mais seletivo (MARQUES, 2008 apud COSTA, 2013).

Sobre a qualidade, Martins (2007) apud Bobbio, et al. (2018, p. 9) afirma que “em todas as visões de qualidade, indicam que o foco está direcionado principalmente à satisfação dos clientes e mercados e, consecutivamente, à melhora dos resultados empresariais”.

Diante disso, depreende-se que é fundamental o exercício das universidades no compromisso de capacitar os estudantes para o mercado de trabalho, bem como para provas de concurso público e exames de suficiência, garantindo benefícios mútuo na relação IES-egresso-mercado de trabalho, sendo tais benefícios, respectivamente,

uma melhor avaliação dentre outras Instituições, capacitação propriamente dita e melhorias no mundo empresarial quantitativa e qualitativamente; tendo-se, portanto, uma sequência bem-sucedida, promovendo qualidade socioeconômica.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Com base em Gil (2017), para o cumprimento dos objetivos da presente pesquisa, esta pode ser classificada segundo a área de conhecimento das Ciências Humanas, na qual os cursos de Administração e Ciências Contábeis estão inseridos. Tem como finalidade de pesquisa aplicada, pois a mesma é voltada à aquisição de conhecimentos através da avaliação da aplicação do ciclo PDCA. Os propósitos mais gerais se valem de pesquisa exploratória, visto que para fomento do estudo, a coleta de dados se faz necessária por meio da entrevista com utilização de questionário, sendo a entrevista uma técnica de coleta de dados, tendo por modalidade aberta, isto é, questões que permitem aos docentes responderem com ampla liberdade. E, por fim, pode ser classificada segundo os métodos empregados de pesquisa qualitativa e estudo de caso, que são os delineamentos propostos para a concretização deste trabalho.

Existem algumas limitações para o emprego da entrevista como técnica de pesquisa, levando em consideração a amostragem da coleta de dados, isto é, não serão observados todos os cursos de Administração e Ciências Contábeis do Brasil, mas somente do UNIFESO, abrangendo o atual corpo docente, porém não se pode garantir que será o mesmo grupo de professores vigente na próxima realização do Projeto Egresso. Quanto ao enfoque pretendido será a estratégia para otimizar o desempenho dos discentes no Projeto Egresso, focando no grupo de professores que assessoraram no planejamento de material e sua aplicação, a fim de extrair informações que culminarão na conclusão da análise dos dados e consequente interpretação.

A metodologia desenvolvida pode ser compreendida por meio de etapas, quais sejam:

► Etapa 1: Entrevista via e-mail e presencial através de gravação em áudio ao corpo docente do Núcleo Docente Estruturante (NDE) composto por 6 (seis) participantes, com aplicação de questionário e coleta dos dados;

► Etapa 2: Após coleta dos dados obtidos com a entrevista, foi feita a análise e interpretação dos mesmos;

► Etapa 3: Com a análise e interpretação feitas, permitiu-se chegar à conclusão das informações, de forma que o estudo foi processado, e sugestões de melhorias foram formuladas.

Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho se dá pela di-

visão de cinco capítulos com finalidades distintas. A introdução é o primeiro capítulo que apresenta uma breve contextualização do tema, os objetivos propostos, a relevância da execução da pesquisa e a metodologia; o segundo capítulo é o da fundamentação teórica na qual este trabalho pode-se fundamentar teoricamente através de livros e artigos; o terceiro capítulo é o estudo de caso que se mostra como o objeto de estudo proposto, sendo, desta forma, o “coração” deste trabalho; e, por fim, o quarto e último capítulo abordado são as considerações finais da autora, exibindo a opinião formada pelo estudo feito.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Qualidade em serviços

Em primeiro lugar, deve-se entender o conceito de serviços: são atos, ações, desempenho, dando enfoque a parte intangível que acompanha ou não algum bem, igualmente objeto de uma transação comercial (LAS CASAS, 2019).

“O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas são atendidas e/ou superadas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com cada pessoa.” (LAS CASAS, 2019, p. 6)

Qualidade em serviços é quando um fator, como experiência, pode proporcionar satisfação, isto é, quando uma necessidade é satisfeita, um problema é resolvido ou é gerado benefícios a alguém (ALBRECHT, s/d apud LAS CASAS, 2019).

Já Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988 apud EBERLE; MILAN; LAZZARI, 2010) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990 apud EBERLE; MILAN; LAZZARI, 2010, p. 4) definem qualidade em serviços como “[...] a amplitude da discrepância entre as percepções (desempenho percebido) e as expectativas dos clientes”.

No contexto da educação superior, Joseph e Joseph (1997 apud EBERLE; MILAN; LAZZARI, 2010) identificaram 7 (sete) elementos de medição da qualidade quando se deseja escolher uma Instituição de Ensino Superior (IES), são eles: reputação acadêmica, oportunidades de carreira, programação dos cursos, tempo de duração e custos dos cursos, aspectos físicos, localização da Instituição e indicação de terceiros. Já Sohail e Shaikh (2004 apud EBERLE; MILAN; LAZZARI, 2010) afirmam que os fatores determinantes de maior influência no quesito qualidade de uma IES são os professores, as evidências físicas e a reputação das IES.

Nesse sentido, não basta agradar o consumidor, mas sim encantá-lo, superar sua expectativa em relação ao serviço prestado pela empresa. E superar as expectativas vale para satisfazer as necessidades, resolver problemas ou fornecer be-

nefícios a alguém (LAS CASAS, 2019).

Qualidade no Ensino Educacional

Segundo Lovelock (1983 apud MILAN et al., 2014), o serviço educacional é classificado como um serviço entregue de forma contínua a pessoas, estabelecendo-se um alto contato pessoal e formado pela organização de serviço e o aluno. Por sua vez, Morales e Calderón (1999 apud MILAN et al., 2014, p. 295) afirmam, através de definição, que as instituições de ensino “[...] são fornecedoras de serviços em todas as dimensões e que não devem se resumir apenas à atividade de ensino e aprendizagem”.

De acordo com a abordagem sugerida por Gröonroos (1984 apud EBERLE; MILAN; LAZZARI, 2010), este considera duas dimensões acerca da qualidade em serviços educacionais, dimensões estas de resultados (técnica) e processos (qualidade funcional). Nesse entendimento, Siqueira e Carvalho (2006 apud EBERLE; MILAN; LAZZARI, 2010) sugerem que, a respeito da educação superior, a dimensão técnica é referente aos conteúdos, à pesquisa e à extensão, enquanto a dimensão funcional diz respeito ao conhecimento dos professores, dos pesquisadores ou orientadores e à infraestrutura oferecida aos discentes, abrangendo prédios, laboratórios e equipamentos.

Um estudo desenvolvido pelo Souza (2005 apud GOUVÊA et al., 2016) sobre a necessidade de avaliação da qualidade, realizado em uma Instituição de Ensino Superior como trabalho de Iniciação Científica, revelou quatro forças que podem indicar a necessidade de avaliação da qualidade dos serviços:

a. novos tipos de organização entrantes no mercado, ou seja, novas ofertas de serviços educacionais com preços diferenciados, facilidade proporcionada pela abertura de novas Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas;

b. mudança do tipo de consumidor e do serviço, ou seja, mais exigente quanto à qualidade, atenção, disponibilidade, tempo e preço acessível;

c. diversidade de serviços educacionais, ou seja, cursos superiores, sequenciais, entre outros;

d. inovação do processo educacional, como por exemplo, o uso de cursos com a utilização da Internet (CARDIM, 2004, p. 228 apud SOUZA, 2005).

Sendo assim, a qualidade educacional traz uma avaliação subjetiva e sujeito a múltiplas avaliações.

Cada instituição poderá adotá-la e/ou focalizá-la de forma diferente [...] Jacob (2003) analisou cinco diferentes concepções de qualidade e sua importância para a educação superior: qualidade como fenômeno excepcional (qualidade é algo especial, é excelência, é satisfação dos envolvi-

dos); qualidade como adequação a especificações e requisitos; qualidade como ajuste a um propósito (atender necessidades); qualidade como relação custo-valor (ou custo-benefício); qualidade como transformação do cliente - mudança qualitativa (MAINARDES; DOMINGUES; DESCHAMPS, 2009, p. 21).

Qualidade no Ensino Superior

É bastante provável que qualidade é uma das palavras mais empregadas nos trabalhos e pesquisas no ensino superior nos últimos tempos. No entanto, tal termo é subjetivo, pois depende das concepções de mundo e de educação superior de quem o transmite (BERTOLIN, 2009 apud LOURENÇO, 2013).

Na atuação profissional prima-se pela competência indispensável para que se possa ingressar no mercado de trabalho. Competência pode ser conceituada como a capacidade de articular saberes, informações, capacidades etc., com vistas a solucionar com fundamento e eficácia variadas atividades (PERRENOUD, 2001 apud LIMA; ANDRIOLA, 2018).

Nessa perspectiva, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), o ensino superior no Brasil possui finalidades dentre as quais é a de “formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para inserção em setores profissionais e para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira” (BRASIL, 1996, art. 43, inciso II apud LIMA; ANDRIOLA, 2018).

Levando-se em consideração que as IES têm o compromisso de promover capacitação aos discentes de forma que atenda com qualidade as necessidades de caráter social e, então, possuem pertinência considerável na sociedade, segundo Dias Sobrinho (2005),

A pertinência é, portanto, o compromisso social da educação superior no que concerne o desenvolvimento humano sustentável da região e de sua população, em articulação com a promoção dos valores que tendem à universalidade. As dimensões científicas, técnicas, éticas, estéticas, políticas, econômicas que constituem a complexidade da vida social devem ser fundadas em valores democráticos, tais como cooperação e a solidariedade, que são constitutivos da comunidade social (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 13 apud LIMA; ANDRIOLA, 2018, p. 106).

Qualidade no curso de Administração

Com relação à qualidade no curso de Administração, o administrador Aktouf (1996, p. 13) afirma que percebeu, algumas vezes, o “[...]”

quanto era profundo o fosso entre a realidade concreta e as teorias aprendidas.” Para Bennis e O’Toole (2005), a educação administrativa perdeu seu rumo, havendo desconexão de conhecimentos e habilidades necessárias à prática gerencial. De acordo com Paes de Paula (2001), existe “uma desatualização generalizada dos conteúdos e a adoção ‘despudorada’ de fórmulas prontas e modismos administrativos.” Vergara (2007, p. 2) afirma que “[...] o ensino de administração parece estar desconectado da realidade organizacional ou, pelo menos, não dar conta dela.” (LOURENÇO, 2013, p. 84 e 85).

A percepção da autora Lourenço (2013, p. 85) é de que, de acordo com os trabalhos estudados por ela, a conclusão é que “a principal crítica está relacionada à falta de conectividade entre o que se ensina nas IES e o que se pratica nas organizações, ou seja, a relação teoria-prática.”

Existe uma ideologia gerencialista incutida nas matrizes curriculares da maioria dos cursos de graduação em Administração no Brasil. Com isso, o resultado é um crescente contingente de recém-formados que, relativamente, podem atender às necessidades do mercado, mas com pouca capacidade de raciocínio (KOPELKE, BOEIRA, 2014 apud SILVA; CAEIRO, 2016). Para tanto, busca-se dos administradores a capacidade de ter habilidades originais concernentes à criatividade (AUGIER; TEECE, 2009; HELFAT; PETERAF, 2014 apud BOAVENTURA et al., 2018).

A formação dos administradores tem sido orientada por formação tecnicista e eficientista, isto é, meramente instrumental. Dessa forma, o fazer e o executar são priorizados no desenvolvimento de capacidades instrumentais em detrimento da relevância capacidade de pensar e criar do profissional de administração no seu ofício (PINTO et al., 2017 apud SILVA et al., 2019).

Consoante Paes de Paula (2001),

conhecer conteúdos de caráter técnico é importante para que se aprenda Administração, no entanto, o destaque tecnicista soberbo em um cenário de mudanças tecnológicas desenfreadas acarretará um desgaste prematuro dos administradores. Ressalta-se então, que mesmo sendo disciplinas de caráter mais técnico, os conteúdos devem também privilegiar discussões sociais, uma vez que estas permeiam a realidade do administrador no qual estão inseridas todas essas rotinas (TEIXEIRA; SILVA; MAFRA, 2011 apud SILVA et al., 2019, p. 170).

Em suma, é importante que o professor busque estimular a formação social do aluno como sujeito, de forma que nele seja instigado uma tomada de consciência sobre o contexto no

qual vive e sobre as possibilidades que este pode lhe impor (SILVA et al., 2019). Dessa forma, constrói-se uma educação viva que é ligada à realidade; flexível, ou seja, que reconhece o dinamismo do conhecimento e, por último, educação plural que aceita a diversidade cultural do país (BOAVENTURA et al., 2018).

Gestão da qualidade

De acordo com Duarte, Rieg e Scramim (2019) a gestão da qualidade vem evoluindo ao longo do tempo. No começo era uma área de responsabilidade de alguns poucos técnicos, porém com o tempo ganhou importância e passou a ser responsabilidade de todos dentro da organização. Ou seja, migrou de uma visão puramente operacional e técnica para uma visão mais estratégica, com ênfase na gestão propriamente dita.

Conforme Braga e Monteiro (2005, p. 150 apud SAMPAIO, 2014, p. 7), a gestão estratégica “[...] é um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário.”

A partir da evolução da gestão da qualidade, esta área passa a ganhar status de filosofia e surge, então, o movimento do Total Quality Management (TQM). Tal filosofia reforça o “total” da TQM (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018) e coloca a busca pela melhoria da qualidade como foco nas ações da empresa, de forma central, em todas as suas áreas (DUARTE; RIEG; SCRAMIM, 2019).

O TQM, segundo Todorut (2013), “[...] pode ser entendido como o gerenciamento das práticas, sistemas, processos e metodologias que afetam a qualidade do produto ou serviço.” (BOBIO et al., 2018, p. 5). Os clientes, sob a ótica da educação superior, são: os alunos, os funcionários da Instituição, órgãos reguladores, os pais etc. Referente às premissas da Gestão da Qualidade Total, o conceito de qualidade deve ser definido pelas expectativas dos clientes, “[...] pois eles são os responsáveis pelas decisões finais a respeito da satisfação ou não com o que está sendo ofertado”. Desta forma, é fundamental que a Instituição utilize todos os canais possíveis para poder pesquisar e entender as necessidades dos seus clientes (SALLIS, 2002; MEDEIROS et al., 2017 apud BOBIO et al., 2018, p. 5).

Para as instituições de ensino atingirem a excelência em seus serviços por meio de um sistema de gestão da qualidade, existem características fundamentais que podem direcioná-las para tal. São elas:

- foco centrado em seu principal cliente — o aluno;
- forte liderança

dos dirigentes; • visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada; • plano político-pedagógico oriundo de sua visão estratégica e definido pelo consenso de sua equipe de trabalho; • clima positivo de expectativas quanto ao sucesso; • forte espírito de equipe; • equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições; • equipe de trabalho capacitada • planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos; e • preocupação constante com inovações e mudanças (LONGO, 1996, p. 3 apud SAMPAIO, 2014, p. 11).

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart, ciclo da qualidade ou, ainda, ciclo de Deming (QUINQUIOLO, 2002 apud PACHECO et al., 2012), pode ser definido como “[...] uma abordagem sistemática usada para entender e eliminar as raízes dos problemas identificados nos processos” (DUARTE; RIEG; SCRAMIM, 2019, p. 98).

Foi criado por Walter Shewhart, porém tornou-se conhecido pelo W. Edwards Deming o qual introduziu o método PDCA no Japão no período pós-Segunda Guerra Mundial no início da década de 1950 e tem por princípio tornar os processos mais claros e ágeis na execução da gestão (SILVA, 2019). A utilização do método nas empresas japonesas se tornou um sucesso, vindo a ser, pois, difundido mundialmente (DUARTE; RIEG; SCRAMIM, 2019).

Arruda (1997 apud ZANDAVALLI et al., 2013) explica que o PDCA propicia níveis elevados de melhoria contínua de desempenho, sendo, assim, implementado constantemente em um processo de trabalho. Para Silva (2019), repetir ou girar o ciclo PDCA permite chegar-se à aproximação maior do objetivo, do funcionamento e do resultado correto.

É importante que haja envolvimento de todos na aplicação do PDCA em um processo e que tenham entendimento e visão do processo em questão, “[...] como a identificação clara dos insu- mos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização.” (TACHIZAWA, SACAICO, 1997 apud PACHECO et al., 2012, p. 3). Tais relacionamentos internos são identificados como clientes-fornecedores internos (PACHECO et al., 2012, p. 3).

Ainda de acordo com Duarte, Rieg e Scramim (2019) o ciclo PDCA, como o próprio nome revela, possui 4 (quatro) fases ou etapas, a saber:

· Planejar (Plan): Inicialmente, identifica-se e quantifica-se o problema. Com isso, levantar as hipóteses, analisar os dados e definir as

causas a serem trabalhadas. Enfim, deve-se definir o plano de ação.

· Fazer (Do): Nessa etapa é executado o plano de ação, preferencialmente na forma de um piloto, testando em pequena escala. Executa-se o plano com firmeza e com a convicção de que ele está atacando as causas levantadas na etapa de planejamento - primeira etapa.

· Checar (Check): Aferir a eficácia do teste realizado e analisar se essa solução testada poderia ser melhorada. Nesta etapa, verifica-se o atingimento dos objetivos planejados e, caso necessário, é retornada à primeira etapa e refaz-se o planejamento.

· Agir (Act): Caso haja êxito nos resultados, o novo processo é padronizado e os funcionários são treinados para garantir que o problema não volte a ocorrer. Assim, o ciclo é reiniciado de forma a melhorar ainda mais o processo.

De forma ilustrativa, o ciclo PDCA pode ser compreendido, assim:

Figura 1 – O ciclo PDCA



Fonte: Doxplan, 2019 adaptado pela autora

A implementação do PDCA operacionaliza as diretrizes da organização. Essas diretrizes são entendidas como o conjunto de metas e suas medidas, as quais fazem parte de um planejamento estratégico em que é composto por plano de médio prazo - 3 anos -, plano de longo prazo - 5 a 10 anos - e plano anual. No plano de longo prazo são definidas estratégias que alcancem a visão do futuro da empresa; no plano de médio prazo estabelecem-se metas sobre as estratégias do plano de longo prazo e são feitas projeções financeiras; no plano anual “[...] é feito um detalhamento do primeiro ano dos planos de longo e médio prazos”. A metodologia PDCA é usada, portanto, no desdobramento das diretrizes da organização, diretrizes essas que iniciam a partir do presidente da empresa, seguida da área estratégica até a área operacional. Para a efetivação do PDCA, quanto mais envolvimento e comprometimento de pessoas dos vários níveis da organização, mais fácil torna-se a colocação da estratégia em prática (CAMPOS, 1996 apud ZAN-DAVALLI et al., 2013, p. 81).

É possível, ainda, que o ciclo PDCA seja desdobrado em etapas ou passos, sendo conhecido como Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) que é utilizado para resolução de problemas. O termo problema pode ser entendido como “[...] todo efeito indesejado de um processo”. Diferenciando problema de meta, esta última já é entendida “[...] como o resultado desejado de um processo, ou seja, problema é uma meta não alcançada” (MARSHALL et al., 2008 apud ZAN-DAVALLI et al., 2013, p. 81).

Em suma, o ciclo PDCA é um método fundamental que pode ser implementado em qualquer organização que preze pela qualidade como fator-chave na gestão com a finalidade de alavancar os resultados organizacionais (SILVA, 2019). Nessa perspectiva, sob o olhar da educação superior, o PDCA serve como um canal, um auxílio na tentativa de aprimorar a qualidade do ensino dos cursos de graduação, e é neste ponto que o presente trabalho se apoia para construção de conhecimento, chegar a conclusões e sugerir melhorias.

PROJETO EGRESSO: AVALIANDO-O POR MEIO DO CICLO PDCA

Este capítulo aborda a efetuação do estudo de caso. Segundo Gil (2017, p. 34), estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que consiste em um estudo aprofundado e minucioso de um ou mais poucos casos, de maneira que se chegue ao conhecimento amplo e detalhado, com vistas a “[...] proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”.

Coleta dos dados

Os dados apresentados neste trabalho são dados qualitativos recolhidos em agosto e setembro de 2021, os quais foram obtidos de entrevistas executadas com aplicação de questionário que foi idealizado e fundamentado no método PDCA. A entrevista foi realizada por meio eletrônico, sendo via e-mail, bem como presencialmente através de gravação em áudio, com participação de 6 (seis) professores dos cursos de Administração e Ciência Contábeis somada à participação do Coordenador dos referidos cursos, os quais são integrantes do NDE.

Conforme foram sendo recebidos os questionários respondidos, os mesmos começaram a ser analisados com a finalidade de se ter uma ideia prévia para que, por sua vez, começasse efetivamente a discussão dos dados, com exceção de um respondente que foi entrevistado presencialmente por meio de gravação em áudio. As questões formuladas foram as seguintes:

Quadro 1 – Questionário aplicado

Planejar (Plan)	Fazer (Do)	Verificar (Check)	Agir (Act)
1) O que é o Projeto Egresso e seu funcionamento?	1) Como funciona o cronograma da execução do plano elaborado? Para tal, responda fundamentando-se na ferramenta 5W2H:		1) Caso as metas não forem atingidas, ou seja, não houver resultados esperados em alguma parte do planejamento feito, por exemplo, se em simulados nos quais as médias dos estudantes ficarem abaixo do estabelecido, como proceder para reverter o quadro?
2) Como é feito o planejamento do Projeto Egresso?	What (o que) é feito	1) Como tem sido a análise feita, até então, dos indicadores e metas estabelecidos no planejamento?	
3) De quanto em quanto tempo o estudante é avaliado?	Why (por que) é feito		
4) Como é feito o feedback aos estudantes?	Where (onde) é feito		
5) Quais são os indicadores para medir a performance do estudante?	When (quando) é feito – tempo		
6) Existe um Plano declarado que serve como instrumento-guia ao Projeto Egresso? Se sim, poderia ter acesso ao mesmo?	Who (quem) por quem é feito – responsabilidade		
	How (como) é feito – método		
	How much (quanto custa)		

Fonte: Elaboração própria

Análise e interpretação

A partir dos dados é possível iniciar a interpretação dos mesmos comparando-se e correlacionando-se as respostas de cada um dos entrevistados. Para tanto, o confronto das respostas é verificado a seguir:

Quanto às questões da etapa de planejamento:

- Questão 1: O que é o Projeto Egresso e seu funcionamento?

Primeiramente, vale explicar brevemente o surgimento do Projeto Egresso e sua finalidade. Iniciou-se no ano de 2018 no UNIFESO, tendo como um de seus objetivos “[...] ampliar a assertividade dos estudantes na resolução de questões

objetivas/discursivas e realizar oficinas com diferentes temáticas.” (UNIFESO, s/d).

Nesta primeira questão, a conclusão que se permite chegar é que o Projeto Egresso é um projeto de capacitação ao universitário que o beneficia através de realizações de provas institucionais construídas semelhantemente às provas como exame do Conselho Regional de Contabilidade (CRC), Exame de Ordem da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), concursos públicos e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Tal projeto visa, portanto, não somente capacitar os discentes para tais provas, mas sobretudo qualificá-los para o mercado de trabalho, tendo em vista que o egresso, dependendo dos seus objetivos, terá de ser submetido a provas que são requisitos para conquistar a ingressão no emprego almejado. A capacitação e qualificação desse programa são viabilizados por uma empresa de consultoria, a qual realiza oficinas para fomento do aprimoramento do estudante à realização de provas citadas anteriormente, de forma que o discente entenda como uma determinada questão foi elaborada e, dessa forma, facilita o entendimento do que essa questão requer dele e, então, a resolução pode ser efetuada de forma mais apurada.

○ Questão 2: Como é feito o planejamento do Projeto Egresso?

Nesta segunda questão, depreende-se que o planejamento do Projeto Egresso é feito anualmente a partir da coordenação da Reitoria que passa todo o planejamento e suas diretrizes às Direções de Centro, coordenações dos cursos e de Ensino à Distância (EAD), bem como ao corpo docente do NDE para traçar estratégias e verificar necessidades. Dessa forma, as coordenações dos cursos solicitam aos professores para formular questões, sobretudo para o Teste de Progresso (TP), com vistas à capacitação dos discentes avaliando-os na sua evolução no processo de ensino-aprendizagem do curso. Para tal planejamento, este é executado observando as necessidades do mercado de trabalho que, para tanto, são feitas reuniões com empresários e representantes de relevantes instituições da cidade onde o UNIFESO está inserido, a fim de identificar as demandas dessas instituições que são convertidas em estratégias de ensino para formulação de questões que estarão presentes nas provas de caráter capacitativas para o mercado de trabalho. Ademais, esse planejamento também é realizado pensando nas oficinas às quais os estudantes participam como forma de treinamento e fornecimento de dicas para realização das avaliações formativas, e que simultaneamente o NDE e demais professores passam pelas oficinas de forma a serem qualificados e capacitados também pela empresa que prestou a consultoria na elaboração de questões.

○ Questão 3: De quanto em quanto tem-

po o estudante é avaliado?

Entende-se que a periodicidade da avaliação do discente se dá anualmente com a aplicação do Teste de Progresso continuamente. Além do Teste de Progresso, uma novidade que foi implantada no ano de 2021/2, a plataforma QSTIONE, que também é um instrumento que possibilita avaliar o universitário conforme está descrito nos planos de ensino e planos de aula os objetivos de aprendizagem estabelecidos; esta plataforma de avaliações irá se fundamentar, enquanto construção, em exames de suficiência e concursos públicos. Por fim, somam-se ao TP e às avaliações do QSTIONE a promoção de eventuais simulados, e apresentação de seminários e jogos empresariais etc. como atividades avaliativas de sala de aula. Portanto, tais avaliações são instrumentos que garantem uma constante avaliação do discente durante todo o curso.

○ Questão 4: Como é feito o feedback aos estudantes?

Nesta questão, compreende-se que o feedback é feito ao estudante por meio da divulgação de gabaritos comentados do Teste de Progresso, da avaliação do QSTIONE, dos simulados, das oficinas virtuais ministradas pela empresa de consultoria as quais possibilitam resolução de questões discursivas e dissertativas no momento da oficina e o retorno das respostas e dicas são fornecidas logo em seguida, e também de vistas de prova, pois desde a sua entrada na instituição o mesmo é avaliado pelas avaliações das disciplinas cursadas, ou seja, não somente as avaliações capacitativas são levadas em consideração, mas também as avaliações aplicadas tradicionalmente pelos docentes.

○ Questão 5: Quais são os indicadores para medir a performance do estudante?

Os indicadores para medir a performance do discente, conforme entendimento geral, são indicadores estatísticos que são o percentual de acerto de questões discursivas e nota de questões dissertativas. O próprio Teste de Progresso fornece uma análise detalhada, permitindo ao estudante acompanhar o seu progresso durante os semestres cursados. Além disso, os simulados também permitem os discentes analisarem o resultado e observarem a nota obtida, bem como nas oficinas da empresa de consultoria são demonstradas a correção das questões trabalhadas.

○ Questão 6: Existe um Plano declarado que serve como instrumento-guia ao Projeto Egresso? Se sim, poderia ter acesso ao mesmo?

Diante da maioria das respostas, entende-se que não existe ou não tem conhecimento de um Plano-guia ao Projeto Egresso. No entanto, um entrevistado forneceu a informação de que existem documentos formais, porém ainda estão em fase de consolidação sob responsabilidade da Reitoria.

Quanto à questão da etapa de execução:

○ Questão 1: Como funciona o cronograma da execução plano elaborado? Para tal, responda fundamentando-se na ferramenta 5W2H.

O cronograma do Projeto Egresso obedece, primeiramente, ao planejamento passado da Reitoria para as direções dos cursos e direção de EAD e, por sua vez, é repassado a todo o corpo docente, incluindo NDE e Coordenação, que se reúne para planejamento e preparação das oficinas com o professor da empresa de consultoria, simulados, Teste de Progresso etc.; posteriormente, implementa-se o Programa, de forma que esta seja monitorada, verificada e avaliada constantemente. Por fim, faz-se o processo de retroalimentação, analisando os resultados com a finalidade de planejar ações a serem trabalhadas com o próximo grupo de discentes que participarão do novo ciclo do Projeto. O custo desse Programa, na realidade, é um investimento efetuado pela Instituição, desde a contratação de empresa para prestação de serviço, até a remuneração fornecida aos professores-supervisores que fazem a compilação das questões, nesse caso para o Teste de Progresso. Ou seja, são envolvidos custos diretos e indiretos; no entanto, depreende-se que o Projeto Egresso como um todo é um investimento.

Quanto à questão da etapa de verificação:

○ Questão 1: Como tem sido a análise feita, até então, dos indicadores e metas estabelecidos no planejamento?

Os professores integrantes do NDE junto com o Coordenador dos cursos e demais professores discutem com a direção de centro e analisam os resultados através de relatórios estatísticos que contém as taxas de acerto relativas às áreas de conhecimento que mais necessitam de desenvolvimento por parte dos estudantes, resultados esses, por exemplo, do Teste de Progresso. Através dessa análise de pontos positivos e negativos referentes aos conteúdos das disciplinas são traçadas estratégias de melhoria para os discentes pensando na melhor capacitação dos mesmos para o mercado de trabalho.

Quanto à questão da etapa de ação:

○ Questão 1: Caso as metas não forem atingidas, ou seja, não houver resultados esperados em alguma parte do planejamento feito, por exemplo, se em simulados nos quais as médias dos estudantes ficarem abaixo do estabelecido, como proceder para reverter o quadro?

Sobre esta última etapa do ciclo PDCA, a compreensão conseguida pelas respostas dos entrevistados é que caso as metas não forem atingidas, a ação a ser executada pelo NDE, coordenação e demais professores será rever o planejamento em

busca de se alinhar ações estratégicas traduzidas em inclusão ou alteração de ferramentas de ensino/avaliação.

Diante das informações obtidas, é possível perceber que cada respondente buscou responder de acordo com o conhecimento que tem sobre o Projeto Egresso. De forma geral, portanto, tal Projeto tem sua significância bastante considerável, sobretudo para os discentes, bem como para o UNIFESO, o que corrobora com a justificativa dada no capítulo 1, no que se refere à importância da capacitação aos estudantes para o mercado de trabalho, de igual modo para a Instituição concernente ao seu status, refletindo sua qualidade de ensino para a sociedade, vide potenciais discentes a ingressarem na Instituição.

Sugestões de melhoria à luz do método PDCA

Na seção da discussão dos dados, a interpretação foi feita mediante o objetivo das questões e, dessa forma, as informações dos entrevistados foram incorporadas, enriquecendo o entendimento de cada questão.

Entretanto, foram verificados alguns pontos que podem ser melhorados, o que se entende por lacunas percebidas em algumas etapas do Projeto Egresso. Para tanto, com a bibliografia conseguida no referencial teórico sobre o ciclo PDCA, é possível através deste método sugerir melhorias para que todo o corpo docente responsável pelo Projeto possa aprimorar a execução das atividades dirigidas aos estudantes.

Os pontos de melhorias sugeridas são os seguintes:

- Fase de planejamento (Plan)

● Propõe-se a elaboração de documentos que explicitem todo o funcionamento do Programa, sua definição, objetivos, eventos a serem realizados, custos dispendidos etc., de forma que se tenha um escopo bem detalhado e possa servir de guia e conhecimento de todos os responsáveis e participantes do Projeto;

● Plano-guia ao Projeto Egresso: Elaborar esse instrumento para somar-se como auxílio no planejamento do processo de trabalho é fundamental para que a condução seja melhor respaldada e planejada na íntegra;

● Observa-se que não existem metas definidas previamente e, conseqüentemente, nem resultados previamente esperados. Portanto, pode-se sugerir que se estude e crie metas a fim de monitorar o progresso de desempenho do estudante. Desse modo, reavaliar a fase de planejamento será necessária para que no momento da implementação (fase agir) dos simulados e Teste de Progresso, por exemplo, se possa obter um retorno de resultados esperados.

- Fase de ação (Do)

• Diante do novo contexto de pandemia da Covid-19, sugere-se - fazendo-se um planejamento de custos estruturado – a implementação de oficinas, pelo menos, a cada dois meses do ano letivo, sendo nas modalidades virtual e/ou presencial, dependendo do cenário da pandemia, e permitindo, desta forma, uma frequência maior de treinamento aos estudantes, capacitando-os de maneira mais robusta. De igual modo para os professores, sendo também capacitados nas questões que terão de aplicar aos estudantes nas avaliações formativas – avaliações e atividades de sala de aula e do Projeto Egresso;

• Oferecer palestras com egressos e profissionais locais para auxiliar e nortear o estudante no segmento que pretende seguir na carreira profissional.

- Fase de verificação (Check)

• Havendo a continuidade da(s) disciplina(s) e sua(s) respectiva(s) área(s) de conhecimento que apresenta(m) maior dificuldade de aprendizagem concernente à resolução de questões por parte dos discentes, propõe-se rever o planejamento, aplicando com mais frequência essas questões em avaliações tradicionais de sala de aula, buscando enfatizar a explicação de tais áreas através de estratégias de ensino, tais como exercícios, atividades individuais e em grupo, sugestão de vídeos que possam ajudar ou complementar o entendimento do estudante, e até mesmo ampliar o cronograma dos Planos de Curso dessas áreas disciplinares no sentido de planejar mais quantidade de aulas para esses conteúdos, de forma que os resultados em próximas avaliações do Projeto Egresso, bem como em avaliações tradicionais, saiam como esperados.

- Fase agir (Act)

• Caso os resultados saiam como esperados, sugere-se padronizar o novo processo de trabalho (constante na fase de verificação), treinar o corpo docente e, quaisquer problemas a serem diagnosticados posteriormente, buscar sempre a melhoria contínua, isto é, rodando o ciclo PDCA constantemente de forma que o aprimoramento permaneça.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se bastante relevante o quão fundamental é uma universidade que prepare os estudantes para o mercado de trabalho a partir de um planejamento de capacitação bem consolidado, de forma que os egressos, diante de provas importantes, sejam de concurso público, exame de suficiência, até mesmo o ENADE etc., obtenham grande êxito no resultado, garantindo-lhes facilidade na ingressão no mercado.

Nesse sentido, o UNIFESO tem um programa de capacitação chamado Projeto Egresso,

o qual busca-se desde 2018 capacitar os discentes com o objetivo de melhorar o desempenho dos mesmos resolvendo questões objetivas e discursivas sob modelos de provas citadas anteriormente, sendo tais questões resolvidas em avaliações formativas, sobretudo o Teste de Progresso e os simulados aos quais são submetidos e desafiados a aplicarem todo o conhecimento e dicas adquiridos nas oficinas disponibilizadas por uma empresa de consultoria, bem como ao longo do curso por meio do processo de ensino-aprendizagem em sala de aula.

Para atingir o objetivo geral, todos os objetivos intermediários foram alcançados, o que possibilitou a concretização do estudo de caso, isto é, a reunião de dados atuais sobre o desempenho do processo de ensino dos cursos, sua análise e verificação de tais dados de como o corpo docente desenvolve, estrategicamente, os conteúdos de ensino e material de apoio concernente ao Projeto Egresso.

Diante da análise dos dados, a interpretação e, portanto, os resultados obtidos, revelam a definição e todo o funcionamento do Projeto Egresso, isto é, todo o cronograma deste, desde o planejamento até a execução. Seus resultados permitem ter a compreensão do que é efetivamente o Projeto. Após à discussão dos dados, foi possível fornecer algumas sugestões de melhoria com base no instrumento PDCA, no qual criticou-se de forma analítica alguns pontos reconhecidos como merecimento de melhorias futuras, seguindo tal instrumento metodológico para melhoria contínua do processo de capacitação dos discentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do UNIFESO.

Isto posto, se o Centro Universitário Serra dos Órgãos (UNIFESO) fosse aplicar o ciclo PDCA no projeto de capacitação dos discentes - o Projeto Egresso - a equipe responsável poderia utilizar esse instrumento avaliativo com o intuito de estar continuamente em melhoria de desempenho, neste caso é o desempenho alcançado pelos estudantes; mas não invalida o processo de trabalho efetivado pelos responsáveis. Com base na fundamentação teórica, a implementação do PDCA operacionaliza as diretrizes da organização, diretrizes essas entendidas como o conjunto de metas e suas medidas, as quais fazem parte de um planejamento estratégico (CAMPOS, 1996 apud ZANDAVALLI et al., 2013).

O método PDCA, portanto, pode servir de grande valia para preencher as lacunas verificadas na análise e interpretação dos dados. Dessa forma, sua implementação nos cursos mencionados nesta pesquisa, especialmente para o de Administração, serviria como um instrumento bastante pertinente frente aos problemas que precisam de atenção, planejamento mais apurado e, por conse-

guinte, a resolução dos problemas enfrentados, garantindo-se uma qualidade melhor de ensino para todos os estudantes.

É possível prosseguir o desenvolvimento deste trabalho por futuros autores que se incumbirem de dar continuidade às etapas do ciclo PDCA para futuros projetos referentes aos cursos de Administração e Ciências Contábeis do UNIFESO, e/ou que este trabalho sirva de base para melhorias na implementação de eventuais programas da Instituição.

REFERÊNCIAS

1. BOBBIO, Vitor Pinheiro et al. Gestão da Qualidade Aplicada a Instituições de Ensino Superior. *Research, Society And Development*, São Paulo, v. 9, n. 7, p. 01-32, 2018. Mensal. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/issue/view/74>. Acesso em: 08 dez. 2020.
2. BOAVENTURA, P. S. M.; SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. Desafios na formação de profissionais em administração no Brasil. *Revista de Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p.1-31, 2018. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/775/pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.
3. CAMELO, M. R.; MARCIÃO, M. I. R. A gestão da qualidade aplicada às instituições de ensino superior. In: CONFERÊNCIA FORGES, 7., 2017, Maputo, Anais eletrônicos... Maputo, Universidade Eduardo Mondlane, 2017. Disponível em: https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2017/03/22-MCame-lo_MMarciao_A-Gestao-da-Qualidade-Aplicadas-as-IES.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.
4. COSTA, S. P. A. Passos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade numa instituição de ensino superior. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade) - Faculdade de Ciência e Tecnologia, Universidade Fernando Pessoa. Porto. 2013. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4018/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20V.%20Final%20SC%206%20x%20cor%20so%20frente%20%2b%203%20cds.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.
5. DOXPLAN. Ciclo PDCA, uma ferramenta imprescindível ao gerente de projetos. 2019. Disponível em: <https://www.doxplan.com/Noticias/Post/Ciclo-PDCA,-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos#>. Acesso em: 18 maio 2021.
6. DUARTE, André Luís de Castro Moura; RIEG, Denise Luciana; SCRAMIM, Fernando Cezar Leandro. Administração da produção e operações: uma abordagem inovadora com desafios práticos. São Paulo, Empreenda Fazendo Acontecer. 2019. 1 recurso online ISBN 9788566103199.
7. EBERLE, L.; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. *RAE eletrônica*, São Paulo, v.9, n. 2, art. 7, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/FKTVvYsn-VdzDRJdTthG3HBw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jul. 2021.
8. FÁVERO, M. L. A.; SGUISSARDI, V. Quantidade/qualidade e educação superior. *Revista Educação em Questão*, Natal, v. 42, n. 28, p. 61-88, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/4053/3320>. Acesso em: 18 ago. 2021.
9. GOUVÊA, Maria Aparecida et al. Qualidade e lealdade ao curso no ensino superior. *Rev. Adm. Ufsm*, Santa Maria, v. 9, n. 1, p. 26-45, 2016. Trimestral. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273445396003.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2021.
10. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. Rio de Janeiro, Atlas. 2017. 1 recurso online ISBN 9788597012934.
11. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 7. Rio de Janeiro, Atlas. 2019. 1 recurso online ISBN 9788597023404.
12. LINS, Maria Teresa Gomes; TEIXEIRA, Rivanda Meira; BARBOSA, Jenny Dantas. Gestão da qualidade em instituição de ensino superior: percepção das ações estratégicas e operacionais pelos discentes, docentes e gestores. In: V COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 5., 2005, Mar del Plata. Poder, Gobierno y estrategias en las Universidades de America del Sur. Mar del Plata: Unesco, 2005. p. 1-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96975/MARIA%20TERESA%20GOMES%20LINS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 11 maio 2021.
13. LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva. Formação ou instrução: reflexões sobre qualidade no ensino superior de administração. *Race*, Chapecó, n., p. 81-120, 2013. Mensal. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160907>. Acesso em: 31 mar. 2021.
14. LIMA, L. A.; ANDRIOLA, W. B. Acompanhamento de egressos: subsídios para a avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES). *Revista de Avaliação da Educação Superior*, Campinas, v. 23, n. 1, p. 104-125, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/thtJxftVXVGK4MMVCKGb6Dy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2021.

15. MILAN, Gabriel Sperandio et al. Atributos de qualidade dos serviços prestados por uma IES e os fatores que impactam na satisfação dos alunos do Curso de Graduação em Administração. *Revista Gual*, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 291-312, 2014. Mensal. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319332709016.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2021.
16. MAINARDES, Emerson Wagner; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; DESCHAMPS, Marcelo. Avaliação da qualidade nos serviços educacionais das instituições de ensino superior em Joinville, SC. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 17-32, 2009. Trimestral. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36659/39380>. Acesso em: 02 jun. 2021.
17. MACHADO, M. R.; KALNIN, G.; MORAES, M. C. B. Planejamento estratégico no ensino superior: uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*. Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 210-231. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/72491>. Acesso em: 16 ago. 2021.
18. NADAL, Juliana Moletta; KOVALESKI, João Luiz; PILATTI, Luiz Alberto; PICININ, Claudia Tania; FRANCO, Luciane Silva. Gestão da Qualidade Total e Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: implantação de um sistema em uma instituição de ensino superior. *Brazilian Journal Of Development*, [S.L.], v. 5, n. 11, p. 25468-25486, 2019. *Brazilian Journal of Development*. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv5n11-209>.
19. PACHECO, Ana Paula Reusing et al. O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://issbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2021.
20. SAMPAIO, Kleber Rocha. A gestão da qualidade nas instituições de ensino superior. *Faculdades Cearenses, Fortaleza*, v. 8, n. 2, p. 1-17, 2014. Disponível em: <https://www.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol8-2-2014/artigo1.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2021.
21. SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 8. São Paulo, Atlas. 2018. 1 recurso online ISBN 9788597015386.
22. SOUZA, Valdinei Costa. Qualidade na educação superior: uma visão operacional do conceito. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 332-357, ago. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772017000200004>.
23. SILVA, J. F.; CAEIRO, M. O ensino de Administração no Brasil: uma reflexão sobre a gestão simplista e palpável decorrente do pop-management. *Revista de Administração da UNIFATEA*, Lorena, v. 12, n. 12, p. 7-153, 2016. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/750/763>. Acesso em: 06 ago. 2021.
24. SILVA, C. R. M. (org.). *Elementos de Administração 4*. Ponta Grossa: Atena Editora, 2019. E-book. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/post-artigo/8321>. Acesso em: 08 ago. 2021.
25. SILVA, K. A. T.; ARANTES, I. C. S.; FREITAS, R. C.; CAMPOS, R. C. Ensino de Administração: reflexões críticas sobre a formação do Administrador. *Revista FOCO*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 161-178, 2019. Disponível em: <https://revistafoco.emnuvens.com.br/foco/article/view/22>. Acesso em: 06 ago. 2021.
26. STADTLOBER, C. S. Qualidade do ensino superior no curso de administração: a avaliação dos egressos. 2010. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/3642/1/422042.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.
27. UNIFESO. *Oficinas e Simulados do Projeto Egresso*. S.d. Disponível em: <https://unifeso.mrooms.net/course/view.php?id=17977>. Acesso em: 23 set. 2021.
28. ZANDAVALLI, Carla et al. O PDCA como ferramenta de apoio à implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino. *Revista Gual*, Florianópolis, vol. 6, núm. 4, p. 68-91, 2013. Mensal. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319329765006.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2021.