



ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO CICLO PDCA EM PROCESSOS DE CAPTAÇÃO DE ALUNOS EM UMA FACULDADE DE MANAUS

Priscilla Mendonça de Lima Melgueiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos – Mestrado Profissional, PPGEP/ITEC, da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Processos.

Orientador: Sil Franciley dos Santos Quaresma

Belém

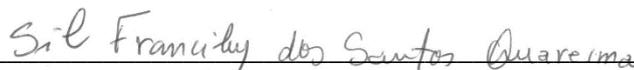
Outubro de 2020

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO CICLO PDCA EM PROCESSOS DE
CAPTAÇÃO DE ALUNOS EM UMA FACULDADE DE MANAUS**

Priscilla Mendonça de Lima Melgueiro

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA PROCESSOS – MESTRADO PROFISSIONAL (PPGEP/ITEC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA DE PROCESSOS.

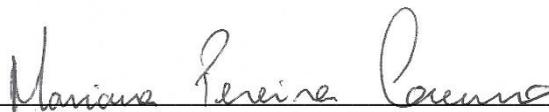
Examinada por:



Prof. Sil Franciley dos Santos Quaresma, Dr.
(PPGEP/ITEC/UFPA-Orientador)



Prof. Kleber Bittencourt Oliveira, Dr.
(PPGEP/ITEC/UFPA-Membro)



Prof. Mariana Pereira Carneiro, Dr.
(UEPA-Membro)

BELÉM, PA - BRASIL

OUTUBRO DE 2020

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFPA

Melgueiro, Priscilla Mendonça de Lima, 1982-
Análise da eficácia do processo comercial de Captação e
retenção a partir de ciclos PDCAS em uma faculdade de Manaus
/ Priscilla Mendonça de Lima Melgueiro - 2020.

Orientador: Sil Franciley dos Santos Quaresma

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal
do Pará. Instituto de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Processos, 2020.

1. 1. Captação 2. Renovação 3. Gestão da Qualidade I.
Título

CDD 670.42.

Dedico este trabalho a todos aqueles que contribuíram para sua realização: ao Altíssimo, à minha família (em especial a minha amada e querida filha Isabella) e aos amigos pelo apoio e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele esse sonho não estaria se realizando. Assim, sou de incomensurável gratidão ao Deus eterno pelo privilégio de poder prosseguir e vencer.

Ao meu orientador, pelo acompanhamento e compreensão durante as pesquisas experimentais e pela assistência na elaboração desta dissertação.

Aos professores e colegas do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Processos.

Ao Instituto de Tecnologia Galileu da Amazônia - ITEGAM

A minha família que sempre esteve ao meu lado, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos por todo apoio e incentivo.

A todos vocês...

Muito obrigada!

*“A educação tem raízes amargas, mas
seus frutos são muito doces!”*

(Aristóteles)

Resumo da Dissertação apresentada ao PPGEP/UFPA como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Processos (M. Eng.)

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO CICLO PDCA EM PROCESSOS DE CAPTAÇÃO DE ALUNOS EM UMA FACULDADE DE MANAUS

Priscilla Mendonça de Lima Melgueiro

Outubro/2020

Orientador: Sil Franciley dos Santos Quaresma

Área de Concentração: Engenharia de Processos

As grandes transformações pelas quais a educação brasileira tem passado contribuíram de forma muito positiva para os avanços conquistados tanto no setor público como no privado. O modo como às universidades particulares se mostram e são vistas dentro do mercado educacional faz toda a diferença dentro desse setor. A sua solidez e os resultados positivos interferem nas escolhas dos candidatos na hora de escolherem uma instituição para ingressar em uma faculdade. Dessa forma, este trabalho analisou a eficácia do processo comercial de captação e retenção de alunos, a partir da aplicação de vários Ciclos PDCA em uma Faculdade de Manaus. A metodologia desta pesquisa possui caráter qualitativo e foi baseada no desenvolvimento do ciclo PDCA o qual é constituído de quatro fases distintas: Planejamento, Desenvolvimento, Verificação e Ação, além da ferramenta de qualidade GUT e Ishikawa. Todas as práticas de captação e retenção foram analisadas e atualizadas pela gerência da faculdade, e a partir disso foi lançado uma nova proposta de trabalho para a solução da problemática. Assim, com esta pesquisa foi possível perceber que, com a reformulação dos processos e implantação das ferramentas da qualidade os resultados foram positivos, pois as metas de captação e retenção foram superadas evidenciando o sucesso e efetividade do ciclo PDCA. Também percebeu-se que, o que de fato levam 42% dos alunos a não renovarem com a faculdade são oriundos de problemas financeiros; 19% alterações nos boletos bancários

de um mês para outro; 12% mudanças para outros estados; 18% afirmaram falta de vocação/identificação com o curso, e 9% falta de praticidade e esclarecimento no momento da matrícula.

Abstract of Dissertation presented to PPGE/UFPA as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Process Engineering (M. Eng.)

**ANALYSIS OF THE APPLICATION OF THE PDCA CYCLE IN PROCESSES
OF CAPTURING STUDENTS IN A FACULTY OF MANAUS**

Priscilla Mendonça de Lima Melgueiro

October/2020

Advisor: Sil Franciley dos Santos Quaresma

Research Area: Process Engineering

The great transformations that Brazilian education has undergone have contributed very positively to the advances achieved in both the public and private sectors. The way private universities are shown and seen within the educational market makes all the difference within this sector. Its solidity and positive results interfere in the candidates' choices when choosing an institution to enter a college. Thus, this work aimed to analyze the effectiveness of the activities of the Commercial Process, from the application of several PDCA Cycles in a Faculty of Manaus (face-to-face modality). The methodology of this research has a qualitative character and was based on the development of the PDCA cycle, which consists of four distinct phases: Planning, Development, Verification and Action, in addition to the GUT and Ishikawa quality tool. All fundraising and retention practices were analyzed and updated by the faculty management, and from there, a new work proposal was launched to solve the problem in question. Thus, with this research it was possible to see that, with the implementation of quality tools, the results were positive, as the capture and retention goals were surpassed, showing the success and effectiveness of the PDCA cycle. It was also possible to perceive that, which in fact lead 42% of the students to not renew with the college are due to financial problems; 19% changes in bank slips from one month to

another; 12% changes to other states; 18% stated lack of vocation / identification with the course, and 9% lack of practicality and clarification at the time of enrollment.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 - MOTIVAÇÃO.....	1
1.2 - OBJETIVO.....	2
1.2.1 - Objetivo geral.....	2
1.2.2 - Objetivos específicos.....	2
1.3 - CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO.....	3
1.4 - JUSTIFICATIVA.....	3
1.5 - PROBLEMA E HIPÓTESE DA PESQUISA.....	4
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 - A CRISE ECONÔMICA E SEUS IMPACTOS NO SETOR EDUCACIONAL.....	6
2.2 - A CRISE POLÍTICO-ECONÔMICA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	10
2.3 - FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	12
2.4 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (DIAGRAMA DE ISHIKAWA OU ESPINHA DE PEIXE).....	13
2.5 - MATRIZ DE GUT.....	17
2.6 - FOLHA DE VERIFICAÇÃO.....	18
2.7 - PDCA - PLANEJAR, FAZER, VERIFICAR E AGIR.....	19
CAPÍTULO 3 - MATERIAIS E MÉTODOS.....	23
3.1 - METODOLOGIA.....	23
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
4.1 - ANÁLISE DOS DADOS.....	24
4.1.1 - Questionário semi-estruturado direcionado aos discentes.....	29
4.1.2 - Questionário direcionado a gerente comercial da faculdade.....	32
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	37
5.1 - CONCLUSÕES.....	37
5.2 - SUGESTÕES.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO GERENTE COMERCIAL.....	42
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ALUNOS.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Diagrama de causas e efeitos.....	14
Figura 2.2	Matriz GUT.....	18
Figura 2.3	Lista de verificação.....	19
Figura 2.4	Ciclo PDCA.....	20
Figura 4.1	Fluxograma com atividades de captação antes e depois da pesquisa.....	25
Figura 4.2	Metas alcançadas pela faculdade com o PDCA.....	25
Figura 4.3	Quantidade de alunos que Evadiram-2018 e 2019.....	26
Figura 4.4	Cenário de Evasão 2019-1.....	26
Figura 4.5	Consolidado evasão.....	27
Figura 4.6	Perda de Faturamento.....	27
Figura 4.7	Ishicawa.....	27
Figura 4.8	PDCA aplicado para conter a evasão.....	28
Figura 4.9	Melhorias nos processos de evasão após PDCA.....	29
Figura 4.10	Atualmente, você está empregado?.....	30
Figura 4.11	Qual sua renda familiar, atualmente?.....	30
Figura 4.12	Você está satisfeito com a segurança da faculdade?.....	31
Figura 4.13	Qual o nível de satisfação com o portal da faculdade?.....	31
Figura 4.14	Qual o principal motivo de insatisfação com a instituição?.....	32
Figura 4.15	Nova chance.....	33
Figura 4.16	Avaliando aprendizado.....	34
Figura 4.17	Consolidado evasão.....	34
Figura 4.18	Simulado AV1.....	34
Figura 4.19	Prepara AV1.....	35
Figura 5.1	Número de crescimento de captação.....	37

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 - MOTIVAÇÃO

As grandes transformações pelas quais a educação brasileira tem passado, contribuíram de forma muito positiva para os avanços conquistados tanto no setor público como no privado.

O modo como às universidades particulares se mostram e são vistas dentro do mercado educacional e/ou empresarial faz toda a diferença dentro desse setor. A sua solidez e os resultados positivos interferem nas escolhas dos candidatos na hora de escolherem uma instituição para ingressar em uma faculdade.

Neste sentido, pode-se dizer que o desafio das empresas, segundo Medeiros (2017) é conhecer seus clientes e em consequência seus mercados, fatores determinantes para enfrentar oscilações econômicas, seja no setor educacional ou não. E não só as oscilações econômicas, no caso das universidades é todo um conjunto de fatos e acontecimentos para que não se perca a clientela que já se tem e possa incorporar muito mais alunos.

Para isso, é necessário que a empresa tenha uma estratégia sólida e que esta seja desdobrada em todos os níveis da organização, de forma que toda a equipe entenda o seu papel no negócio como um todo, deixando de lado suas metas individuais em prol do grande objetivo da organização (NUNES, 2019).

No tocante ao setor privado, precisa-se de um olhar mais criterioso, pois o setor financeiro é parceiro do pedagógico e vice-versa. Não se pode pensar só no financeiro, mas sim em como não perder os alunos que já se tem e ganhar aqueles que buscam por uma oportunidade de entrar em uma faculdade, ofertando cursos de qualidade onde os discentes sintam que encontrarão ou terão chance no mercado de trabalho (PIANA 2019).

Sobre isso SILVA (2018) afirma que, dentro de uma organização é fundamental que haja uma correta execução das ações que foram pré-estabelecidas para o sucesso do negócio, e aqui, na presente empresa (educacional) percebeu-se que haviam diversas falhas no plano estratégico para captação o que acarretava em uma não renovação dos estudantes na unidade.

Desse modo, a motivação para este estudo se deu justamente para conhecer quais fatores levam os discentes de uma faculdade privada de Manaus a não renovarem seus contratos com a instituição. Por isso, a pesquisadora resolveu utilizar a ferramenta da qualidade PDCA na aplicação e criação de um novo plano estratégico com vistas a resolução deste problema.

O presente estudo, também está estruturado da seguinte forma: No capítulo 1 é apresentado uma análise sobre A Crise Econômica e seus Impactos no Setor Educacional, e como ela atingiu o setor.

No capítulo 2 é apresentado uma análise sobre a importância da ferramenta de Diagrama de Causa e Efeito na gestão de qualidade de um produto.

Posteriormente é apresentado o Ciclo PDCA - Planejar, Fazer, Verificar, Agir. Neste tópico é discutido o processo de melhoria contínua e como esta ferramenta é essencial para o desempenho de uma melhoria contínua na empresa.

Em seguida tem-se os tópicos Materiais e Métodos, onde são apresentados os métodos utilizados no processo de construção da pesquisa. Também é apresentado uma análise e discussão dos resultados sobre todos os dados coletados e tabulados no decorrer desta.

Por fim, tem-se as considerações finais da pesquisa, neste tópico é exemplificado todos os resultados que foram alcançados.

1.2 - OBJETIVOS

1.2.1 - Objetivo geral

Otimizar o processo comercial de captação e retenção de alunos em uma faculdade particular de Manaus a partir do uso do ciclo PDCA.

1.2.2 - Objetivos específicos

- Elencar todas as ações estratégicas utilizadas pela equipe comercial da faculdade para captação, retenção e evasão dos alunos;
- Compreender quais são os maiores problemas apontados pelos discentes que influenciam numa não renovação de matrícula;

- Verificar quais os valores (em real) que a Evasão dos alunos traz para a faculdade;
- Propor a criação de um Manual de fidelidade para retenção dos alunos.

1.3 - CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO

- Maior agilidade e Qualidade nos processos de atendimento ao cliente;
- Maior discussão sobre a temática no sentido de contribuição para outras empresas do setor que também estejam com tais dificuldades;
- Criação de ferramentas avaliativas a partir dos conceitos de gestão da qualidade para o setor educacional.

1.4 - JUSTIFICATIVA

Na última década, o mercado privado de Ensino Superior no Brasil alavancou no que diz respeito ao número de cursos oferecidos e absorção de alunos. Para que este acontecimento fosse possível, foram criadas alternativas sociais oriundas do poder público, com o objetivo de facilitar o acesso ao Ensino Superior para a população em geral. Neste período de grande expansão, o ensino dos cursos de graduação nas faculdades particulares tomou um novo significado, bem como novas estruturas físicas precisaram ser criadas ou adaptadas, tendo em vista a alta demanda e os novos cursos (DIAS, 2006).

Conforme o INEP, em 2015 e 2016, houve um aumento de 0,2% no número de vagas desocupadas nas IES do Brasil. O recesso econômico no Brasil pode ser fator decisivo no declínio de diversos setores, inclusive no mercado de Ensino Superior. No Amazonas, a crise abala a educação superior privada de duas maneiras. Em primeiro lugar, com o aumento do desemprego que atinge 13,7 milhões de pessoas de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017) subentende-se que poucas pessoas tem condições de arcar com as mensalidades. Em segundo, atribui-se à queda da arrecadação proveniente de repasses do Ministério da Educação (MEC) referentes ao Financiamento Estudantil (Fies). De acordo com este órgão, as receitas dessa fonte estão em queda desde 2014.

Mediante a situação que se encontra o mercado acadêmico no Brasil, faz-se necessário uma reflexão fundamentada na realização desta pesquisa em nível de Mestrado e a torna desafiante em relação ao seu campo epistemológico.

Há, neste estudo, um alerta acerca das problemáticas da IES no Amazonas, quanto a oscilação deste segmento no mercado econômico, que pode implicar na qualidade dos serviços prestados na educação superior particular no Amazonas.

Portanto, esta pesquisa visa beneficiar as Instituições de Ensino Superior particulares no Amazonas e os alunos em potencial, ao pensar em melhores estratégias ou mecanismos para que não haja risco de instabilidade existencial no setor acadêmico de instituições privadas educacionais.

1.5 - PROBLEMA E HIPÓTESE DA PESQUISA

O crescimento desenfreado do Ensino Superior privado no Brasil, acirrou, consideravelmente a concorrência entre as instituições, que precisaram unir estratégias comerciais e de marketing ao processo de captação de candidatos (SILVA, 2010).

A necessidade de manter as estruturas e a mão de obra adquiridas no auge do crescimento deste mercado faz com que o Ensino Superior privado do estado criasse formas de se reerguer.

A partir de 2016, o ministério da educação afirmou em nota que, “o número de alunos na rede particular de Ensino Superior começou a cair no Brasil”. Neste ano as instituições de ensino particular tinham 6,05 milhões de matriculados – 16,5 mil estudantes a menos do que no ano anterior. Para representantes do setor, a queda se deve à redução dos contratos do Financiamento Estudantil (Fies) e à crise econômica no País.

Assim surgem uma série de questionamentos, como por exemplo: Quais foram os fatores principais que levaram um setor em expansão, decair? Como IES particulares no Amazonas mantem a qualidade dos serviços oferecidos nos cursos de graduação, mediante ao significativo número de vagas ociosas e as evasões? De que forma as IES no Amazonas mantem-se, financeiramente, tendo em vista a concorrência acirrada no mercado da educação?

A partir desse cenário, pensa-se que essa queda se deve à redução dos contratos do Financiamento Estudantil (Fies) e/ou à crise econômica no País. para a melhoria dos processos de gestão, faz-se necessário a realização de uma análise nas atividades

anteriores da equipe comercial, pois, acredita-se que há a necessidade de uma reorganização no trabalho e o estabelecimento de novas estratégias para a concretização e alcance dos objetivos.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - A CRISE ECONÔMICA E SEUS IMPACTOS NO SETOR EDUCACIONAL

A crise econômica atingiu o mundo de forma acintosa, muitos setores foram afetados de forma drástica. Empresas faliram. Algumas fecharam as portas e o índice de desemprego aumentou consideravelmente (IBGE, 2017).

A crise forçou muitas empresas a inovarem, a investirem em novas formas de atendimento as necessidades de seus clientes, novas tecnologias. O empreendedorismo avançou de forma considerável. Tudo para não perder o que ainda restava. Frente a toda essa problemática está o setor educacional que, não obstante a isso, foi fortemente atingido e muitas universidades particulares tiveram que fechar as portas. Assim, pergunta-se: o que fazer para mudar tudo isso? Como agir diante dessa crise e manter a qualidade no ensino e consequentemente manter fiel sua clientela?

É fato que na última década, o mercado privado de universidades no Brasil alavancou no que diz respeito ao número de cursos oferecidos e absorção de alunos. A globalização e as mudanças de expectativas dos clientes impuseram às organizações educacionais uma busca por melhoria contínua de seus produtos e serviços. E isso no ensino superior não poderia ser diferente e, nesse contexto, a gestão da qualidade na educação superior privada começou a ganhar maior destaque por oferecer um serviço diferenciado e de alta qualidade (SILVA 2018).

Nesses aspectos, faz-se necessário compreender a importância da atenção à qualidade e à produtividade como forma de gerenciar recursos escassos e processos produtivos, visando a atender à necessidade e aos desejos dos clientes.

De acordo com os dados do INEP, em 2015 e 2016, houve um aumento de 0,2% no número de vagas desocupadas nas IES do Brasil. O recesso econômico no Brasil pode ser fator decisivo no declínio de diversos setores, inclusive no mercado de Ensino Superior.

Já no Amazonas, a crise abala a educação superior privada de duas maneiras. Em primeiro lugar, com o aumento do desemprego no Brasil — que atinge 13,7 milhões de pessoas de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015). Assim, subentende-se que poucas pessoas têm condições de arcar com as mensalidades.

Em segundo lugar, atribui-se à queda da arrecadação proveniente de repasses do Ministério da Educação (MEC) referentes ao Financiamento Estudantil (Fies). As receitas dessa fonte estão em queda desde 2014.

Mediante a situação que se encontra o mercado acadêmico no Brasil e no Amazonas, faz-se necessário uma reflexão fundamentada na realização desta pesquisa a nível de Mestrado e a torna desafiante em relação ao seu campo epistemológico.

É importante destacar que “o ensino, bem como a educação em geral, nunca foi estranho a toda e qualquer economia política, embora nem sempre de forma explícita. Não há uma economia política que não traga em seu bojo uma economia da educação e do ensino” (SANTANA, 2017).

Nesse sentido, pode-se dizer que a educação tem sido regida pelos reflexos do neoliberalismo que busca fortalecer o capitalismo bem como manter privilégios de uma sociedade que busca sempre o controle das decisões do país. De acordo com HARVEY (2011), da mesma forma que o neoliberalismo surgiu como uma resposta à crise dos anos 1970, em outras possíveis crises do capitalismo, também surgirá a escolha por um caminho, que em um determinado tempo, definirá o caráter da próxima evolução do sistema capitalista.

Seguindo essa premissa, as escolas públicas passam a ter, dentro dessa perspectiva, os seguintes princípios: “contribuir para aumentar a produtividade e a competitividade empresariais, em especial dos setores monopolista da economia, principais difusores, em âmbito nacional, do novo paradigma produtivo e, concomitantemente, conformar a força de trabalho potencial e/ou efetiva à sociabilidade neoliberal (NEVES, 2017).

A propagação da massificação da educação superior fortalecida no cenário mundial tornou-se uma questão econômica e de direitos de cidadania. A ideia propagada era a de que uma sólida formação acadêmica e científica propiciaria benefícios econômicos e sociais coletivos (Prestes e Júnior). Então, para se colocar essas ideias em prática “As organizações internacionais, reunidas com representantes políticos de diferentes países, adotaram, em seus documentos, três linhas estratégicas que passaram a ser adotados pelos países globalizados: a expansão da oferta, a alocação de recursos para financiar essa expansão e a integração econômica e política dos blocos regionais (NEAVE, 2010).

Assim, pode-se dizer que as universidades até hoje ainda são vistas como um ideal de futuro, uma fonte de disputa individual e coletiva tanto das instituições como

das forças políticas. Por isso, no período de 2004 a 2015, o orçamento do MEC saltou de cerca de 40 bilhões de reais para mais de 120 bilhões em reais, ou seja, um incremento de mais de 200% na educação. Essa tendência começa a se reverter a partir do ano de 2016. Foi nesse período que as universidades federais passaram a sentir o prazer de expandir e melhorar sua infraestrutura, investir na formação de professores e contratação de um número maior de profissionais como também o aumento real de salários (MEC, 2019).

Para PIANA (2019) “é necessário entender as políticas públicas voltadas para a educação como algo que irá beneficiar a sociedade de um modo geral para atender as expectativas do mercado de trabalho. Em contrapartida a sociedade espera receber profissionais aptos e capacitados para assumir diversas funções e resolver problemas de ordens práticas bem como solucionar conflitos que porventura surgem no dia a dia das empresas”. Sendo assim, as políticas sociais brasileiras estão relacionadas diretamente às condições de vida em uma perspectiva econômica, político e social.

Não se pode negar que a crise que assola o país sobre a educação não é recente. Em uma crise, não se pode negar que é impossível isolar o elemento chave das relações onde os problemas se originam. Mesmo que a crise atinja uma proporção mundial, parece que na América ela atinge proporções bem maiores. Isso acontece porque aqui e, aparentemente só aqui, a crise no setor educacional é levada para o lado político. Assim, é importante frisar sobre as exigências e preocupações tanto dos discentes como dos docentes. (Grifo meu).

Dados do IBGE (2017) mostram que, mesmo o Brasil tendo aumentado seus investimentos na educação nos últimos anos, mesmo assim a educação em nosso país continua ruim, principalmente no que tange a qualidade do ensino. Levando essa realidade para o campo das universidades, as coisas não se dão de forma muito diferente. Muitas delas não alcançam o índice de desenvolvimento e qualidade no ensino de acordo com o desejado pelo Ministério da Educação (INEP, 2017).

Diante dessa realidade, as universidades particulares partem para a incrementação de cursos, de gestão de pessoas, na melhoria da infraestrutura e na formação de professores, a qual fará toda a diferença no cenário educacional.

Sendo assim, pode-se dizer que as grandes transformações pelas quais a economia do país perpassa são de cunho social, político e econômico. Estas, claramente interferem no modo de vida das pessoas bem como nas operações de empresas de todos os segmentos (PINHEIRO, 2016). E com o setor educacional não é diferente, pois,

segundo MEDEIROS e CRUZ (2017), cabe às empresas conhecer seus clientes e em consequência seus mercados, fatores determinantes para enfrentar oscilações econômicas.

Segundo NETO (2013), a análise das demonstrações financeiras visa fundamentalmente o estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para previsão de tendências futuras.

Para PINHEIRO (2016), as universidades privadas buscam a cada dia se encaixar melhor no mercado. A crise assola o país e faz com que todos queiram correr atrás do seu lugar ao sol, assim, diante da recessão no cenário mundial, os gestores, reitores, governantes, enfim, precisam tomar decisões assertivas acerca dos atuais problemas para melhor compreender o mercado, o consumidor (cliente), bem como os fenômenos internos e externos que afetam o bom desenvolvimento da empresa. Assim, a maioria dos setores é sensível aos prejuízos provenientes das mudanças ocorridas na economia brasileira e, estas afetam diretamente o comportamento da sociedade em geral, produzindo sentimentos de incerteza e receio no que diz respeito ao consumo de bens e serviços (PINHEIRO, 2016).

É com esse pensamento que as universidades precisam partir para o mercado, só assim terão ideias e projetos para prender seus clientes (alunos) e ganhar novos, sem perder a qualidade no ensino e ainda aumentar seu lucro, seu capital de giro. Não se pode esquecer que nenhum indicador é bom ou ruim se analisado isoladamente, este, precisa ser olhado e analisado no todo dentro de suas possibilidades e limitações.

São muitos os questionamentos a se fazer. São muitas questões a responder, pois tudo gira em torno do capital. Pensa-se em oferta de curso, em prender o aluno para que não haja desistência, pensa-se em Pacotes promocionais sendo que o capital que circula nos cofres das universidades não é, na maioria das vezes, suficiente para cobrir a maioria das despesas. E aí? É uma questão de marketing? De direção financeira? E as questões permanecem. Resta-se encontrar a melhor solução. Desta forma, os índices dividem-se em índices para análise financeira (liquidez e de estrutura de capital, também denominado de índice de endividamento) e índices para análise econômica (rentabilidade) (MATARAZZO, 2010).

A análise de liquidez e de estrutura de capital envolvem os relacionamentos entre contas do balanço que refletem uma situação estática de posição de liquidez ou o relacionamento entre fontes diferenciadas de capital (IUDÍCIBUS, 1998). É importante

salientar que essa análise faz toda a diferença, pois avaliam não só a situação e o equilíbrio financeiro da empresa como também o comprometimento com credores, fornecedores etc. Já os indicadores de rentabilidade, esclarecem se a empresa poderá ou não se projetar no mercado sem riscos ou não.

Sendo assim, MARION (2015) sugere as seguintes etapas a serem seguidas para uma melhor realização das análises das demonstrações financeiras, que são: 1- Escolha de indicadores; 2- Comparação com padrões; 3- Diagnostico e 4- Decisão de Análise.

Diante dessa premissa, tentar discorrer sobre essa problemática é delicado, pois é um assunto complexo, cheio de preconceitos e paradigmas e quase todos tem uma opinião formada sobre tal fato. As análises estão aí, dispostas para serem estudadas da melhor forma, na tentativa de encontrar as melhores soluções para os problemas recorrentes das empresas.

Vale ressaltar que a situação financeira do país na atualidade nos traz preocupações, incertezas, fazendo com que muitas empresas no ramo educacional repensem seus atos dentro do mercado, pois o momento não é propício para alguns segmentos da economia. Diversas empresas divisam o mercado atual como um desafio a ser vencido, pois sofrem influências fortes relacionadas ao consumo em geral e estão mais suscetíveis aos impactos da crise (PINHEIRO, 2016).

2.2 - A CRISE POLÍTICO-ECONÔMICA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

É fato que, o Brasil tem um histórico de desigualdades de renda, de gênero, de raça/ cor e regional que se combinam para tornar o país um dos mais desiguais do mundo. Tal desigualdade, o maior problema do Brasil, se reflete também no acesso aos direitos sociais, como a educação superior.

Com a crise política (amplamente discutido em GUERRA *et al.*, 2017) e a adoção de um choque recessivo a partir do início de 2015, com o um plano de ajuste de curto prazo da economia brasileira, depois a partir de 2016, com a mudança de governo, com o desmonte das políticas sociais, em especial pela constitucionalização da austeridade com a Emenda Constitucional 95, assim os avanços na educação superior diminuiram, foram freados ou revertidos. (OLIVEIRA, 2018).

O Brasil vive uma complexa conjuntura econômica e política, do ponto de vista econômico, tem-se uma crise capitalista mundial, ou uma crise orgânica e geral do

capitalismo, cujo marco foi em 2008, essa conjuntura afeta todas as instituições republicanas e, sobretudo, as instituições de educação superior (IES).

No Brasil, foram abaladas as próprias bases sociais da reprodução política, cujo destaque foi o impeachment da presidenta eleita Dilma Rousseff, ocorrido em 31 de agosto de 2016, a partir dessa data o Brasil amarga uma ruptura democrática, acompanhada por uma grave crise política, econômica e social, com todos os requintes de uma plataforma programática do neoliberalismo extremado (MANCEBO, 2017).

Conforme dados do Censo da Educação Superior do Inep (2014, 2015, 2016 e 2017) ocorreu uma diminuição no ritmo de evolução das matrículas nas instituições privadas do ensino superior, nos últimos anos. As IES privadas, que detinham 75% das matrículas em cursos de graduação em 2016, com a crise os e dos ajustes não são os mesmos (MANCEBO; SILVA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2018).

O exame da atual conjuntura da educação superior brasileira constitui-se em notório desafio. A educação superior brasileira é bastante diversificada, essa diversificação das modalidades terminais (diplomas e certificados), de cursos e programas nas diferentes modalidades (a distância, semipresenciais), visa formar profissionais para atender o mercado de trabalho (MANCEBO, 2017).

Na rede pública de educação superior as consequências mais imediatas tais como:

- a) O abandono da infraestrutura física dos campi, com interrupção de obras e a deteriorização das instalações já existentes são visíveis na maior parte das instituições de educação superior (IES) públicas;
- b) A desaceleração do movimento de expansão de matrículas e cursos são, infelizmente, uma decorrência lógica do baixo investimento governamental;
- c) O uso de estratégias diversas de desregulamentação e ataque aos direitos trabalhistas é, decididamente, uma das principais consequências das políticas de ajuste na educação superior.

Para MANCEBO (2017), uma situação que vem se generalizando e que está a requerer investigações mais aprofundadas refere-se à terceirização da força de trabalho auxiliar – mas que poderá ser estendida para os trabalhadores das atividades fins, [em especial após a aprovação da Lei no 13.429, de 31 de março de 2017 (BRASIL, 2017) que garante, dentre outros aspectos, a terceirização irrestrita] – com contratos com empresas que negam aos funcionários, inclusive, direitos trabalhistas básicos e proteção (MANCEBO, 2017, p. 885).

d) No que tange à produção do conhecimento, os cortes também têm sido significativos;

Conforme denunciaram diversas entidades científicas, em recente Manifesto: [...] [os] sérios cortes ocorreram também em agências, universidades públicas e instituições de pesquisa ligadas a outros ministérios. Os recursos para a CAPES [Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior] em 2018, uma agência fundamental para a pós-graduação brasileira, responsável por grande parte da pesquisa científica produzida no país, terão uma diminuição de 20% em relação ao aprovado para o orçamento de 2017. [...]

e) O ensino, por seu turno, muitas vezes, tem sido aligeirado, voltado às exigências de mercado ou desenvolvido mediante o uso apressado e aligeirado do ensino a distância (EAD).

Em síntese, ocorre uma nova tendência, designada oficialmente como educação terciária - termo proposto pelo Banco Mundial, em título de 2003.

A educação terciária refere-se a um nível de estudos que ocorre após o secundário, estando subdividido em instituições de educação terciária (universidades, instituições politécnicas e colégios, públicas e privadas) e numa variedade de outras escolas superiores, voltadas à educação continuada, ao trabalho, ao mercado ou ao treinamento profissional (cf. OECD, 1998).

E como esta pesquisa se dá dentro de uma empresa de educação privada, ao analisarmos todo esse cenário, acredita-se que se faz necessário pensar em novas estratégias, tanto no campo econômico, quanto no campo dos processos e para isso, resolveu-se utilizar algumas ferramentas da qualidade visando o alcance dos objetivos aqui propostos.

2.3 - FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Segundo LUCINDA (2010), a crescente complexidade das atividades organizacionais trouxe como consequências o aumento do grau de dificuldades em solucionar problemas. Atualmente os problemas exigem uma intervenção multidisciplinar para sua solução, já que apenas uma pessoa por mais habilidades e competências que possua, não irá conseguir resolver os problemas organizacionais complexos, gerando a necessidade do trabalho em equipe.

Dessa forma, as ferramentas da qualidade entram em cena para potencializar as habilidades e competências dessa equipe, disponibilizando métodos e técnicas para a identificação das possíveis causas e a descoberta de solução para os problemas (ALBINA, D. 2014).

2.4 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (DIAGRAMA DE ISHIKAWA OU ESPINHA DE PEIXE)

Ao adentrarmos nesse segmento, percebe-se que tratar um problema com o diagrama de causa e efeito tem sido uma ferramenta muito útil na gestão de qualidade. O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, é uma ferramenta da qualidade que ajuda a levantar as causas raízes de um problema, analisando todos os fatores que envolvem a execução do processo. (COSTA e ALVES, 2018).

Na concepção de MAXIMIANO (2010) um diagrama de causa e efeito examina porque algo aconteceu ou pode acontecer organizando causas potenciais em categorias menores. Também pode ser útil para mostrar relações entre fatores contribuintes. Uma das Sete Ferramentas Básicas da Qualidade é frequentemente chamada de diagrama de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa.

Ainda de acordo com MAXIMIANO (2015) o diagrama de Ishikawa, também pode ser chamado de diagrama de causa e efeito ou 4M, foi criado por Kaoru Ishikawa, na forma de uma espinha de peixe, sendo um gráfico com uma finalidade de organizar o raciocínio e a discussão de um problema prioritário, sendo uma ferramenta simples muito utilizada em qualidade. A técnica foi publicada em seu livro de 1990, "Introdução ao controle de qualidade".

Dentro dessa perspectiva é possível entender que, quando você tem um problema sério, é importante explorar todas as coisas que podem causar isso antes de começar a pensar em uma solução. Dessa forma, você pode resolver o problema completamente, pela primeira vez, em vez de apenas abordar parte dele e fazer com que o problema continue sem parar. A análise de causa e efeito fornece uma maneira útil de fazer isso. Essa técnica baseada em diagrama, que combina com um tipo de mapa mental, ela leva você a considerar todas as causas possíveis de um problema, em vez de apenas as mais óbvias.

Para MAXIMIANO, (2010), os diagramas de Ishikawa são úteis como ferramentas sistemáticas para encontrar, classificar e documentar as causas da variação da qualidade na produção e organizar a relação mútua entre elas. E para sua execução devem seguir as seguintes etapas:

1. O primeiro passo é definir o problema a ser estudado e o que se deseja obter;
2. Estudar e conhecer o processo envolvido através de observação, documentação, troca de ideias com pessoas envolvidas;
3. Fazer uma reunião com as pessoas envolvidas no processo e discutir o problema, é importante incentivar todos a exporem suas ideias, fazer um brainstorming;
4. Após coletar todas as informações, organizá-las em: causas principais, secundárias, terciárias, eliminando informações sem importância;
5. Montar o diagrama, e conferir com todos a representação da situação atual;
6. Marcar aquilo que é mais importante para obter o objetivo que se pretende alcançar.

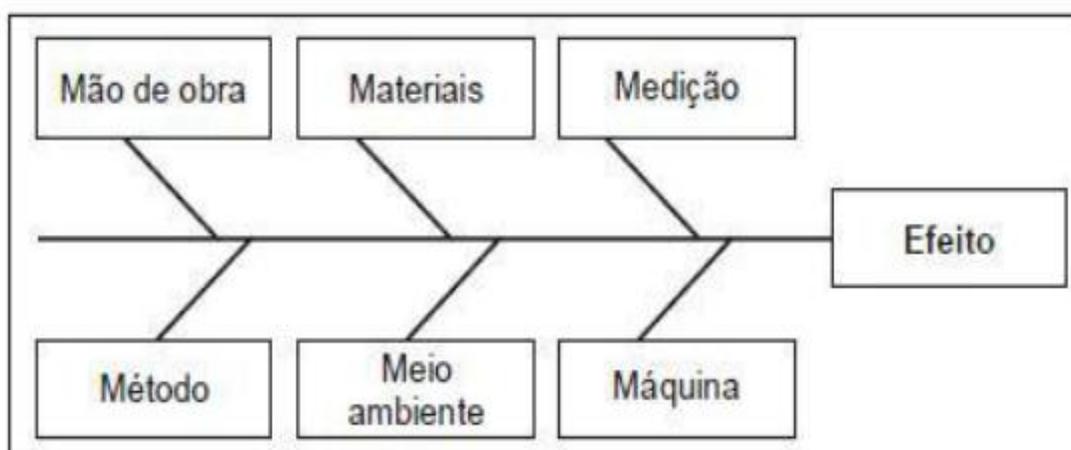


Figura 2.1 - Diagrama de causas e efeitos.

Fonte: GIOCONDO (2011).

Para diversos especialistas, com a aplicação do Diagrama Ishikawa é possível identificar os principais fatores que podem ser causadores de determinados problemas nas empresas, mas para a construção de um diagrama completo, faz-se necessário buscar a participação do maior número possível de pessoas envolvidas com o processo e que as causas relevantes não seja omitidas (ALENCAR, 2018).

Segundo o autor supracitado, para levantar quais as causas do problema, é interessante que a técnica chamada de brainstorming seja utilizada durante a reunião. Brainstorming “tem o objetivo de auxiliar um grupo de pessoas a produzir o máximo

possível de ideias em um curto período de tempo”. Essa técnica é também conhecida como “tempestade de ideias”.

Dai a importância da sua utilização dessas ferramentas da qualidade nesta pesquisa, pois com um estudo mais detalhado será possível conseguir identificar os principais causadores da evasão e captação dos acadêmicos.

Sobre a eficácia dessa ferramenta, o autor MATA-LIMA (2017) afirma que, o diagrama de Ishikawa permite identificar as prováveis causas de raiz de um problema específico. A aplicação desta ferramenta pressupõe que o processo esteja descrito e o problema rigorosamente definido.

Para este autor, com a utilização do diagrama de causa e efeito é possível determinar as causas dos problemas para atacá-los da melhor forma possível. Levando em consideração tais fundamentos, CAMPOS (2014) salienta que os diagramas de espinha de peixe geralmente são feitos durante uma reunião de equipe e desenhados em um flipchart ou quadro branco. Depois que um problema que precisa ser estudado é identificado, as equipes podem executar as seguintes etapas para criar o diagrama:

1. A cabeça do peixe é criada listando o problema em um formato de declaração e desenhando uma caixa em torno dele. Uma seta horizontal é desenhada ao longo da página com uma seta apontando para a cabeça, que atua como a espinha dorsal do peixe.
2. Em seguida, são identificadas pelo menos quatro "causas" abrangentes que podem contribuir para o problema. Algumas categorias genéricas para começar podem incluir métodos, habilidades, equipamentos, pessoas, materiais, ambiente ou medidas. Essas causas são então desenhadas para se ramificarem da coluna com flechas, formando os primeiros ossos do peixe.
3. Para cada causa abrangente, os membros da equipe devem debater qualquer informação de suporte que possa contribuir para ela. Isso normalmente envolve algum tipo de método de questionamento, como os 5 porquês ou os 4P's (políticas, procedimentos, pessoas e instalações) para manter a conversa focada. Esses fatores contribuintes são anotados para ramificar sua causa correspondente.
4. Esse processo de decomposição de cada causa continua até que as causas raiz do problema sejam identificadas. A equipe analisa o diagrama até que um resultado e as próximas etapas sejam acordados.

CAMPOS (2014) enfatiza os motivos que levam a utilização dessa ferramenta conhecida como espinha de peixe. Segundo este autor os motivos pelos quais uma equipe pode considerar o uso de um diagrama de espinha de peixe são:

- a) Identificar as possíveis causas de um problema.;
- b) Ajudar a desenvolver um produto que resolva problemas das ofertas atuais do mercado;
- c) Revelar gargalos ou áreas de fraqueza em um processo de negócios;
- d) Para evitar problemas recorrentes ou desgaste dos funcionários;
- e) Para garantir que quaisquer ações corretivas implementadas resolvam o problema.

Embora seja evidente a importância desse mecanismo, percebe-se que a maioria das organizações não prestam atenção ao enfrentar projetos de inovação. De fato, ao desenvolver novos produtos, processos ou até negócios, a maioria das empresas não é suficientemente rigorosa para definir os problemas que está tentando resolver e articular porque esses problemas são importantes.

Sem esse rigor, as organizações perdem oportunidades, desperdiçam recursos e acabam perseguindo iniciativas de inovação que não estão alinhadas às suas estratégias. Quantas vezes você viu um projeto percorrer um caminho apenas para perceber, em retrospectiva, que deveria ter percorrido outro? Quantas vezes você já viu um programa de inovação apresentar um resultado aparentemente inovador apenas para descobrir que ele não pode ser implementado ou resolve o problema errado? Muitas organizações precisam melhorar as perguntas certas para resolver os problemas certos.

Estratégias de solução de problemas são comuns nos negócios e é essencial que a ferramenta certa seja usada para o problema específico em questão. A melhoria de processos e estratégias eficazes de solução de problemas são dois pontos fracos de muitas empresas.

Nesse contexto MATA-LIMA (2017) externa que toda empresa tem problemas. A diferença entre os excelentes desempenhos de classe mundial e as empresas comuns é o quão bem eles reagem aos problemas quando surgem. Mais importante, quão bem eles colocam na cama questões que aumentaram, para que não voltem.

Na concepção de MATA-LIMA (2017) o diagrama de causa e efeito tem três benefícios distintos:

1. Clareza

Um diagrama de causa e efeito lista todos os fatores contribuintes possíveis para um problema específico. Mais do que isso, mostra os links entre cada um deles. Ao criar e usar essa ferramenta, você poderá ver claramente quais são as áreas problemáticas em seus negócios e o que precisa mudar para resolvê-las.

2. Eficiência

Quando você sabe exatamente o que precisa ser corrigido, o processo da solução é muito mais eficiente. Em vez de adivinhar constantemente como resolver problemas, você pode consultar o diagrama de causa e efeito, identificar as áreas que precisam de atenção e se concentrar nelas.

3. Consolidação de equipe

Por fim, para este autor criar um diagrama de causa e efeito pode ser um ótimo exercício de formação de equipe. Esse processo não apenas permitirá que você obtenha informações do restante de sua equipe, mas também ajudará seus funcionários a desenvolver valiosas habilidades de solução de problemas em um ambiente de grupo.

2.5 - MATRIZ DE GUT

Dentro da aplicação da ferramenta do PDCA várias outras ferramentas dão suporte ao processo, tal como a matriz GUT que auxilia na etapa de planejamento do ciclo do PDCA, permitindo a identificação das causas para a elaboração do plano de ação. Ela é importante, pois, analisa a gravidade de um problema; identifica seu grau de urgência, além de ver como o problema pode ser resolvido e até onde o mesmo pode piorar se nenhuma providência for tomada (SILVA e AGOSTINO, 2017).

Assim, com essa ferramenta torna-se possível descobrir os fatores de causa que impedem o funcionamento suave dos processos, e procura a tecnologia que possa efetuar o controle preventivo. A gestão da qualidade e produtividade nas organizações vem se tornando cada vez mais expressiva em um ambiente de constante transformação, crescente abertura externa e globalização. E na área da educação, não é diferente; os processos de gestão acadêmica-escolar cada vez mais necessitam da gestão da qualidade e produtividade para manterem as organizações em um estado de sobrevivência, crescimento e melhoria contínua (ALVES, 2015). Dentro dessa perspectiva é possível

entender que, quando você tem um problema muito grande é importante explorar todas as coisas que podem causar isso antes de começar a pensar em uma solução. Sendo assim, você pode resolver o problema completamente, pela primeira vez ao contrário de apenas abordar parte dele e fazer com que o problema continue sem parar.

O autor PERIARD, (2011), destaca que “Solução de problemas, estratégias, desenvolvimento de projetos, tomada de decisões, a matriz GUT é utilizada para todas essas questões”. A grande vantagem em se utilizar a Matriz GUT é que a mesma auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas.

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar
4	Muito grave	É urgente	Irá piorar a curto prazo
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente

Figura 2.2 - Matriz GUT.

2.6 - FOLHA DE VERIFICAÇÃO

De acordo com VIEIRA (2014), a folha de verificação serve para o registro de dados obtidos por julgamento, medição teste ou observação, ou seja, ela é usada como uma ferramenta da qualidade que visa facilitar e organizar o processo de coleta de registro de dados, de modo a contribuir para otimizar a posterior análise de dados colhidos.

Na Figura 2.3, pode-se observar um exemplo da folha de verificação.

Lista de Verificação								
Problema:								
Estágio de Verificação:								
Produto:								
Total Inspeccionado:								
Turno	Máquina	Operador	DIA					
			Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
1	x	A	L					
		B		E			L	
	y	A						
		B	L					
2	x	C			E	F		
		D		L			M	
	y	C						
		D				L		

Figura 2.3 - Lista de verificação.
 Fonte: SOUZA (2012).

Importante ressaltar que, é com a ajuda da folha de identificação que o gestor e a sua equipe obterão os dados que serão analisados para a partir daí implantar as novas ações.

2.7 - PDCA - PLANEJAR, FAZER, VERIFICAR E AGIR

Nos dias atuais, para conduzir um bom gerenciamento, é necessário aprender a localizar os problemas e então resolvê-los. Com base nisso, é válido acrescentar que operações de manutenção bem-sucedidas levam a benefícios, como redução em tempos de inatividade, aumento da produtividade e permanência do nível funcional de produtos (TAKATA *et al.*, 2014).

Em virtude disso, resolveu-se adotar uma postura gerencial moderna, eficaz, produtiva e inovadora nos processos de gestão da faculdade aqui pesquisada. De acordo com CAMPOS (2019), essa postura está pautada na adoção de um método gerencial que é único, mas que existem diversas denominações utilizadas por diversas empresas de consultorias que querem fazer crer que seu método é melhor, porém são apenas denominações comerciais e todas são boas, pois o método é único: o Ciclo PDCA.



Figura 2.4 - Ciclo PDCA.

O ciclo PDCA, foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 20, mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming em 1950, por ter sido amplamente difundido por este. É uma técnica simples que visa o controle do processo, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização (ALENCAR, 2018).

Dessa forma, o Ciclo PDCA pode ser considerado uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência dos estabelecimentos e, embora simples, representa um avanço sem limites para o planejamento eficaz, por isso, foi utilizado nessa pesquisa.

De acordo com a autora CASSOL, P. (2012), cada sigla possui uma função. Exemplo:

“Planejar”, corresponde à etapa “P” do PDCA. Este método é aplicado para alcançar resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa.

Portanto, o ciclo PDCA começa pelo planejamento, em seguida as ações planejadas, e no caso da faculdade aqui pesquisada, este método foi utilizado para a resolução do problema (evasão e captação), pois esses são indicadores que podem auxiliar a empresa na sustentabilidade e no cumprimento das metas financeiras e diretrizes organizacionais.

Desta forma, para solucionar estes problemas resolveu-se utilizar o Ciclo PDCA em diversas ações da equipe comercial desta faculdade.

A partir de agora será exemplificado todas as etapas desta ferramenta da qualidade a qual será fundamental no objetivo dessa pesquisa.

- 1ª Etapa: Planejar: é onde tudo começa. Otimizar a elaboração de um projeto é de fundamental importância para o PDCA, pois minimiza a possibilidade de falhas futuras, gerando menos retrabalho e, conseqüentemente, ganho de tempo. Pautar o planejamento de acordo com a missão, visão e valores da empresa pode ser um bom caminho para obter êxito;
- 2ª Etapa: Fazer/executar: após finalizar cuidadosamente o planejamento, chega o momento de colocá-lo em prática, fazer/executar à risca, exatamente como foi planejado, para que não haja imprevisto ou imprevistos que possam comprometer todo o ciclo. Esta fase pode ser subdividida em três subfases;
- 3ª Etapa: Checar: esta é a fase onde pode-se identificar possíveis brechas e falhas no projeto. É o momento de fazer a checagem das informações colhidas na etapa anterior, mensurando os resultados através dos dados coletados. A checagem deve ser realizada de duas formas:
 - Paralelamente à execução: com acompanhamento paralelo, pode-se ter certeza de que o trabalho está sendo executado de forma correta.
 - Ao final da execução: desta forma, pode-se obter uma análise estatística mais abrangente, de modo a permitir a realização de ajustes, caso seja necessário.
- 4ª Etapa: Ação: transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas.

Diante dessa análise, a explicação prática apontada por vários autores é que na aplicação bem-sucedida da ferramenta de qualidade, um sistema de gerenciamento de qualidade implementado é uma vantagem. RITZMAN e KRAJEWSKI (2014) elucidam que os princípios de gerenciamento da qualidade são um ponto de partida para o gerenciamento da empresa, buscando a melhoria contínua da eficiência por um longo período de tempo e a satisfação do cliente.

Para os autores supracitados, um processo é parte de um ou mais insumos relativos a qualquer atividade, seja de forma individual ou em conjunto, obtendo variações a um tipo de processo relacionado a fábrica, seu processo primário seria a transformação dos seus produtos a qual será trabalhado, quanto ao que não estão relacionados a uma indústria, assim como o acerto de compromissos de entrega com os clientes, processo de pedidos e o controle de estoque.

Para FALCONI (2014) este ciclo é ininterrupto e visa a melhoria contínua, pois usando o que foi aprendido em uma aplicação do ciclo PDCA, pode-se começar outro ciclo, em uma tentativa mais complexa e, assim, sucessivamente. Com isso, o último ponto sobre o ciclo PDCA se torna o mais importante, em que o ciclo assumirá um novo começo. A promoção da melhoria contínua dentro da rotina organizacional requer atores que facilitem isso nas atividades diárias. Esse papel vai além dos líderes específicos da equipe e refere-se à figura de um ou mais coordenadores internos que apoiam as atividades, facilitando o acesso aos recursos e fornecendo conselhos metodológicos aos membros da equipe (GARCÍA-SABATER *et al.*, 2019).

Sob essa ótica, o PDCA é um ciclo e, portanto, deve “rodar” continuamente. Ao implementá-lo, evite: Fazer sem planejar; Definir as metas e não definir os métodos para atingi-las; Definir metas e não preparar o pessoal para executá-las; Fazer e não checar; Planejar, fazer, checar e não agir corretivamente, quando necessário é um erro grave. (ALVES, 2017).

CAPÍTULO 3

MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 - METODOLOGIA

Nesse trabalho de pesquisa de campo, uma análise documental e um levantamento bibliográfico, através de livros e artigos científicos como forma de dar mais sustentação teórica a esta pesquisa.

Em seguida foi aplicado um questionário direcionado a 150 discentes desta unidade. Importante ressaltar que os alunos foram escolhidos de forma aleatória, sendo 50 no turno matutino, 50 no turno vespertino e 50 no turno noturno. Assim, foi possível mensurar (tabular) o tamanho da satisfação bem como a insatisfação dos alunos, e perceber quais os possíveis motivos que os levam a não renovar seus contratos com a faculdade.

Foi aplicado um questionário junto à gerência comercial, visando conhecer como eram realizadas as atividades pela equipe comercial e como elas estão atualmente.

Dessa forma, resolveu-se utilizar a matriz GUT onde é apresentado o grau de Urgência e a gravidade dos problemas; também foi utilizado a Ferramenta Ishikawa, onde nela é elencado todos os fatores que fazem com que os acadêmicos não renovem seus contratos com a faculdade. E para finalizar, foi realizado a aplicação de vários ciclos PDCA nos diversos processos da faculdade, tais como: captação e retenção, bem como a criação de um novo plano estratégico com vistas ao alcance dos referidos objetivos.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 - ANÁLISE DOS DADOS

Um dos principais problemas da faculdade aqui pesquisada eram captação e retenção dos estudantes. No quesito evasão, principalmente de primeiro período, era algo que precisava ser revisto de forma urgente, pois estava acima do planejamento que a faculdade havia previsto no início do ano letivo.

No fluxograma da Figura 4.1 é possível perceber como as tarefas foram organizadas, e o nível de prioridades descrito ao lado de cada uma delas, bem como as medidas adotadas para solucionar os problemas.

Baseado nos documentos disponibilizados pela faculdade, foi possível entender quais eram as ações utilizadas pela equipe comercial e como elas aconteciam.

Também é apresentado um fluxograma onde é possível verificar as principais atividades no processo de captação e como elas estão depois desta pesquisa.

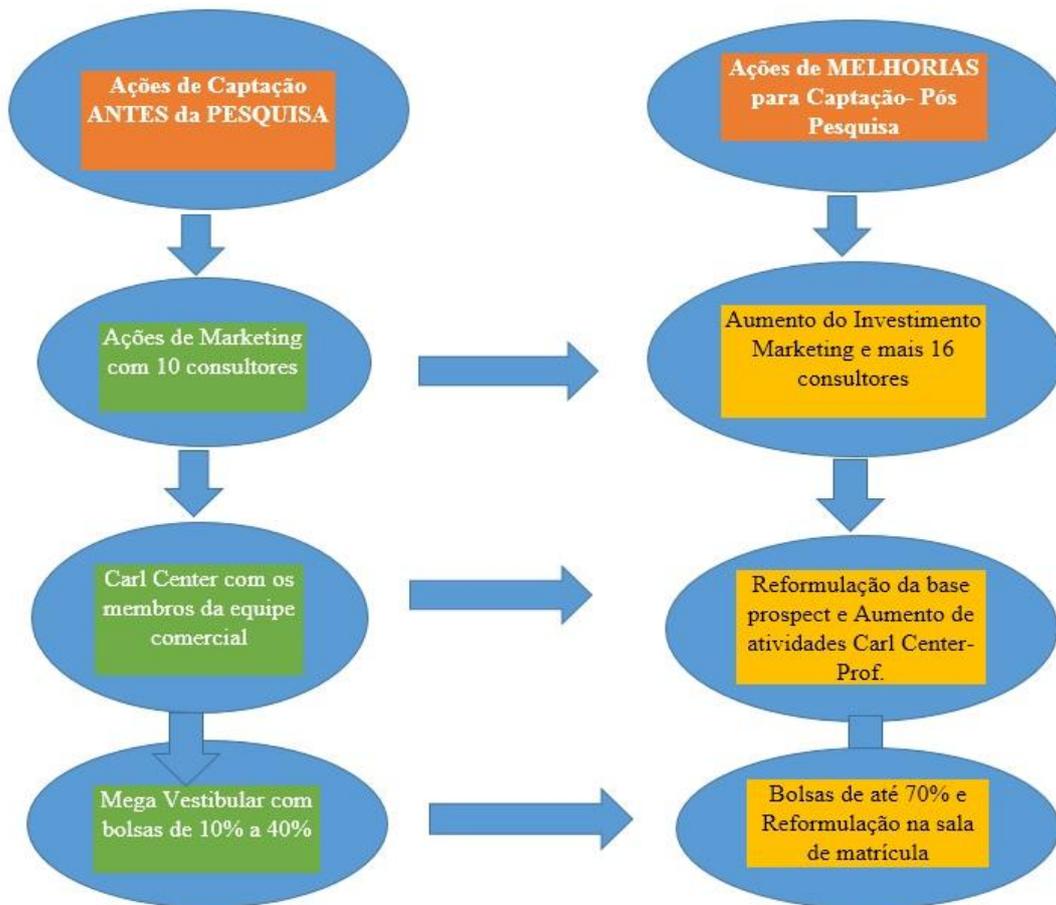


Figura 4.1 - Fluxograma com atividades de captação antes e depois da pesquisa.

O gráfico da Figura 4.2 evidencia que que as metas estavam sendo alcançadas, mas após a reformulação das atividades em 2019-2 é possível verificar que os números ficaram acima do esperado, sendo dobradas as metas.

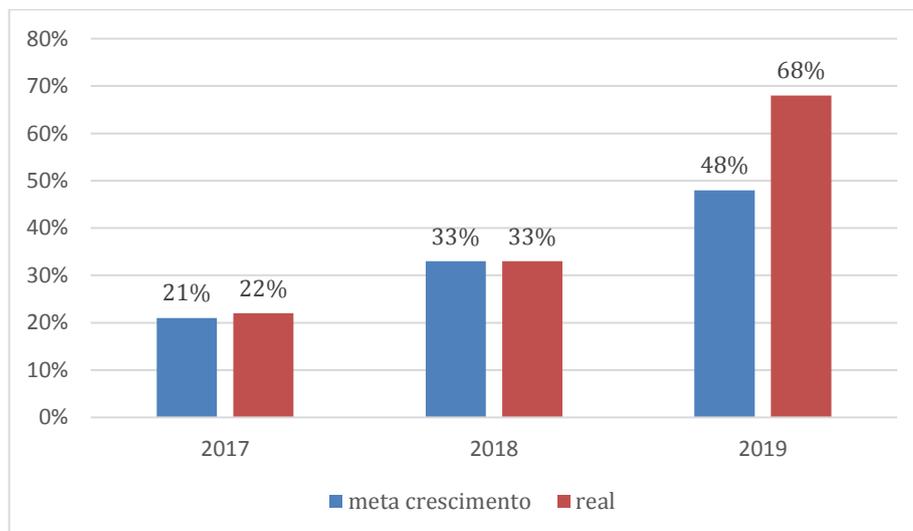


Figura 4.2 - Metas alcançadas pela faculdade com o PDCA.

Com a aplicação do ciclo PDCA nas atividades de captação da faculdade, foi possível perceber que as metas foram dobradas, exemplificando a efetividade e sucesso das ações, ficando acima do esperado. Dentro de uma organização é fundamental que haja uma correta execução das ações que foram pré-estabelecidas para o sucesso do negócio na faculdade aqui pesquisada, percebeu-se que havia diversos problemas no plano estratégico para retenção, e isso acarretava diretamente nos objetivos da empresa.

Entretanto, em relação a retenção, os números ainda eram ruins e estavam acima do que havia sido previsto no início do planejamento.

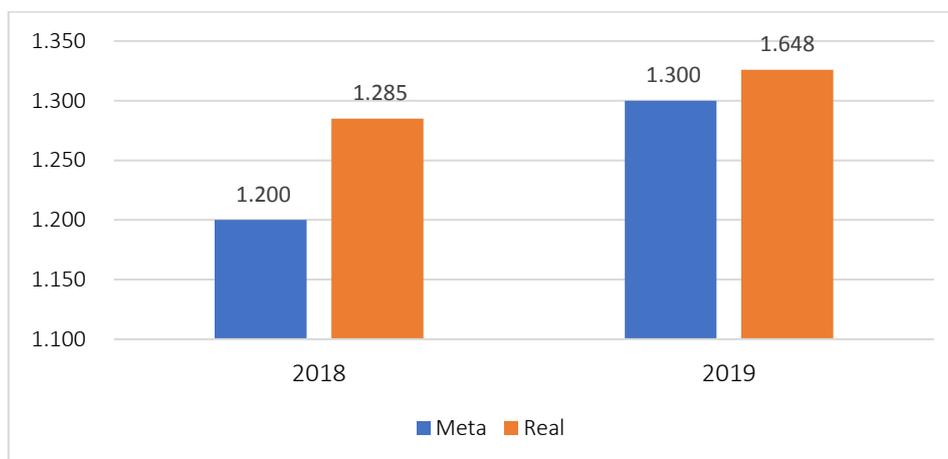


Figura 4.3 - Quantidade de alunos que Evadiram-2018 e 2019.

Com o alto número de evasão, a faculdade estava enfrentando um sério problema com a perda de receita. Na Figura 4.4 é possível perceber os altos números do primeiro período.

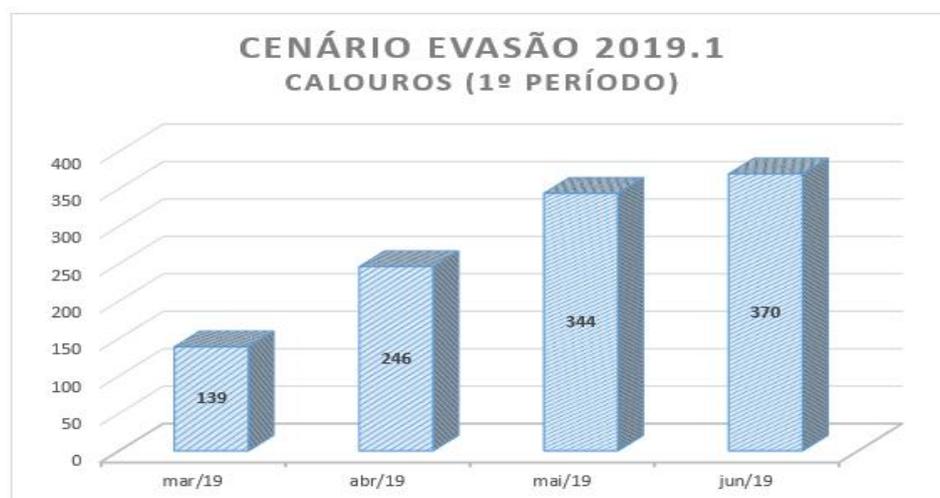


Figura 4.4 - Cenário de Evasão 2019-1.

Todo esse cenário estava trazendo para a faculdade uma perda muito alta nas receitas e algo precisava ser feito urgentemente, conforme Figura 4.5 e Figura 4.6.



Figura 4.5 - Consolidado evasão.

Figura 4.6 - Perda de Faturamento.

Tentando descobrir o tamanho da insatisfação dos acadêmicos, foi aplicado um questionário (anexo) para tentar descobrir os principais motivos que os levam a não renovarem seus contratos com a faculdade. O problema da evasão dos alunos principalmente de primeiro período era algo que precisava ser revisto de forma urgente, pois estava acima do planejamento que a faculdade havia previsto no início do ano letivo.

Para isso, utilizou-se a ferramenta de Ishikawa para exemplificar tais motivos e em seguida utilizou-se o ciclo PDCA no intuito de resolver esse problema da evasão e consequentemente, melhorar a captação.

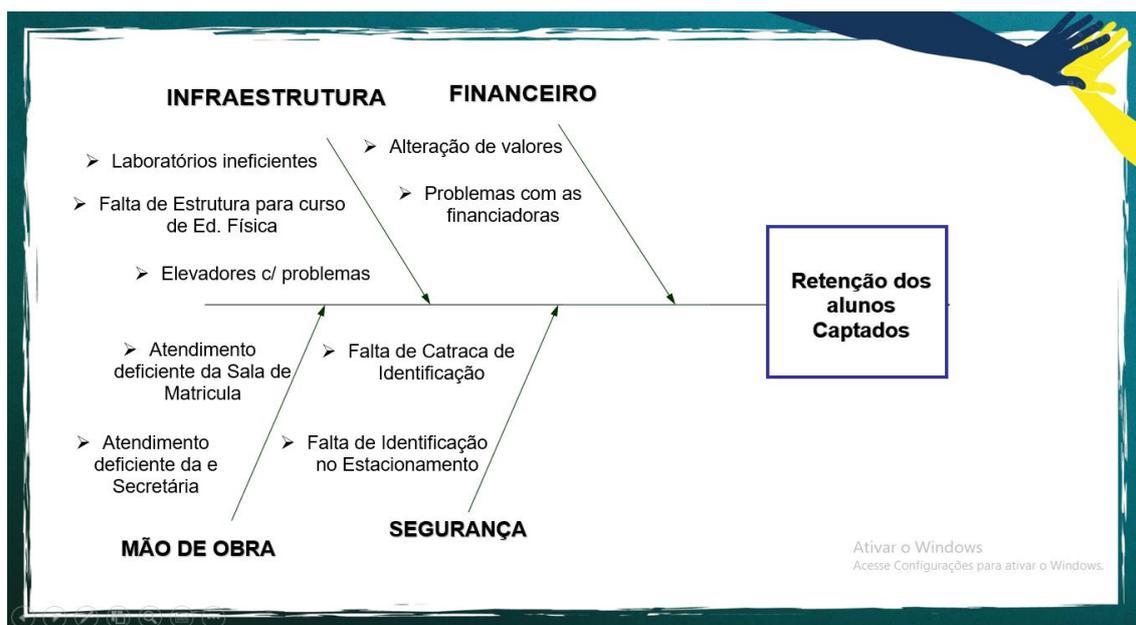


Figura 4.7 - Ishikawa.

Com a aplicação do ciclo PDCA, Figura 4.8 foi possível perceber que houve uma melhora muito grande nos processos de gestão e também nas metas pré-estabelecidas para diminuição da evasão. A seguir essas informações serão exemplificadas de forma a garantir um maior entendimento.

	P	D	C	A
PROBLEMAS ANTERIORES	Identificação do Problema.	Execução dos Planos.	Validações dos dados- Acompanhamento das ações.	Implantações de Ações Corretivas.
Alto número de evasão dos estudantes	Montar uma equipe para entrar em contato com os alunos que evadiram.	Call Center com a equipe comercial e auxílio dos professores.	Analisar o feedback dos alunos, de acordo com os contatos por telefones.	Fazer o levantamento de quantos alunos retornaram para Instituição.
Mal atendimento na Secretaria	Melhorar a comunicação entre todos os envolvidos.	Reunião semanal com toda a equipe para análises dos resultados das ligações.	Analisar o feedback dos alunos, de acordo com os contatos por telefones.	Fazer o levantamento de quantos alunos retornaram para Instituição.
Problemas financeiros	Facilitar a permanência do aluno na IES.	Oferecer vantagens, benefícios e bolsas para auxiliar a permanência do aluno na IES.	Analisar o retorno dos alunos, que estavam com problemas financeiros.	Aplicar os benefícios e bolsas para auxiliar a permanência do aluno na IES.
Falha no andamento de processo	Estudar os processos e ensinar aos colaboradores.	Treinamento quinzenal sobre os processos para os colaboradores.	Analisar os índices de produtividade nos processos.	Incentivar as melhorias contínuas nos processos internos.

Figura 4.8 - PDCA aplicado para conter a evasão.

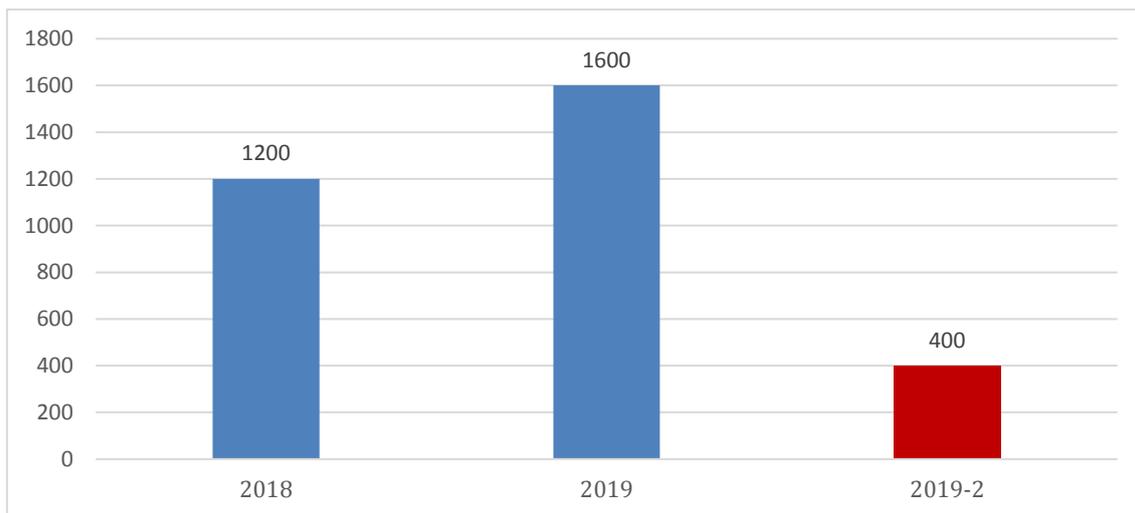


Figura 4.9 - Melhorias nos processos de evasão após PDCA.

As Figuras 4.9 e 4.10 exemplificam o sucesso da ferramenta da qualidade PDCA no combate a evasão dos estudantes. Com ela foi possível realizar uma análise aprofundada dos problemas e as medidas de novas estratégias para o alcance dos objetivos propostos pela empresa.

Nesta pesquisa, também foi utilizado a aplicação de um questionário visando entender a visão dos alunos e da gestora comercial, chefe da equipe de captação e retenção.

4.1.1 - Questionário semi-estruturado direcionado aos discentes

Nesta etapa será apresentado a visão dos discentes sobre a IES, posteriormente a visão do gestor de comercial. No primeiro momento os alunos foram questionados sobre:

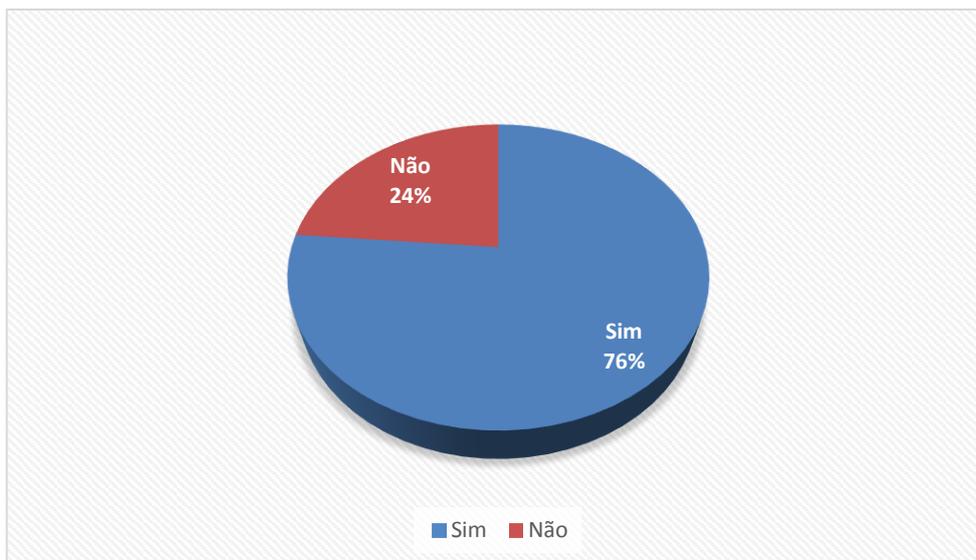


Figura 4.10 - Atualmente, você está empregado?

Sobre essa pergunta, percebe-se que 76% dos alunos afirmaram que estão atuando no mercado de trabalho, o qual contribui significativamente para permanência na faculdade. Alguns discentes afirmaram que “Sem esse emprego seria impossível permanecer estudando, os valores dos cursos de graduação nos dias atuais são bem altos e eu optei por não fazer o FIES, pois, com esses programas federais você já se forma todo endividado”.

Os alunos também foram questionados sobre sua renda familiar, pois esse pode ser um dos motivos que levam os alunos a abandonarem seus estudos.

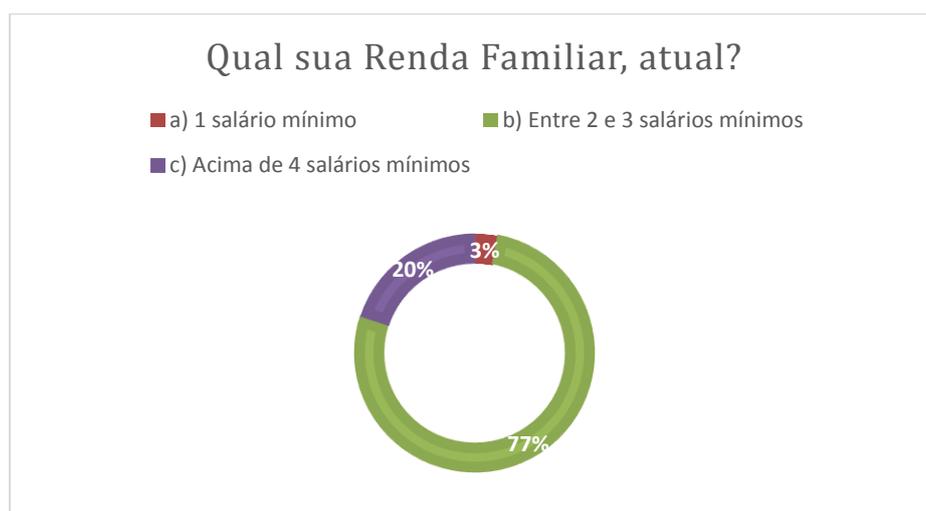


Figura 4.11 - Qual sua renda familiar, atualmente?

Nesse momento da pesquisa, foi possível perceber que os alunos da referida faculdade têm em média uma renda entre 2 e 3 salários mínimos. De acordo com os

entrevistados “mesmo trabalhando se não fosse a ajuda dos meus pais, eu não conseguiria estudar”.

No intuito de descobrir um pouco mais dos discentes para de fato tentar entender o que aconteceu nesse ano de 2019 sobre o número significativo de não renovação com a faculdade, os alunos também foram questionados sobre o principal motivo de insatisfação dos discentes com a instituição. Com relação a segurança.



Figura 4.12 - Você está satisfeito com a segurança da faculdade?

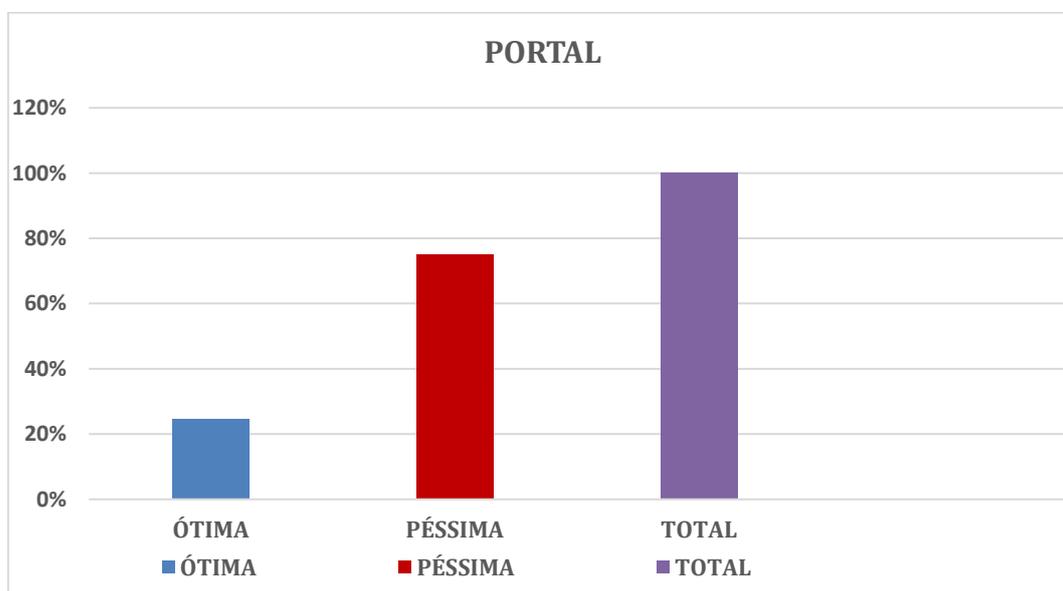


Figura 4.13 - Qual o nível de satisfação com o portal da faculdade?

Através das respostas dos alunos, percebe-se que, tanto o portal quanto a segurança são questões que deixam os alunos bastante preocupados, pois os dois são peças importantes no processo de formação.

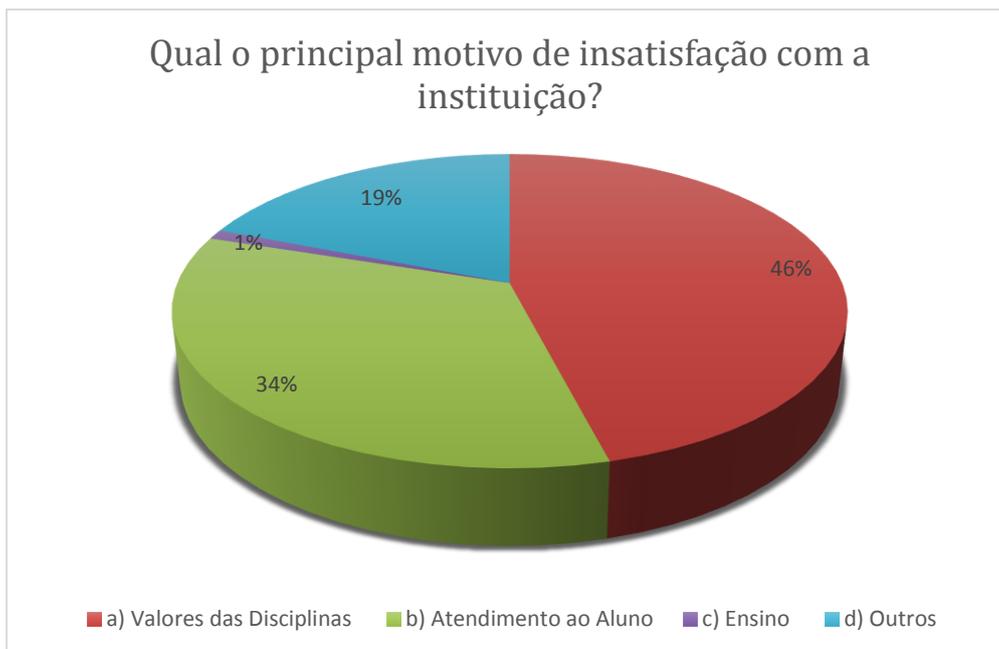


Figura 4.14 - Qual o principal motivo de insatisfação com a instituição?

Através do gráfico é notório que o formato adotado pela faculdade por “cobrar” por disciplina não agrada a 46% dos estudantes, pois segundo eles é muito complicado entender o portal. Segundo o aluno “A” “ao adentrar a faculdade não entendemos esse processo de pagamento, quando ele inclui ou exclui uma disciplina os valores ficam altíssimos, pois a faculdade cobra por disciplina”. Segundo os alunos isso atrapalha bastante, pois as outras faculdades trabalham com valores fechados, e assim fica mais fácil saber quanto vamos ter que pagar”.

Também há um nível de reclamação muito alta com relação ao atendimento na secretaria (demora-se muito para resolver os problemas). Também há um problema grande com relação as alterações de valores dos nossos boletos. Segundo os entrevistados um mês vem um valor outro mês, já vem outro. “E o que é pior, tudo tem que ser resolvido pelo Rio de Janeiro”. Esse também é um dos principais motivos de insatisfação por parte dos discentes.

4.1.2 - Questionário direcionado a gerente comercial da faculdade

No decorrer do processo da pesquisa, foi realizado uma entrevista junto a gerente comercial da faculdade para analisar e conhecer um pouco mais sobre os programas de incentivo que são ofertados aos discentes.

1. Quais são as estratégias utilizadas nos processos de captação de alunos?

R: A faculdade Estácio Amazonas oferece aos seus alunos Bolsas de 30% a 70% durante todo o curso, além de parcelamento (modelo Fies), Concessão de Fies e Prouni e também a Dissolução de 1 a 4 mensalidades.

2. Quais são as estratégias utilizadas nos processos de retenção de alunos?

R: A faculdade trabalha com técnicas de vendas apuradas com foco em resultados. Além de mídias nacionais e locais, bem como investimentos em lançamentos de novos cursos, descontos de 30 a 70 por cento nas mensalidades, patrocínios de eventos, e firmação de parceiras entre empresas e escolas.

Os vendedores dos cursos presenciais dão bastante ênfase as diversas vantagens e benefícios que a instituição possui. Como por exemplo:



Figura 4.15 - Nova chance.

O programa Nova Chance dá oportunidades, a quem obteve nota menor que 4,0 (quatro) na primeira avaliação (AV1), de assistir as aulas de reforço online e passar por outra avaliação, que será somada a primeira nota e dividida por 2 (dois). Caso a média da AV1 e da AVR seja menor do que a primeira nota, prevalecerá a nota da AV1. Desse modo, o Nova Chance será sempre uma forma de ajudá-lo.

A faculdade também oferece aos alunos uma outra ferramenta chamada de: Avaliando Aprendizado.



Figura 4.16 - Avaliando aprendizado.

Segundo a gestora comercial, esta ferramenta visa mensurar os resultados obtidos nos vários ciclos do processo de Aprendizado do aluno. Através dela é o professor também tem a oportunidade de identificar quais as questões ou temas precisam de mais atenção ou reforço.

A faculdade também oferece aos seus discentes um reforço ao vivo.



Figura 4.17 - Reforço ao vivo.

De acordo com a gerente comercial, este projeto visa oferecer aulas ao vivo, acompanhadas da realização de um chat para envio de dúvidas e mensagens dos alunos. É um dos pontos ainda mais positivos é que “cada aula assistida vale 05 horas de Atividade Acadêmica Complementar”.



Figura 4.18 - Simulado AV1.

Com o simulado presencial o estudante tem a oportunidade de estudar e testar os seus conhecimentos, resolvendo exercícios relacionados ao conteúdo da AV1. Também visa identificar eventuais fragilidades por meio dos erros nas questões do simulado. Além da oportunidade de garantir 2.0 pontos extras na AV1 das disciplinas participantes.



Figura 4.19 - Prepara AV1.

O prepara AV1 oferece aos alunos aulas de reforço online ao vivo, com chat disponível para esclarecimentos de dúvidas. Assim, no momento de suas avaliações, os alunos estarão mais seguros e cientes do que precisa ser feito.

Todas essas estratégias acima elencadas, são ofertadas aos alunos da faculdade, além de oferecer uma biblioteca física e online com mais de 2.000 (dois) mil acervos atualizados, além de um quadro docente altamente preparado. Dessa forma, a gestora comercial entende que a unidade proporciona ótimas condições de estudo aos seus alunos.

Ela também foi questionada sobre:

1. Há quanto tempo a faculdade utiliza esse método para captar e reter os alunos?

R: A faculdade já trabalha com esse formato a mais de dois anos. A instituição utiliza um conjunto de fatores, e conta com equipe comercial bastante experiente em vários segmentos.

2. Há faculdade consegue alcançar os objetivos-metas que são traçadas no início do semestre para captar e reter alunos?

R: Sim, hoje já figuramos entre uma das melhores unidades do País nesse quesito. Entretanto, no quesito retenção não estamos conseguindo. Segundo a gerente comercial “é engraçado e preocupante, pois ainda não conseguimos descobrir o porquê esse

semestre não conseguimos reter nossos alunos” Tivemos uma evasão significativa, um pouco acima da margem que havia sido planejada. Mesmo assim, estamos trabalhando com novas ações para diminuir ainda mais esses números de evasão.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 - CONCLUSÕES

Com a presente pesquisa foi possível analisar a eficácia das atividades do Processo Comercial, a partir da aplicação de vários Ciclos PDCA em uma Faculdade de Manaus (modalidade presencial). Também foi possível perceber que as estratégias utilizadas para captação de alunos eram eficientes, mas com a reformulação das atividades, as metas foram dobradas aumentando consideravelmente as receitas.

Com o Aumento de investimentos de Marketing e contratação de mais 16 consultores; Reformulação da base prospect e Aumento de atividades Carl Center com o auxílio da equipe de professores; Aumento no número de bolsas ofertadas, além da reformulação e novos treinamentos para a equipe da sala de matrícula. O gráfico da Figura 5.1 exemplifica o crescimento no quesito captação com resultados excelentes.

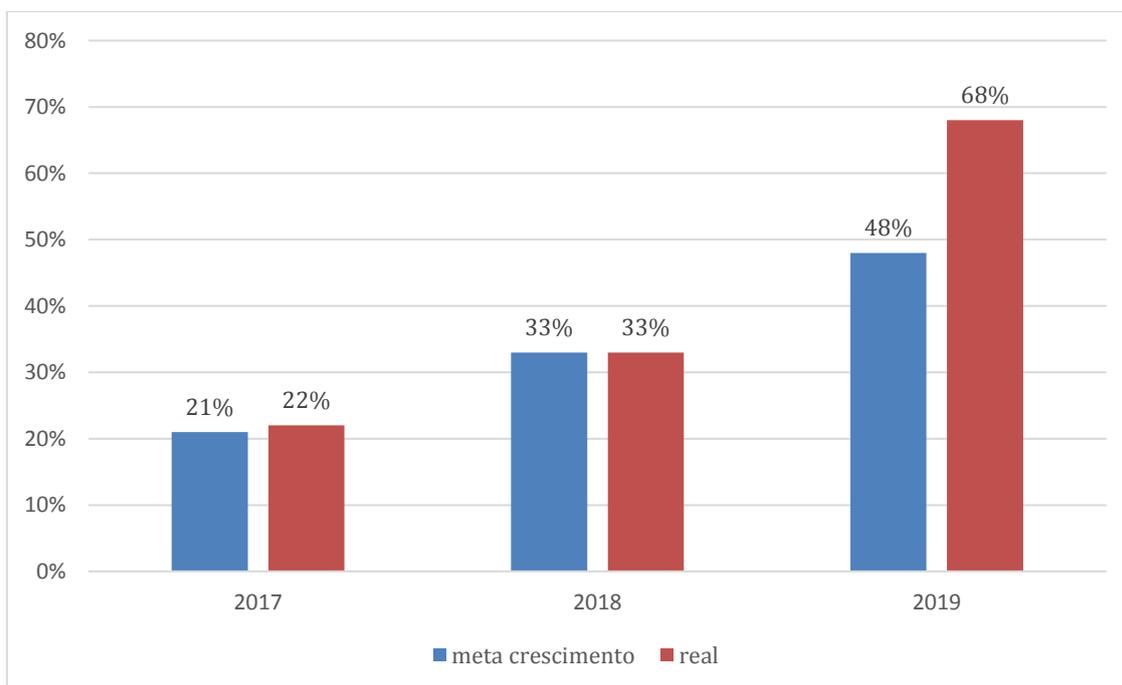


Figura 5.1 - Número de crescimento de captação.

Um outro problema enfrentado por esta faculdade era o alto número de evasão. Para a resolução dessa problemática, montou-se uma equipe para entrar em contato com os docentes.

De acordo com os alunos, os Altos custos de Mensalidades; mau atendimento na sala de matrícula e Secretaria, e os problemas financeiros dos discentes proporcionavam esse alto índice de evasão. Com a aplicação do ciclo PDCA, esse problema também foi resolvido. Primeiro foi montado uma equipe de call center, esta específica para entrar em contato com os estudantes que evadiram. O resultado das ligações foi muito positivo. Para o mau atendimento, foi implantado 24 computadores e uma equipe para atender mais rapidamente todos os discentes. O resultado foi ótimo.

Para resolver os problemas financeiros dos alunos, a faculdade passou a realizar campanhas de diluição das mensalidades atrasadas, retirou os juros e ainda permitiu o parcelamento em até 10 vezes sem juros.

Na matriz de GUT é possível perceber os resultados descobertos a partir da aplicação dos questionários junto aos alunos. Percebeu-se que a retenção não estava alcançando as metas pré estabelecidas, pois existiam problemas financeiros, mau atendimento, alto custo nas mensalidades, além da pouca segurança no prédio.

Com os resultados dos questionários estratificados, foi possível compreender que, o que de fato levam 42% dos alunos a não renovarem com a faculdade são oriundos de problemas financeiros; 19% alterações nos boletos bancários de um mês para outro; 12% mudanças para outros estados; 18% afirmaram falta de vocação/identificação com o curso, e 9% falta de praticidade e esclarecimento no momento da matrícula.

Assim, com a presente pesquisa ficou nítido que, com a implantação das ferramentas da qualidade os resultados foram positivos, pois as metas de captação e retenção foram superadas evidenciando o sucesso e efetividade do ciclo PDCA.

5.2 - SUGESTÕES

Este trabalho propõe a criação de um Manual de fidelidade para retenção dos alunos com diversas ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, R. **Planning a quality management system for a public technical education institution.** Revistas dos Mestrados Profissionais. 2015.

ANDRADE, F. F. **O Método de Melhorias PDCA.** Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Engenharia, São Paulo, 2013.

BRASIL, 2017. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017.** Estabelece a terceirização irrestrita.

BUCH, K.; SPANGLER, R. (1990) **Os efeitos dos círculos de qualidade no desempenho e nas promoções.** Relações humanas, v. 43, n. 6, p. 573-582.

CAMPOS, RODRIGO B., MIGUEL, AUGUSTO C. **“Proposta de uma Aplicação de QFD para Identificação das Necessidades de Treinamento”.** Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2014.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2014.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total.** B. Horizonte: INDG, 2014.

DIAS C.L. *et al.* (2006). **Políticas para avaliação da qualidade do Ensino Superior no Brasil: um balanço crítico.** Print version ISSN 1517-9702 On-line version ISSN 1678-4634. Educ. Pesquisa. vol.32 no.3 São Paulo Sept./Dec.

FALCONI, V. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** 8. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 256 p, 2014.

GARCÍA-SABATER, J. ; MARIN-GARCIA, J. (2009) **Facilitadores e barreiras para a sustentação da empresa continua: Um estúdio qualificado em provedores do automóvel da Comunidade Valenciana.** Capital Intangível, v. 5, n. 2, 183-209.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015).

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993. pag.79.

JABROUNI, H.; KAMSU-FOGUEM, B.; GENESTE, L.; VAYSSE, C. (2011) **Melhoria contínua através da análise guiada pelo conhecimento no feedback da experiência**. Aplicações de engenharia da inteligência artificial, v. 24, n. 8, p. 1419.

MATA-LIMA, H. **Aplicação de Ferramentas da Gestão da Qualidade e Ambiente na Resolução de Problemas**. Apontamentos da Disciplina de Sustentabilidade e Impactes Ambientais. Universidade da Madeira-Portugal,2017. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1392/1/PG_CEGI-CI_VII_2012_16.pdf>. Acesso em: 21 de setembro de 2019, 14h25min.

MATTOS, A. D. (2013). **Planejamento e controle de obras**. São Paulo: Pini. Mattos, Frederico A utilização do método PDCA para a melhoria dos serviços de empreiteiras em obras de edificações / Frederico Bandeira de Mello Mattos – Rio de Janeiro: UFRJ / Escola Politécnica, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. (2015). **Fundamentos da administração: Introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MANCEBO, D. **Crise político-econômica no Brasil: breve análise da educação superior**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 38, n. 139, p. 875-892, out./dez. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-->. Acesso em: 25 de outubro de 2020, 20h15min.

MANCEBO, D.; SILVA JÚNIOR, J. R.; OLIVEIRA, J. F. **Políticas, gestão e direito a educação superior: novos modos de regulação e tendências em construção**. Acta Scientiarum Education, Maringá, v. 40, n. 1, jan./mar. 2018. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/37669>>. Acesso em: 25 de outubro de 2020, 19h50min.

MEDEIROS, J. F. de; CRUZ, C. M. L. **Comportamento do consumidor: Fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores**. Disponível em: <www.upf.com.br/cepeac>. Acesso em: 03 de setembro de 2019, 10h40min.

OLIVEIRA, A. L. M. Economia para poucos: Impactos Sociais da Austeridade e Alternativas para o Brasil. Ed. Autonomia Literária. SP, 2018.

PIANA, MC. A. A construção do perfil do assistente social no cenário educacional e [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2019. 233p. ISBN 97885-7983-0389. Available from SciELO Books <http://books.scielo.org>.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. (2014). Administração da produção e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROTHER, M. Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results. New York: McGraw Hill. 2010.

SILVA, C. O.; SOUZA, Í. A. A utilização do método PDCA para melhoria dos processos: um estudo de caso no carregamento de navios. Revista Espacios. 2010.

SILVA, R. B. Método de diagnóstico e análise do S&OP: uma ferramenta para mapeamento do nível de integração do processo e identificação de oportunidades de melhoria. Dissertação (mestrado) – UNISINOS – Programa de Pós Graduação em Administração. São Leopoldo. 2018.

WERKEMA, M. C. C. Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas. Rio de Janeiro: Elsevier. 2013.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO GERENTE COMERCIAL

1. Quais são as estratégias utilizadas nos processos de captação de alunos?
2. Quais são as estratégias utilizadas nos processos de Retenção de alunos?
3. A faculdade também oferece aos alunos uma ferramenta chamada Avaliando Aprendizado?
4. A faculdade também oferece aos seus discentes um reforço ao vivo.
5. Há quanto tempo a faculdade utiliza esse método para captar e reter os alunos?
6. Há faculdade consegue alcançar os objetivos-metas que são traçadas no início do semestre para captar e reter alunos?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO ALUNOS

1. Atualmente, você está empregado?
2. Qual sua renda familiar, atualmente?
3. Você está satisfeito com a segurança da faculdade?
4. Qual o nível de satisfação com o portal da faculdade?
5. Qual o principal motivo de insatisfação com a instituição?