

Plano de Ação na gestão do Ensino Superior: triangulação de dados institucionais para uma proposta sistematizada

 **Júlio César Soares Aragão¹**

Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ, Brasil

 **Débora Simas Portes²**

Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ, Brasil

 **Luciano Rodrigues Costa³**

Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ, Brasil

 **Bruna Casiraghi⁴**

Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ, Brasil

Resumo

Este relato de experiência apresenta a metodologia adotada para a elaboração de planos de ação no âmbito da coordenação de um Curso de Medicina entre 2023 e 2025, com foco na utilização integrada de dados institucionais para subsidiar decisões de gestão. O estudo enfatiza os procedimentos de análise, triangulação e validação de informações provenientes da CPA (componentes quantitativo e qualitativo), da Ouvidoria e do CAIP, priorizando a construção de respostas planejadas e orientadas por evidências. A experiência descreve as etapas de formulação, aprovação colegiada e divulgação dos planos, bem como a institucionalização de espaços formais de apresentação e escuta discente. Ao sistematizar esse processo, o trabalho contribui para a consolidação de um modelo de gestão acadêmica data driven, baseado na corresponsabilização institucional, na transparência e na valorização da escuta qualificada como instrumento de planejamento e melhoria contínua.

Palavras-chave: Satisfação acadêmica. Ensino. Avaliação Institucional.

Action Plan in Higher Education Management: integrating data beyond the Internal Evaluation Committee

Abstract

This report presents the methodology adopted for the development of action plans within the coordination of a medical undergraduate program between 2023 and 2025, focusing on the integrated use of institutional data to support management decisions. The study emphasizes the procedures of analysis, triangulation, and validation of information derived from institutional self-assessment (CPA), the Ombudsman, and the academic support center (CAIP), prioritizing the construction of evidence-based and planned responses. The experience describes the stages of plan formulation, approval by academic boards, and dissemination to the university community, as well as the institutionalization of formal spaces for student engagement and dialogue. By systematizing this process, the study contributes to the consolidation of a data-driven academic management model grounded in institutional accountability, transparency, and the valuing of qualified listening as a tool for continuous improvement.

Keywords: Academic satisfaction. Learning. Institutional Evaluation.

1 Introdução

A satisfação acadêmica é reconhecida como um dos pilares para o bem-estar dos estudantes e para a qualidade da formação profissional no ensino superior. Diversos fatores influenciam essa percepção, entre eles a qualidade do ensino, a infraestrutura disponível, os recursos institucionais de apoio e, de modo especial, a

responsividade da gestão às demandas estudantis (LACERDA; FERRI, 2015; OSTI *et al.*, 2020; PINTO *et al.*, 2017). Além desses aspectos objetivos, estudos apontam que a satisfação também se relaciona a fatores subjetivos, como expectativas individuais, vínculo com docentes e com a instituição, condições socioeconômicas e saúde mental (ANJOS; AGUILAR-DA-SILVA, 2017).

As normas regulatórias brasileiras preveem que os mecanismos de autoavaliação devem buscar meios de diagnóstico e intervenções para a satisfação no ambiente universitário, função atribuída à Comissão Própria de Avaliação (CPA), órgão autônomo obrigatório nas instituições de Ensino Superior (SILVA; GOMES, 2011). O relatório produzido pela CPA deve ser respondido com um plano de ação da gestão dos cursos, indicando ações de melhoria e aprimoramento dos processos acadêmicos (LACERDA, 2020; POLIDORI; MARINHO-ARAUJO; BARREYRO, 2006).

A tarefa de gerenciar instituições de todos os espectros e finalidades deve sempre ter como foco a resolução de conflitos, problemas e desafios dentro de uma metodologia que relate dados obtidos na observação da realidade, soluções específicas e factíveis, avaliação do impacto e eventual replanejamento. Este conjunto de procedimentos é conhecido como ciclo PDCA (CARDOSO; NETO; FREITAS, 2014).

Em adição ao uso do PDCA, a construção de indicadores chave (*Objective Key Results*), que possam garantir a relevância dos resultados atingidos, também orienta a gestão em função de uma organização das ações que sejam direcionadas para sua efetividade (TROIAN *et al.*, 2022).

Desde 2023, o curso de Medicina do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA) vem estruturando seus planos de ação anuais com base em múltiplas fontes de dados institucionais, com destaque para os relatórios da CPA, do Centro de Aprendizagem e Inovação Pedagógica (CAIP) e da Ouvidoria Institucional . Essa iniciativa busca romper com respostas formais e burocráticas, adotando um modelo de gestão baseado em evidências e centrado na melhoria contínua do processo formativo.

A consolidação de um processo avaliativo com retorno efetivo em forma de planejamento estratégico representa um avanço na cultura institucional do curso. A elaboração recorrente de planos de ação articulados com os instrumentos regulatórios e alimentados por escuta qualificada tem favorecido o alinhamento entre diagnóstico e ação. Com três ciclos sucessivos (2023, 2024 e 2025), a experiência tem

demonstrado resultados consistentes na melhoria da satisfação discente e na qualificação das práticas docentes e administrativas.

Este artigo tem por objetivo relatar a experiência de construção e implementação de planos de ação na gestão de um curso de Medicina ao longo de três anos consecutivos, enfatizando o uso de dados integrados como base para a tomada de decisão e o aprimoramento contínuo do ensino-aprendizagem no contexto de um curso superior da área da saúde.

2 Metodologia

Realizou-se um estudo do tipo relato de experiência (ARAGÃO, 2013), de forma a descrever as etapas compreendidas desde a recepção de vários relatórios de avaliação institucional até a publicação do Plano de ação para a Comunidade acadêmica. Essa categoria de produção científica parte de um conjunto de dados contextuais que permitem uma análise ampla sobre uma determinada prática a partir de uma perspectiva de inovação ou aprimoramento contínuo de processos de trabalho (BIANCOLINO *et al.*, 2011), sendo não apenas um momento de disseminação de experiências, mas também uma oportunidade de reflexão dialógica entre o conhecimento teórico e as situações oriundas do mundo do trabalho, em um processo no qual a contraposição de um ciclo de aproximações mútuas entre a teoria e a prática leva a ações de modificação da realidade e questionamentos que permitem reiniciar todo o processo continuamente, restabelecendo e reorganizando os pensamentos e práticas de ensino (FREIRE, 2001).

Este relato não se propõe a detalhar os resultados específicos de cada relatório avaliativo ou a descrever exaustivamente as ações previstas no plano institucional em si, mas a evidenciar o percurso metodológico que fundamenta sua elaboração. O foco recai sobre os procedimentos adotados para a sistematização dos dados, a integração entre diferentes fontes de escuta institucional e os critérios que orientam a transformação dessas informações em decisões de gestão. Ao explicitar esse processo, busca-se contribuir para a consolidação de um modelo de planejamento acadêmico orientado por evidências, que articule rigor metodológico, escuta qualificada e responsabilização coletiva, promovendo uma cultura de gestão científica, ética e responsável às dinâmicas formativas (ABREU *et al.*, 2022; LANA *et al.*, 2023).

O presente trabalho está sob o escopo do projeto “Atos de currículo em um Curso de Medicina” registrado no CAAE sob o número 54368521.6.0000.5237 e

recebeu auxílio de iniciação científica da FAPERJ - Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro.

3 Relato da atividade

O curso de Medicina em questão está situado em uma cidade de médio porte no interior do estado do Rio de Janeiro, com aproximadamente 740 estudantes regularmente matriculados. A partir de 2023, adotou-se uma matriz curricular orientada por competências, exigindo uma reestruturação dos processos de planejamento, avaliação e gestão acadêmica. Diante disso, a coordenação do curso, em parceria com o Núcleo Docente Estruturante (NDE) e o Colegiado, passou a organizar anualmente um plano de ação baseado em múltiplas fontes de dados institucionais.

A construção dos planos de ação se apoiou na triangulação entre os dados da Comissão Própria de Avaliação (CPA), do Centro de Aprendizagem e Inovação Pedagógica (CAIP) e da Ouvidoria Institucional. A análise foi realizada em três níveis: Instituição de Ensino Superior (IES), corpo docente e coordenação. As ações propostas foram elaboradas a partir da metodologia 5W1H, com metas estruturadas conforme a abordagem dos *Objective Key Results* (OKR) e organizadas nos eixos estratégicos do *Balanced Scorecard* (BSC). O acompanhamento e a revisão das metas foram realizados por meio de reuniões periódicas da coordenação com os demais órgãos colegiados do curso, assegurando a integração e a execução compartilhada das propostas.

O primeiro ciclo, referente ao ano de 2023, teve como foco a construção de um diagnóstico aprofundado das principais fragilidades apontadas pela comunidade acadêmica. As avaliações da CPA evidenciaram dificuldades de comunicação entre coordenação e discentes, desafios na articulação entre teoria e prática, e limitações estruturais nos cenários de aprendizagem. As ações planejadas buscaram estabelecer canais institucionais de escuta ativa, fortalecer os atendimentos pedagógicos do CAIP e iniciar a reorganização dos cenários de prática. Apesar de ainda incipientes, os resultados desse primeiro plano indicaram melhora na percepção de acessibilidade da gestão e maior participação discente nas avaliações institucionais.

Em 2024, o segundo ciclo do plano de ação foi marcado por um aprofundamento na análise qualitativa das manifestações discentes, com a incorporação de ferramentas como Análise Fatorial de Correspondência (AFC) e

grafos de similitude textual. Nesse ciclo, observou-se uma queda expressiva na avaliação da coordenação, especialmente em indicadores de comunicação e apoio acadêmico. Parte dessa insatisfação foi atribuída a uma fala inadequada do coordenador do curso em reunião pública, o que gerou reações negativas por parte dos estudantes. A resposta institucional incluiu o reconhecimento da falha, a ampliação dos espaços de diálogo com os discentes e a pactuação de medidas corretivas com o NDE. O plano de ação de 2024 incorporou esses compromissos, resultando na estabilização dos indicadores de avaliação e no fortalecimento da legitimidade da gestão.

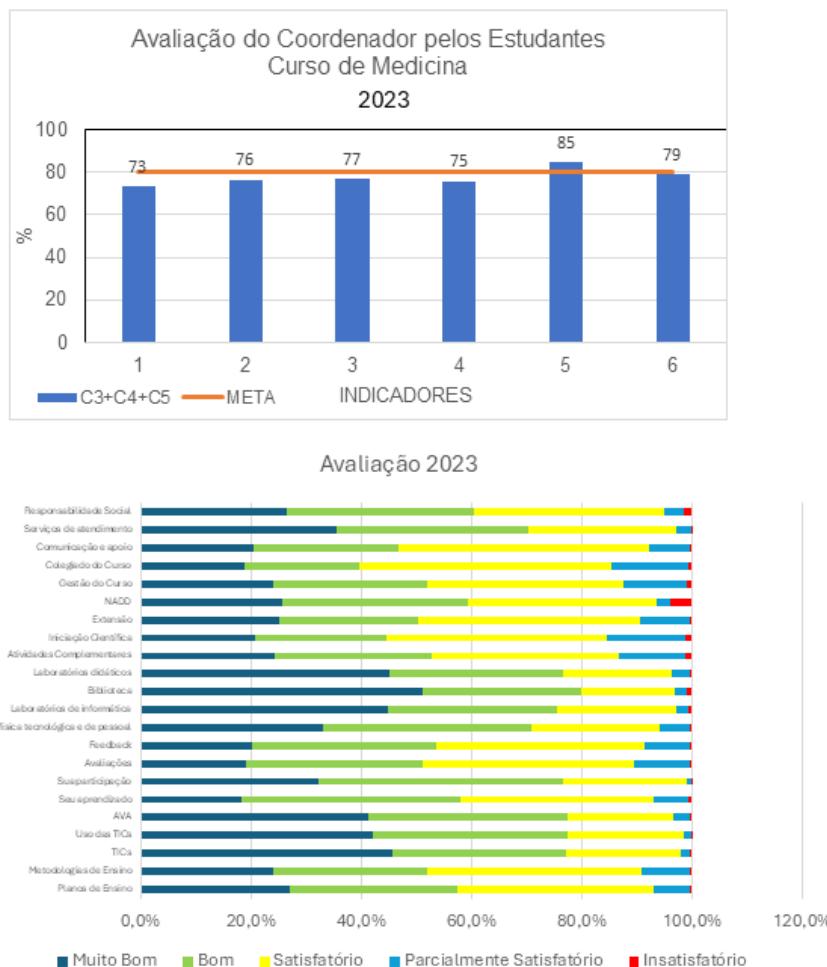
O terceiro ciclo, referente ao ano de 2025, demonstrou uma maturidade maior do processo de planejamento e execução. A avaliação da coordenação superou 89,9% de aprovação nos indicadores analisados, e os demais níveis mantiveram-se acima da meta institucional de 80%. As ações propostas consolidaram estratégias anteriores e introduziram novas metas voltadas à ampliação dos programas de iniciação científica, qualificação dos espaços ambulatoriais e atualização dos laboratórios didáticos. Destaca-se também o fortalecimento da política de formação docente, com incentivo à participação em oficinas pedagógicas e avaliação entre pares. Os dados qualitativos reforçaram a centralidade do professor e do cenário de prática na experiência acadêmica, apontando para a necessidade de continuidade das ações integradas. O conjunto dessas iniciativas contribuiu para o aumento da satisfação discente e para a consolidação de uma cultura de avaliação permanente e responsável no curso.

3.1 CPA - Componente quantitativo

Entre 2023 e 2025, o componente quantitativo da Comissão Própria de Avaliação (CPA) foi conduzido com base em uma metodologia padronizada que permitiu a mensuração objetiva da percepção discente sobre a atuação da coordenação do Curso de Medicina. Os instrumentos aplicados utilizaram uma escala tipo Likert, considerando o desfecho apropriado dentro do espectro positivo da análise de desempenho institucional. A meta estabelecida foi de 80% de concordância mínima nesses estratos para cada indicador avaliado.

Os indicadores mantidos ao longo dos três ciclos incluíram itens relacionados à comunicação com os estudantes, apoio e orientação acadêmica, disponibilidade da coordenação e capacidade de resolução de problemas. A aplicação da pesquisa foi realizada de forma online, com ampla participação discente, o que assegurou

representatividade estatística dos resultados. Os dados coletados foram tabulados e convertidos em gráficos de barras, o que possibilitou o acompanhamento longitudinal dos resultados por semestre e a comparação direta entre os ciclos anuais.



Além dos percentuais por item, a equipe técnica da CPA organizou os dados em blocos temáticos, permitindo a agregação por eixo de competência avaliativa. Esse tratamento técnico dos resultados orientou, a cada ano, a seleção de prioridades no plano de ação da coordenação. A uniformidade dos indicadores e a consistência nos procedimentos metodológicos possibilitaram o monitoramento contínuo do desempenho da gestão e a retroalimentação do planejamento institucional com base em evidências confiáveis.

3.2 CPA - Componente qualitativo

No período de 2023 a 2025, o componente qualitativo da Comissão Própria de Avaliação (CPA) foi consolidado como uma ferramenta analítica indispensável à compreensão das percepções discentes sobre a coordenação do Curso de Medicina.

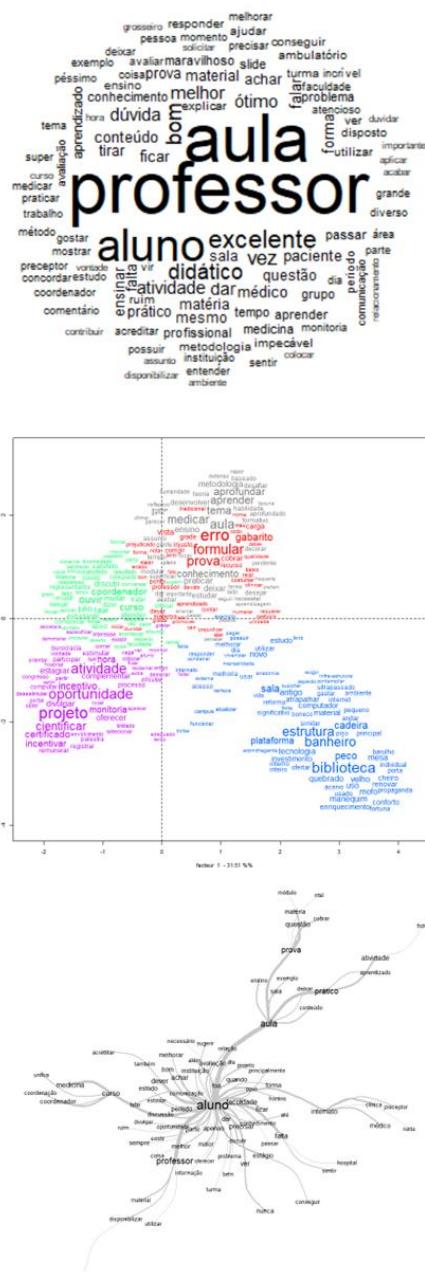
As respostas abertas coletadas por meio da Pesquisa de Satisfação e Opinião foram submetidas a tratamento lexical com uso do software IRaMuTeQ, o que possibilitou a produção de nuvens de palavras, grafos de similitude e análises fatoriais de correspondência (AFC), exemplificados na figura 01 (GREGOLIN, 1995; SOUZA *et al.*, 2018).

Esses procedimentos permitiram identificar os temas mais recorrentes nos discursos dos estudantes, bem como as relações estruturais entre os termos utilizados, revelando não apenas a frequência de determinadas palavras, mas também seu encadeamento no campo semântico das insatisfações ou expectativas. Ao longo dos três ciclos avaliativos, os termos mais proeminentes mantiveram relativa estabilidade, com destaque para palavras como “professor”, “aula”, “prova”, “estrutura”, “coordenador” e “aluno”. A partir da análise de similitude, foram identificadas cinco áreas temáticas que se repetem nos três anos: práticas avaliativas, qualidade e clareza das aulas, relacionamento com professores, atuação da coordenação e condições de infraestrutura. Dentro do eixo pedagógico, por exemplo, emergem com força as queixas relacionadas à elaboração e correção das provas, especialmente nos semestres de avaliação prática, com menções frequentes a termos como “erro”, “gabarito”, “justo” e “formulário”. As expectativas dos estudantes apontam para um modelo de avaliação mais formativo, dialógico e coerente com as metodologias ativas propostas pela matriz curricular.

No que se refere às aulas, os estudantes demandam maior clareza expositiva, articulação entre teoria e prática, e uso mais qualificado dos recursos didáticos disponíveis. Palavras como “tema”, “ensino”, “exemplo” e “explicar” aparecem com frequência ligadas ao campo semântico da docência, muitas vezes em associação direta com “confuso”, “correria” ou “repetitivo”, indicando insatisfação com determinadas abordagens pedagógicas. Já em relação ao corpo docente, embora haja referências positivas, como “bom”, “ótimo” e “excelente”, também são recorrentes adjetivos como “indiferente”, “despreparado” e “inflexível”, evidenciando uma heterogeneidade na experiência formativa.

As análises foram estreitadas eliminando algumas classes (como artigos e advérbios) e para palavras com menções que possibilissem a formação de uma nuvem de palavras que revela as principais expressões contabilizadas e nos dão uma dimensão da relevância destas palavras nos discursos dos estudantes.

Figura 1. Exemplos de análises gráficas utilizadas no componente qualitativo.



Fonte: Elaboração própria.

A figura da coordenação, analisada dentro de um subgrupo específico, é constantemente associada a verbos de escuta e resposta – “ouvir”, “resolver”, “atender”, “mudar” –, o que reforça a centralidade da gestão acadêmica na mediação entre estudantes e as demais instâncias do curso. As análises fatoriais demonstraram que a presença ou ausência de diálogo institucional influencia diretamente a percepção sobre a qualidade geral do curso.

Por fim, a análise qualitativa permitiu identificar não apenas pontos de tensão, mas também sugestões e expectativas que contribuíram para o planejamento de ações mais responsivas. A escuta qualificada das manifestações discentes, articulada aos dados quantitativos e triangulada com as informações da Ouvidoria e do CAIP, resultou em uma compreensão ampliada dos processos formativos e fortaleceu o vínculo entre avaliação institucional e gestão acadêmica.

3.3 Relatório de ouvidorias

A partir de solicitação feita, a Ouvidoria da IES apresenta anualmente um relatório das manifestações sobre o curso. Os dados são coletados a partir das informações cadastradas pelos usuários do Canal de Ouvidoria, possibilitando a análise dos casos agrupados por padrão de manifestação e assuntos abordados.

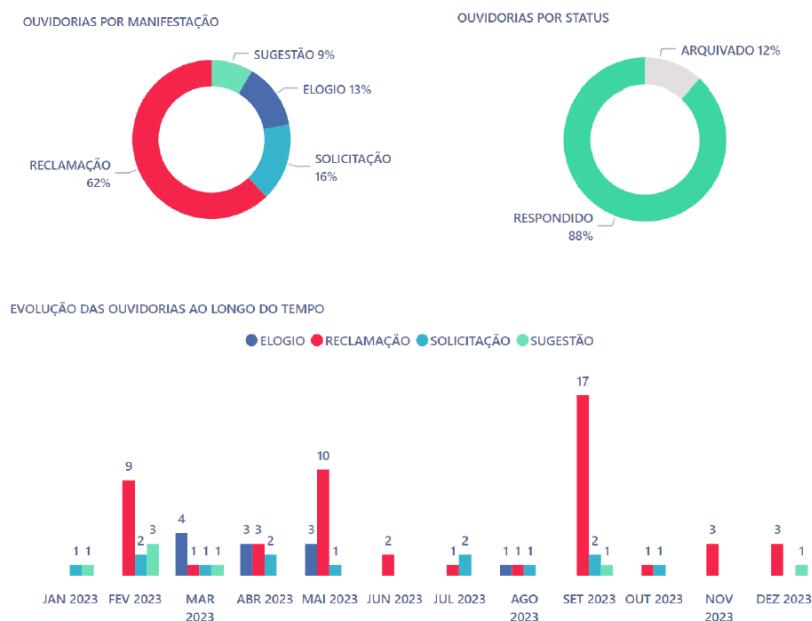
Entre 2023 e 2025, as manifestações registradas pela Ouvidoria Institucional foram incorporadas de forma sistemática ao processo avaliativo do Curso de Medicina, compondo uma dimensão metodológica complementar às análises conduzidas pela CPA e pelo CAIP. As manifestações foram classificadas conforme sua natureza (reclamações, sugestões, elogios ou denúncias), área de incidência (docência, coordenação, infraestrutura, entre outras) e momento de ocorrência no semestre. Essa categorização permitiu identificar tanto padrões recorrentes quanto eventos pontuais de alto impacto, contribuindo para um diagnóstico mais preciso e contextualizado da experiência discente.

A análise metodológica dos relatos envolveu não apenas sua quantificação, mas também a interpretação do conteúdo discursivo, com especial atenção às críticas recorrentes sobre processos avaliativos, condutas docentes e canais de comunicação institucional. Os dados foram organizados em planilhas trimestrais e triangulados com os resultados da CPA, possibilitando a elaboração de planos de ação mais responsivos às demandas concretas dos estudantes. A sistematização desses relatos gerou subsídios para decisões de gestão em tempo hábil, permitindo intervenções estruturadas com base em evidências qualitativas.

A partir do segundo ciclo, observou-se uma inflexão positiva nos indicadores institucionais, associada diretamente à incorporação das ouvidorias como insumo legítimo de planejamento. Mudanças significativas foram implementadas em função dos relatos recebidos, como a reestruturação dos fluxos de resposta da coordenação, o aprimoramento da comunicação institucional e o reposicionamento de docentes em situações de conflito pedagógico. O uso das ouvidorias como instrumento avaliativo,

discutido em espaços colegiados como o NDE e o Conselho de Curso, reforçou a cultura de responsabilização e o compromisso com uma escuta institucional qualificada, resultando na redução do volume de reclamações e no aumento da legitimidade da gestão junto à comunidade acadêmica.

Figura 2. Categorização dos atendimentos de Ouvidoria relativos ao Curso de Medicina.



Fonte: Relatórios institucionais.

3.4 Relatório do Centro de Aprendizagem e Inovação Pedagógica

Após a revisão do relatório de 2023 do Centro de Aprendizagem e Inovação Pedagógica (CAIP) relacionado aos atendimentos aos discentes e docentes do curso de Medicina, observa-se que o documento apresenta uma abordagem abrangente das atividades realizadas ao longo do ano. O foco está em melhorar a experiência educacional por meio de apoio pedagógico, psicopedagógico e psicológico, além de promover a inclusão e acessibilidade (CASIRAGHI; FERREIRA, 2019). O relatório destaca a importância da adaptação e da permanência dos estudantes no ensino superior, reconhecendo os desafios emocionais e acadêmicos enfrentados por eles.

O CAIP realizou uma série de atendimentos individuais e em grupo para estudantes, adaptados conforme as necessidades, que variaram de apoio psicológico a acompanhamento de provas. Foram contabilizados mais de duas centenas de atendimentos psicopedagógicos, refletindo uma atenção significativa às necessidades específicas de aprendizagem dos alunos. Além disso, foram conduzidos atendimentos

para acessibilidade e acompanhamentos de provas, mostrando um comprometimento com a equidade educacional.

Os esforços de acolhimento aos estudantes ingressantes também foram notáveis, com encontros focados na adaptação dos alunos ao ambiente acadêmico, alcançando um total de mais de cem estudantes. As avaliações do acolhimento foram extremamente positivas, indicando que as atividades foram informativas acolhedoras e promoveram aprendizagem.

A formação continuada dos docentes é destacada como essencial para a melhoria dos processos educacionais. O relatório menciona cursos e oficinas oferecidas, demonstrando o comprometimento com o desenvolvimento profissional dos professores. A participação ativa dos docentes em programas de desenvolvimento é mencionada, embora se note uma tendência à repetição dos mesmos participantes, sugerindo a necessidade de estratégias para engajar um grupo mais amplo de professores.

A análise dos resultados aponta um aumento na busca por apoio do CAIP, com feedback positivo sobre melhorias no desempenho acadêmico e satisfação estudantil. As ações empreendidas promoveram a comunicação efetiva e o desenvolvimento de novas experiências de aprendizagem. O relatório também chama atenção para as necessidades de estudantes de outras localidades e a importância do apoio emocional.

A autorregulação da aprendizagem é enfatizada como um componente chave, capacitando estudantes a monitorarem e avaliarem seu próprio processo de aprendizagem. O relatório conclui ressaltando a importância das parcerias estabelecidas e a disposição do CAIP em apoiar tanto discentes quanto docentes, reiterando o compromisso com a melhoria contínua dos processos educacionais.

3.5 Triangulação dos dados

A partir da análise dos relatórios obtidos ao longo dos três ciclos de planejamento (2023–2025) construiu-se um relatório fundamentado em uma abordagem metodológica orientada pela triangulação de fontes e integração entre diferentes dispositivos institucionais de escuta e avaliação. O foco do processo analítico foi menos a obtenção de estatísticas isoladas e mais a compreensão de padrões de percepção, tensões recorrentes e pontos de inflexão relacionados à gestão do curso. Para isso, foram articulados quatro núcleos de informação: os dados

quantitativos da CPA, os relatos discursivos espontâneos da mesma pesquisa, as manifestações da Ouvidoria e os registros sistematizados pelo CAIP.

Essa abordagem integrada permitiu não apenas validar os achados por meio de convergência entre instrumentos, mas também ampliar a capacidade de interpretar criticamente os sentidos atribuídos pelos estudantes às práticas de gestão. Por exemplo, a correlação entre queda de indicadores e aumento de manifestações críticas na Ouvidoria ou no CAIP possibilitou identificar não apenas os temas em disputa, mas também os momentos críticos do calendário acadêmico em que intervenções estratégicas seriam mais eficazes.

Além disso, a análise priorizou a construção de eixos interpretativos, tais como: qualidade da comunicação institucional, coerência das práticas avaliativas, gestão dos espaços de escuta e percepção de acolhimento. Esses eixos foram utilizados como referência para a elaboração dos planos de ação anuais, permitindo que a gestão adotasse uma postura responsável, sustentada por evidências e orientada à melhoria contínua.

A opção por uma análise longitudinal e não apenas pontual dos dados favoreceu a identificação de transformações processuais ao longo dos três anos. Em vez de responder a cada ciclo de forma isolada, buscou-se reconhecer a curva de amadurecimento da gestão e o impacto acumulado das ações planejadas, tratando o plano de ação não como resposta reativa, mas como instrumento estratégico de governança acadêmica.

Ao explorar áreas de aprimoramento, o Curso de Medicina tem a oportunidade de elevar a qualidade educacional, aumentar a satisfação dos alunos e alinhar-se melhor às necessidades do mercado de trabalho e expectativas sociais. A identificação de tais áreas e a formulação de estratégias específicas para promover mudanças positivas são fundamentais e aderem aos propósitos de gestão e uso da ferramenta PDCA (CARDOSO; NETO; FREITAS, 2014).

A metodologia OKR oferece uma estrutura robusta para esta finalidade, permitindo a definição de objetivos e resultados chave que orientam a ação e mensuração do progresso, combinando metas (Objetivos) com indicadores concretos de sucesso (Resultados Chave) ao mesmo tempo que promove transparência e alinhamento dentro da organização (TROIAN *et al.*, 2022).

No contexto do Curso de Medicina, a aplicação dos OKRs começa pela definição de objetivos claros e alinhados com a visão de longo prazo do curso, que abrangem desde a elevação dos padrões acadêmicos até a promoção de uma cultura

de inovação e responsabilidade social entre os estudantes. Para cada objetivo estabelecido, são determinados resultados chave específicos, que funcionam como marcadores de progresso e devem ser quantificáveis e realistas, fornecendo uma rota clara para a avaliação do sucesso das iniciativas adotadas.

3.6 Plano de ação

O plano de ação do Curso de Medicina foi concebido como um instrumento dinâmico de planejamento e acompanhamento da gestão acadêmica, sustentado em dados oriundos de múltiplas fontes avaliativas. Sua elaboração segue um roteiro metodológico estruturado em etapas sucessivas, iniciando-se pela sistematização dos resultados da autoavaliação institucional (CPA), das manifestações da Ouvidoria e dos atendimentos realizados pelo CAIP. Esses dados são organizados em eixos temáticos, com destaque para comunicação, avaliação, infraestrutura, apoio pedagógico e práticas docentes.

A partir da análise integrada desses insumos, é realizada uma reunião ampliada do Núcleo Docente Estruturante (NDE), em que são debatidos os achados, identificadas as fragilidades e propostas ações corretivas ou de aprimoramento. O plano preliminar, composto por objetivos, metas, prazos e responsáveis, é então encaminhado ao Colegiado do Curso para validação e ajustes finais. Essa instância aprofunda as discussões sobre o desempenho do curso, assegura a legitimidade do processo e o engajamento dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica.

Concluída a etapa de aprovação, o plano é amplamente divulgado por meios digitais, incluindo o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e os canais institucionais do curso, e por via física, com afixação em murais estratégicos no campus e distribuição impressa em reuniões presenciais. Essa dupla estratégia de comunicação visa garantir acessibilidade ampla e transparência nos compromissos firmados pela gestão.

Complementarmente, ao início de cada semestre letivo, a coordenação realiza uma apresentação pública dirigida a todos os estudantes, na qual são expostos o plano de ação vigente, os avanços conquistados no ciclo anterior e os novos desafios previstos para o período que se inicia. Essa prática fortalece o vínculo institucional, estimula o acompanhamento crítico das ações e reposiciona os estudantes como interlocutores ativos no processo de gestão acadêmica. Dessa forma, o plano de ação deixa de ser um artefato administrativo e se torna um dispositivo efetivo de pactuação coletiva e corresponsabilização.

Figura 3. Cartaz do plano de ação para divulgação.

Plano de Ação CPA-Coordenação 2023/2024					
OPORTUNIDADE DE MELHORIA	1 METODOLOGIA DE ENSINO E AVALIAÇÃO DO CURSO	2 PESQUISA E EXTENSÃO	3 COMUNICAÇÃO DA COORDENAÇÃO COM ESTUDANTES	4 INFRAESTRUTURA E RECURSOS	5 APOIO PSICOPEDAGÓGICO E PSICOLÓGICO
ORIGEM	CPA, OUVIDORIA E CAIP	CPA	CPA	CPA	CAIP
AÇÃO	TREINAR PROFESSORES PARA PLATAFORMA AVALIA ESTABELECIER NORMAS CONTRATUALIZADAS CAPACITAÇÕES PARA DOCENTES, EM ATIVIDADES DE SIMULAÇÃO CLÍNICA E OSCE	INCREMENTAR POLÍTICAS DE IC, MELHORAR A PRODUÇÃO E PUBLICAÇÃO POR MEIO DAS REVISTAS DO CURSO E DE EVENTOS COM PUBLICAÇÃO DE ANAIS	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIOS DE GESTÃO NA ABERTURA DO SEMESTRE. AMPLIAR O USO DE CANAIS ELETRÔNICOS DE COMUNICAÇÃO. REUNIÕES COM TURMA E GEMBA WALKS PERIÓDICOS.DIVULGAR AGENDAS, PAUTAS, DECISÕES E ITAS OU VÍDEOS DE REUNIÕES DE COLEGADO PARA CORPO DISCENTE E DOCENTE.	VIABILIZAR USO DE NOVOS ESPAÇOS E OTIMIZAR OS ESPAÇOS JÁ EXISTENTES	CAPACITAÇÕES PARA DOCENTES, AMPLIAÇÃO DO PROGRAMA DE SAÚDE INTEGRAL
RESPONSÁVEL	COORDENAÇÃO, CAIP E PRORACAD	COORDENAÇÃO	COORDENAÇÃO	COORDENAÇÃO, NDE E SUPERVISÃO DO INTENAT	COORDENAÇÃO, COM APOIO DO CAIP
RESULTADO CHAVE (OKR)	100% DAS PROVAS NA NOVA PLATAFORMA 60 - DOS DOCENTES CAPACITADOS	PUBLICAÇÃO DE DUAS EDIÇÕES DE CADA REVISTA E DE UM VOLUME DE ANAIS DE SEMINÁRIO. MELHORA DE INDICADORES	REGISTRO DE ATIVIDADES MELHORA DOS INDICADORES	AMPLIAÇÃO DE ATIVIDADES E. NO MÍNIMO, 02 NOVOS CENÁRIOS DE PRÁTICA	APOIO PSICOPEDAGÓGICO E PSICOLÓGICO
PRAZO	DEZ/24	CONTÍNUO	CONTÍNUO	AGO/24	DEZ/24
METODOLOGIA PARA COLETA DE EVIDÊNCIAS	REGISTRO DA PLATAFORMA E DA NORMATIZAÇÃO	REGISTRO DAS REVISTAS E DE EVENTOS E PSO	REGISTRO DE ATIVIDADES, VÍDEOS E PSO	ARQUIVOS REFERENTES A CADA AÇÃO	REGISTRO DAS CAPACITAÇÕES

Fonte: Autores, 2025

O fluxo de trabalho estabelecido pretende não somente que todos os segmentos conheçam as propostas, mas também que possam acompanhar as mudanças e verificar a efetividade das ações, contribuindo para ajustes de planejamento e propondo novas ações que possibilitem resultados melhores no futuro.

4 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo descrever a estratégia de elaboração e implementação de um plano de ação em um Curso de Medicina durante um período de 3 anos. O processo revelou pontos fortes e áreas de melhoria na infraestrutura, metodologia de ensino e avaliação, apoio psicopedagógico e comunicação entre a coordenação e os estudantes. A implementação de estratégias baseadas nas necessidades identificadas, como a revisão das práticas avaliativas, o fortalecimento da comunicação e a ampliação do apoio psicopedagógico, é essencial para aprimorar a qualidade do ensino e aumentar a satisfação dos estudantes.

A metodologia utilizada, baseada na análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados, demonstrou ser eficaz para identificar problemas específicos e propor soluções concretas. A aplicação do modelo PDCA e a introdução dos OKRs forneceram uma estrutura robusta para o monitoramento contínuo das melhorias implementadas. Este estudo contribui para o *corpus* de conhecimento sobre avaliação institucional e gestão educacional, oferecendo um modelo de boas práticas que pode

ser adaptado e melhorado por outros cursos e instituições. A continuidade e a expansão das ações propostas têm o potencial de promover um ambiente acadêmico mais eficiente, inclusivo e satisfatório para todos os envolvidos.

Futuras pesquisas podem explorar a eficácia dessas intervenções a longo prazo, focando especialmente no acompanhamento das séries históricas de indicadores e na incorporação destes ao cotidiano da gestão. O compartilhamento de experiências na gestão universitária permite que outras instituições a replicação deste modelo (ou de variações) em seus contextos educacionais, além de permitirem a criação e monitoramento de indicadores de interesse em seus cursos.

Financiamento

O presente estudo faz parte de um projeto de iniciação científica financiado pela FAPERJ.

Referências

ABREU, J. C. A.; SANTOS, P. M. P.; MACARIO, N. M.; CASIRAGHI, B.; DELGADO, M. V. A.; DA SILVA CAMPOS, A. M.; SOARES, G. A.; DA SILVA, M. M.; GONÇALVES, V. O. A. Indicadores e inteligência de dados para gestão educacional: a experiência do Observatório da Educação do Médio Paraíba do Sul. **Revista Valore**, v. 7, 2022. Disponível em:
<https://valore.homologacao.emnuvens.com.br/valore/article/view/1195> Acesso em: 29 out. 2023.

ANJOS, D. R. L.; AGUILAR-DA-SILVA, R. H. Questionário de Vivências Acadêmicas (QVA-R): avaliação de estudantes de medicina em um curso com currículo inovador. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 22, n. 1, p. 105–123, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219150561006> Acesso em: 5 set. 2020.

ARAGÃO, J. Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. **Revista Práxis**, v. 3, n. 6, 2013. DOI: <https://doi.org/10.25119/praxis-3-6-566>

BIANCOLINO, C. A.; KNIESS, C. T.; MACCARI, E.; RABECHINI JR, R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. 2011. Disponível em:
<http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/331> Acesso em: 7 nov. 2019.

CARDOSO, R. R.; NETO, M. M. F.; FREITAS, A. L. P. Proposta de emprego do ciclo PDCA e de ferramentas da qualidade na melhoria continua do sistema de gestão de uma instituição pública de ensino. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, p. 21, 2014.

CASIRAGHI, B.; FERREIRA, S. R. Apoio e cuidado para o estudante universitário: uma proposta de intervenção. In: PERALBO, M. (ed); RISSO, A. (ed); BARCA-LOZANO, A. (ed); SILVA, B. (ed); ALMEIDA, L. S. (ed); BRENLLA-BLANCO, J.-C. (ed) (org.). **Actas del XV Congreso Internacional Gallego-Portugués de**

Psicopedagogía / II Congreso de la Asociación Científica Internacional de Psicopedagogía: (A Coruña, 4-6 de septiembre de 2019). La Coruña: Universidade da Coruña, Servizo de Publicacións, 2019. p. 4411–4420. E-book. Disponível em: <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/23486> Acesso em: 24 fev. 2020.

FREIRE, P. Carta de Paulo Freire aos professores. **Estudos Avançados**, v. 15, n. 42, p. 259–268, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142001000200013>

GREGOLIN, M. do R. V. A análise do discurso: conceitos e aplicações. **ALFA: Revista de Linguística**, v. 39, 1995.

LACERDA, L. L. V. de. **Sinaes: Sistema de Avaliação ou Verificação de Desempenho?** [S. I.]: Editora Appris, 2020.

LACERDA, L. L.; FERRI, C. Relações entre indicadores de qualidade de ensino e desempenho de estudantes dos cursos de Pedagogia do Brasil no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 96, n. 242, 2015. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.96i242.1616>

LANA, M. R. V.; GUIMARÃE, I. B.; SALEME, C. S.; LANA, M. R. V.; GUIMARÃE, I. B.; SALEME, C. S. Ferramentas da qualidade para melhoria de processo de gestão de um curso de graduação. **Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 12, n. 21, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5902/2318133883988>

OSTI, A.; CHICO, B. M.; OLIVEIRA, V. de; ALMEIDA, L. da S. Satisfação académica: Pesquisa com estudantes brasileiros de uma universidade pública. **Revista E-Psi**, v. 9, n. 1, p. 94–106, 2020. Disponível em: <https://revistaepsi.com/artigo/2020-ano9-volume1-artigo6/> Acesso em: 4 maio. 2022.

PINTO, N. G. M.; QUADROS, M. R. C. de; CRUZ, F. V. da; CONRAD, C. C. Satisfação acadêmica no ensino superior brasileiro: uma análise das evidências empíricas. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, v. 3, n. 2, p. 3–17, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i2.1600>

POLIDORI, M. M.; MARINHO-ARAUJO, C. M.; BARREYRO, G. B. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 14, n. 53, p. 425–436, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362006000400002>

SILVA, A. L. da; GOMES, A. M. Avaliação institucional no contexto do sinaes: a cpa em questão. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 16, p. 573–601, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772011000300005>

SOUZA, M. A. R.; WALL, M. L.; THULER, A. C. M. C.; LOWEN, I. M. V.; PERES, A. M. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017015003353>

TROIAN, T. A.; GORI, R. S. L.; LACERDA, D. P.; GAUSS, L.; WEBER, J. R. OKRs as a results-focused management model: a systematic literature review. **International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations**

¹**Júlio César Soares Aragão**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8210-6348>
Doutor em Saúde Coletiva (Epidemiologia), professor do curso de Medicina desde 1996 e do Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde e do Meio Ambiente do UniFOA.

Contribuição de autoria: levantamento bibliográfico, análise e discussão dos resultados e revisão da versão final do texto.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/332807708614653>

E-mail: jaraquaum@gmail.com

²**Débora Simas Portes**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0757-5646>
Estudante de medicina do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA), com atuação em ensino e pesquisa na área da saúde. Desenvolve atividades ligadas à formação acadêmica e profissional, com ênfase em educação médica.
Contribuição de autoria: levantamento bibliográfico, discussão dos resultados e revisão da versão final do texto.

Contribuição de autoria: concepção do estudo, elaboração do instrumento assim como escrita e revisão final do manuscrito.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1991146548140805>

E-mail: debora.portes@unifo.edu.br

³**Luciano Rodrigues Costa**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8657-2656>
Graduação em Medicina (UniFOA), Pediatria (SPB) e Mestrado em Ensino (UniFOA). Presidente da regional SOPERJ Sul Fluminense, professor no UniFOA,, coordenador da Residência Médica em Pediatria do HMMR.

Contribuição de autoria: concepção do estudo, elaboração do instrumento assim como escrita e revisão final do manuscrito.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/866068409460431>

E-mail: bruna@casiraghi.com.br

⁴**Bruna Casiraghi**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8114-3772>
Doutora em Ciências da Educação (Universidade do Minho), mestre em Educação (PUC-SP). Docente do Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde e do Meio Ambiente do UniFOA.

Contribuição de autoria: concepção do estudo, elaboração do instrumento assim como escrita e revisão final do manuscrito.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8660684094604317>

E-mail: bruna@casiraghi.com.br

Como citar este artigo (ABNT):

ARAGÃO, J. C. S.; PONTES, D. S.; COSTA, L. R.; CASIRAGHI, B. Plano de Ação na gestão do Ensino Superior: triangulação de dados institucionais para uma proposta sistematizada. **Revista de Instrumentos, Modelos e Políticas em Avaliação Educacional**, Fortaleza, v. 6, e025031, 2025. DOI: <https://doi.org/10.51281/impa.e025031>

Recebido em 10 de julho de 2025

Aprovado em 30 de julho de 2025

Publicado em 23 de setembro de 2025