
Evasão: um estudo a partir da gestão da permanência estudantil em Instituições de Ensino Superior da rede privada da cidade do Rio de Janeiro

Dropout: a study from the management of student permanence in Higher Education Institutions of the private network of the city of Rio de Janeiro

Abandono: un estudio desde la gestión de la permanencia de los estudiantes en las Instituciones de Educación Superior de la red privada de la ciudad de Río de Janeiro

Castelucio, Marcia Regina da Silva¹ (Rio de Janeiro, RJ, Brasil)
ORCID <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>
Jeunon, Ester Eliane² (Rio de Janeiro, RJ, Brasil)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5158-0151>

Resumo

A evasão é um tema recorrente nas Instituições de Ensino Superior (IES). Para os gestores, manter os estudantes nas IES até a sua efetiva diplomação é um grande desafio. Por isso, analisar de que forma as IES da rede privada gerenciam a permanência dos discentes para reduzir a evasão é o objetivo deste artigo. Para tanto, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e estudo de caso envolvendo cinco IES da rede privada na cidade do Rio de Janeiro. Gestores das IES foram entrevistados utilizando-se roteiro de entrevista semiestruturado, contendo indagações sobre o objeto do estudo. Os resultados apontaram para uma preocupação com a evasão escolar. Contudo, evidenciaram-se a falta de alinhamento conceitual sobre a evasão e poucas informações sobre as causas e percentuais dos discentes evadidos. Observou-se que a gestão da permanência não é praticada de forma sistêmica, com a atuação integrada de todos os setores das IES, de modo que contribuam para melhorar o desempenho dessas instituições, mitigando, assim, a evasão. O desenvolvimento deste estudo presta sua colaboração ao identificar oportunidades de melhoria nas IES privadas para a temática da evasão escolar a partir da gestão da permanência.

Palavras-chave: Evasão; Instituições de ensino superior; Gestão da permanência

Abstract

Dropout is a recurrent theme in Higher Education Institutions (HEIs). For managers, keeping students in HEIs until their effective graduation is a great challenge. Therefore, analyzing how the private network HEIs manage the permanence of students to reduce dropout is the objective of this article. Therefore, it was decided to carry out descriptive research, with a qualitative approach and a case study involving five private HEIs in the city of Rio de Janeiro. HEI managers were interviewed using a semi-structured interview script, containing questions about the object of the study. The results pointed to a concern with school dropout. However, there was a lack of conceptual alignment on dropout and little information on the causes and percentages of dropout students. It was observed that the permanence management is not practiced in a systemic way, with the integrated action of all sectors of the HEIs, so that they contribute to improve the performance of these institutions, thus mitigating dropouts. The development of this study lends its collaboration to identifying opportunities for improvement in private HEIs for the theme of school dropout from the management of permanence.

Keywords: Evasion; Higher education institutions; permanence management

Resumen

La deserción es un tema recurrente en las Instituciones de Educación Superior (IES). Para los gerentes, mantener a los estudiantes en las IES hasta su graduación efectiva es un gran desafío. Por tanto, analizar cómo las IES de la red privada gestionan la permanencia de los estudiantes para reducir la deserción es el objetivo de este artículo. Por lo tanto, se decidió realizar una investigación descriptiva, con enfoque cualitativo y un estudio de caso que involucró a cinco IES privadas de la ciudad de Río de Janeiro. Se entrevistó a los directores de IES mediante un guión de entrevista semiestructurado, que contenía preguntas sobre el objeto de estudio. Los resultados señalaron una preocupación por la

¹ Consultora e Gestora Educacional. mcastelucio@gmail.com

² Docente da Faculdade Pedro Leopoldo e professora adjunto IV da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas. esterjeunon@gmail.com

deserción escolar. Sin embargo, hubo una falta de alineación conceptual sobre la deserción y poca información sobre las causas y los porcentajes de estudiantes que abandonaron la escuela. Se observó que la gestión de la permanencia no se practica de manera sistemática, con la acción integrada de todos los sectores de las IES, para que contribuyan a mejorar el desempeño de estas instituciones, mitigando así la deserción. El desarrollo de este estudio presta su colaboración a la identificación de oportunidades de mejora en las IES privadas para la temática de la deserción escolar desde la gestión de la permanencia.

Palabras clave: Evasión; Instituciones de educación superior; gestión de permanencia

Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) privadas brasileiras enfrentam um grande número de desafios para garantir a sua sobrevivência. A mercantilização da educação superior, por meio da entrada no mercado de grandes grupos educacionais, exigiu das IES uma reinvenção de sua organização e estrutura, sem que perdessem de vista a sua missão (DUARTE JUNIOR, 2013). Nesse cenário, as IES cujo foco educacional era majoritariamente baseado em ensino e pesquisa precisaram se concentrar também no atendimento de demandas externas, como a inclusão de jovens de baixa renda no sistema, a oferta de alternativas de financiamento para os estudantes terem acesso ao ensino superior, o enfrentamento da expansão das IES públicas e o estabelecimento de estratégias para alcançar resultados efetivos a partir de uma gestão acadêmica eficaz (DWYER, *et al.*, 2016). Contudo, à medida que o número de matrículas aumenta, as preocupações com a permanência estudantil também se intensificam, fazendo com que os pesquisadores busquem respostas que contribuam para o controle da evasão escolar (SANTOS JÚNIOR, 2016). À vista disso, se as possibilidades de acesso cresceram, a inquietação com a permanência dos estudantes, até a sua efetiva diplomação, aumentou em maior proporção. Além disso, poucos são os estudos acerca da evasão de estudantes no âmbito da produção científica brasileira. Menor ainda é o número de pesquisas sobre a permanência dos estudantes até a conclusão do curso (BISINOTO, 2016).

Diante desse contexto, este artigo objetiva analisar de que forma as IES da rede privada gerenciam a permanência dos estudantes no ambiente acadêmico com vistas a reduzir a evasão. O fenômeno foi investigado a partir de um estudo de casos múltiplos realizado em cinco IES da rede privada, situadas na cidade do Rio de Janeiro, por meio de pesquisa do tipo descritiva e com abordagem qualitativa.

Recorte da educação superior no estado do Rio de Janeiro à luz do Censo da Educação Superior (2018)

O cenário dos cursos superiores das IES da rede privada do estado do Rio de Janeiro no ano de 2018, de acordo com dados do Censo da Educação Superior (CENSUP) 2018, aponta um crescimento de 7% no número de matrículas na modalidade presencial – percentual inferior à média nacional (24,3%). O censo revela também que 79,6% dos estudantes matriculados na modalidade de ensino EaD no estado de Rio de Janeiro estão vinculados a IES da rede privada. O crescimento do número de alunos matriculados na rede privada, em apenas um ano, foi de 29,5%. O número de matrículas nos cursos presenciais na rede privada apresentou uma queda de 5,0% em relação a 2017 – perda equivalente a 20,8 mil matrículas. Já a taxa de evasão nos cursos superiores da modalidade presencial na rede privada foi de 34,5%. Nos cursos superiores da modalidade EaD, a taxa de evasão totalizou 44,01%. Embora tenha sido registrada uma queda na evasão em relação a 2017 (33,6% e 46,3%, respectivamente), o Rio de Janeiro ainda é o estado, de toda a região Sudeste, que apresenta os maiores índices de evasão em ambas as modalidades de ensino. A taxa de escolarização líquida foi de 19,4%, portanto superior à média nacional, que é de 17,9%. A taxa de escolarização líquida é a que afere o número total de jovens de 18 a 24 anos matriculados no ensino superior em relação ao total da população da mesma faixa etária (SEMESP, 2020).

Cabe ressaltar que, embora o total de matrículas nos cursos superiores de maior destaque na modalidade presencial ofertados nas IES privadas tenha sido de 234.054, apenas 49.454,18 alunos ingressaram nesses cursos. E desse universo de 49.454,18 ingressantes, registrou-se um total 32.863 concluintes, o que evidencia, portanto, defasagem de evasão para 16.591,18 alunos; ou seja, apenas 66% chegaram ao final do curso escolhido (SEMESP, 2020).

Em relação os cursos superiores na modalidade EaD, o total de matrículas disponíveis foi de 64.793, e o de ingressantes, 43.417, e destes últimos apenas 8.273 foram concluintes, o que revela um índice de evasão de 35.144 alunos, ou seja, somente 19% dos estudantes chegaram a concluir a graduação (SEMESP, 2020).

Gestão estratégica nas instituições de ensino superior

Os diversos aspectos que contribuíram para a expansão da educação superior no Brasil ao longo dos anos geraram grandes desafios para as IES e,

consequentemente, para os gestores universitários, exigindo um novo posicionamento em relação às suas práticas organizacionais. Linhares (2019) aponta que, nesse cenário, as IES privadas, independentemente da sua constituição acadêmica e do seu porte, para que possam responder às demandas de um mercado dinâmico e competitivo, garantindo não só a sua sobrevivência a curto e a longo prazo, como também o seu crescimento, passem a incorporar práticas de gestão estratégica. Por isso, a importância de adotar-se a estratégia, como um conjunto de medidas e de decisões a serem tomadas e executadas no momento certo que conduza a IES à consecução de seus objetivos e metas. Contudo, Meyer et al. (2012) alertam que a formulação de estratégias em uma IES, cujas peculiaridades e características específicas a diferenciam das organizações empresariais propriamente ditas, provoca implicações na prática da gestão estratégica nessas organizações. Há poucos estudos a respeito da formulação de estratégias em ambientes educacionais. Diante desse contexto, as IES privadas passaram a adotar modelos oriundos de organizações empresariais, constituindo-se em verdadeiras estruturas empresariais, o que gera um distanciamento da sua missão institucional que é, por essência, voltada para o desenvolvimento de aspectos sociais e educacionais.

Evasão na educação superior

Diante da expansão do acesso à educação superior no Brasil, a evasão se configura como um dos problemas críticos que afligem a gestão gerencial das IES, seja no que diz respeito às questões acadêmicas propriamente ditas, seja nos aspectos financeiros. Tal ocorrência acarreta impactos negativos não só para as IES, mas também para os estudantes e, de forma mais ampla, para a sociedade como um todo. Estudos de LOBO (2012, p. 1) indicam que o aluno que não chega à diplomação gera prejuízos tanto para a sociedade quanto para o sistema educacional. A recorrência de um tema de tamanha relevância enseja, por parte de vários autores, estudos sobre o fenômeno da evasão escolar. Todavia, existe um desafio que antecede toda e qualquer investigação a respeito da evasão na educação superior, que é a falta de consenso sobre o conceito de evasão. Diante das variadas conceituações de evasão na educação superior encontradas na literatura, constata-se que os autores definem o fenômeno sob diversos pontos de vista. Alguns o fazem à luz de questões sociais, outros por meio do enfoque socioeconômico e há, ainda, aqueles que a definem pelo contexto político e cultural. O Quadro 1 sintetiza o conceito

de evasão escolar preconizado pelos principais teóricos da área.

Quadro 1 – Teóricos e o conceito da evasão escolar

Ano	Autor	Conceito
1970	Spady	Todo estudante que desiste do curso em que estava inicialmente matriculado. Estudantes que não chegaram a concluir o curso em que estavam matriculados.
2012	Mello, Santos, Soares e Rezende	Estudante que ingressou na IES e que não solicitou matrícula em disciplinas por dois semestres consecutivos. Estudante que solicitou o cancelamento de matrícula, de forma oficial, ao setor responsável pelo controle e registro acadêmico da IES.
2014	Castro e Teixeira	Desligamento do estudante de um curso por qualquer outro motivo que não seja pela efetiva diplomação.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir do referencial de pesquisa

De modo geral, observa-se que todo estudante que desiste do curso em que estava inicialmente matriculado ou que não chega a concluí-lo pode ser considerado evadido da IES. Essa mesma definição se aplica ao discente que deixa de realizar matrícula em disciplinas por dois semestres consecutivos, assim como àquele que solicita oficialmente o cancelamento da matrícula.

No Brasil, o Ministério da Educação (MEC) criou em 1994 uma comissão especial para estudar a evasão nas IES, com a finalidade de promover melhorias tanto no planejamento pedagógico quanto no processo ensino-aprendizagem. No que diz respeito ao conceito de evasão, o estudo feito pela Comissão Especial (SESU/MEC, 1977, p. 20) diferencia a evasão de curso da evasão da instituição e da evasão do sistema. A evasão de curso caracteriza-se quando o estudante se desliga do curso superior em situações diversas, tais como: abandono (deixa de matricular-se), desistência (oficial), transferência ou reopção (mudança de curso) e exclusão por norma institucional; a evasão da instituição, quando o estudante se desliga da instituição na qual está matriculado; e a evasão do sistema, quando o estudante abandona de forma definitiva ou temporária o ensino superior. Nesse contexto, constatou-se a necessidade de maior clareza, uniformidade e coerência em relação o conceito da evasão na educação superior, de modo que as IES possam adotar as medidas necessárias para mitigar os impactos ocasionados por esse fenômeno.

Principais modelos teóricos sobre evasão

Os principais estudos sobre a evasão escolar surgiram na década de 1970, em sua maioria na literatura norte-americana, que foi a pioneira em produzi-los em grande escala, tornando possível a sua utilização em pesquisas, tanto nacionais quanto internacionais.

As causas de evasão na educação superior têm sido objeto de estudos e dado origem a teorias explicativas do fenômeno.

Estudiosos empenham-se em explorar e aprimorar teorias que levam em conta diversas variáveis que contemplam tanto características pessoais do discente quanto características da IES, bem como de seu ambiente externo. (CASTRO e TEIXEIRA, 2014).

A síntese dos principais modelos identificados neste artigo está detalhada no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais modelos teóricos da evasão escolar

Ano	Autor	Modelo
1970 1971	Spady	Abandono universitário: explica a evasão, comparando a possibilidade de suicídio com a possibilidade de abandono do estudante. Novo modelo do processo de abandono ajustado com a inclusão de novas variáveis e mudanças nas relações estabelecidas.
1975	Tinto	Integração do estudante: processo longitudinal de interações entre o estudante, os sistemas acadêmico e social da IES.
1980	Bean	Desgaste do estudante: indica os fatores externos à IES como influenciadores das atitudes dos estudantes e das percepções sobre oportunidades de transferência para outras instituições.
1980	Pascarella	Desgaste do aluno: apresenta uma abordagem psicológica sobre as interações do aluno com a IES e o ambiente universitário.
1984	Astin	Envolvimento do aluno: refere-se ao abandono escolar, considerando o envolvimento do aluno e as implicações na administração universitária.
1985	Bean e Metzner	Desgaste do estudante não tradicional: traduz os elementos que contribuem para o desgaste do discente não tradicional.
1993	Tinto	Integração do estudante: processo longitudinal de interações entre o estudante, os sistemas acadêmico e social da IES acrescido de características pessoais do aluno com ênfase nas suas experiências anteriores e o contexto familiar.

continua

			Conclusão
Ano	Autor	Modelo	
1997	Tinto	Integração do estudante: ênfase na sala de aula com centro da estrutura educacional, o desenvolvimento de comunidades de aprendizagem e adoção de estratégias de pedagogia colaborativa.	
1992	Cabrera, Casteñeda, Nora e Henstler	Integração da permanência: experiências do estudante vinculadas com os componentes sociais e acadêmicos da IES contribui para o desenvolvimento de objetivos educacionais e compromissos com a IES.	
1994	MacKinnon-Slaney	Desgaste de estudantes adultos: o público adulto possui comportamento e participação específicos quanto à adaptação ao processo de aprendizagem, necessitando de didáticas especiais e customizadas para estimular sua permanência no curso.	
2004	Braxton, Hirschy e McClendon	Conceitual do abandono do estudante em IES de tempo parcial: as experiências vividas na IES e o ambiente externo afetam o nível de comprometimento do aluno	
2005	Nora, Barlow e Crisp	Comprometimento do estudante e da instituição após o primeiro ano: estudo desenvolvido para apoiar as relações entre estudantes e IES após o primeiro ano de curso.	
2008	Cislaghi	Permanência discente na graduação em IES brasileiras: envolve três ações institucionais, visando à promoção da permanência – o ambiente institucional, o estudante como indivíduo e o ambiente externo.	

Fonte: Adaptado de Sales Junior (2013)

Estudos de Lima e Zago (2018), a partir dos teóricos Schmitt (2014) e Santos (2014) sobre pesquisas realizadas no Brasil no período 2005 a 2012 buscaram, para um melhor entendimento do fenômeno, “diferenciar a evasão no ensino superior de outras situações acadêmicas frequentemente confundidas, tais como retenção e mobilidade” (LIMA e ZAGO, 2018, p. 2).

Fatores de evasão no ensino superior

Os principais fatores mencionados na literatura que influenciam a evasão, favorecendo a permanência dos estudantes nas IES, envolvem a preparação acadêmica do estudante antes do ingresso no ensino superior, a integração social relacionada às participações em eventos realizados pela IES, a integração acadêmica, o compromisso com a instituição, o ambiente e as características demográficas, as relações estabelecidas pelos estudantes entre si, não só no ambiente acadêmico, como também extramuros, e devem ser considerados pelas IES (CISLAGHI, 2018). Para David e Chaym (2019), três fatores são capazes de influenciar a evasão no ensino superior: causas individuais dos estudantes, aspectos externos às instituições

e aspectos internos das instituições. Por isso, os autores inferem que é necessário verificar as principais causas de evasão sob a ótica dos estudantes e dos fatores internos e externos concernentes à IES, a fim de se estabelecerem estratégias e ações gerenciais que possam contribuir para mantê-los na instituição.

Ademais, as IES precisam identificar a motivação do aluno em virtude da necessidade de retê-lo. Observa-se que poucas ações são realizadas para minimizar a evasão discente. Pesquisa de Silva e Bregalda (2018) identificou a multifatorialidade da evasão do curso, com predominância de fatores pessoais: a falta de conhecimento em relação ao curso; a ausência de identificação com o curso e o despertar do interesse por outra profissão, além de auxílios estudantis insatisfatórios ou inexistentes – todos esses aspectos relevantes. Para Oliveira e Rosa (2017), acompanhar o nível de aprendizagem do estudante e seus relacionamentos com a IES, os professores e colegas; ofertar uma infraestrutura confortável e adequada ao atendimento das demandas do dia a dia; disponibilizar um curso de qualidade, além de apoio financeiro e suporte à empregabilidade, são fatores que se inter-relacionam e são responsáveis pela permanência ou não do estudante no curso e/ou na IES.

Gestão da permanência dos estudantes nas instituições de ensino superior

As IES possuem um papel de fundamental importância no combate à evasão na educação superior, visando garantir a permanência dos estudantes até a sua efetiva diplomação, por meio da promoção do desenvolvimento de políticas institucionais (MELLO; SANTOS; SOARES e RESENDE, 2012). De modo geral, as IES investem muitos recursos na captação de estudantes, na conquista de novos entrantes (matrículas), mas desenvolvem poucas ações para assegurar a qualidade do ensino, mitigar a evasão e gerir a permanência dos estudantes, de modo que a sua missão institucional seja cumprida (BISINOTO, 2016). A permanência dos estudantes em qualquer um dos níveis de ensino da educação brasileira consta do preceito constitucional de que o ensino deve ser ministrado com “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola” (BRASIL 1988, art. 206). No âmbito educacional, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, ratifica o preceito constitucional de igualdade ao dispor em seu inciso I, do art. 3, a mesma igualdade de condições para o acesso e permanência na escola (BISINOTO, 2016). Na análise de Muriel (2010, p.11), para a sustentabilidade de uma IES, à luz da gestão da

permanência, o foco deve considerar “qual é o valor final e não o quanto custa, na medida em que [...] cortar custos e manter o controle financeiro é algo corriqueiro, próprio de todo gestor que busca a eficiência na utilização dos recursos institucionais” (MURIEL, 2010, p.11).

Por isso, de forma clara e precisa, Muriel e Giroletti (2010) reconhecem a importância da gestão da permanência ao assinalarem que os “procedimentos para captação e retenção de alunos vão muito além do âmbito mercadológico” (MURIEL e GIROLETTI, 2010, p. 81). Ademais, apesar de ser importante a obtenção de recursos para a sustentabilidade da IES, “a captação e a retenção de alunos referem-se à realização dos fins da universidade. Ter e manter os alunos até o final do curso é precondição para que o projeto pedagógico aconteça em sua plenitude” (MURIEL e GIROLETTI, 2010, p. 81). Barros e Araújo (2018) ressaltam que as IES da rede privada desenvolvem ações para garantir que os estudantes concluam seus cursos. Entre essas iniciativas, está a criação de equipes voltadas para atuar, de forma exclusiva, na gestão da permanência e na implantação de projetos específicos de combate à evasão escolar.

Metodologia

Para o estudo, optou-se por realizar pesquisa descritiva, o que torna possível caracterizar, de forma detalhada, aspectos, situações e comportamentos dos sujeitos da pesquisa.

A abordagem foi de pesquisa qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos, colhidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada. Enfatiza-se mais o processo do que o produto e tem-se a preocupação de se retratar a perspectiva dos participantes (BOGDAN e BIKLEN, 2003), conforme citado por (OLIVEIRA, 2011).

Como estratégia de pesquisa para a coleta de dados adotou-se o estudo de caso.

As unidades de análise da pesquisa compreenderam locais onde o fenômeno acontece e que neste estudo foi representado por cinco IES localizadas na cidade do Rio de Janeiro denominadas de Alfa, Beta, Gama, Delta e Épsilon, garantindo, assim, a confidencialidade das informações (Quadro 3).

Quadro 3 – Perfil das unidades de análise da pesquisa

Denominação Adotada	Organização Administrativa	Organização Acadêmica	Matrícula	Porte
ALFA	Privada	Faculdade	Até 3 mil matrículas	Pequeno
BETA	Privada	Centro universitário	Até 3 mil matrículas	Pequeno
GAMA	Privada	Centro universitário	De 3 a 7 mil matrículas	Médio
DELTA	Privada	Centro universitário	De 7 mil a 20 mil matrículas	Grande
ÉPSILON	Privada	Universidade	Acima de 20 mil matrículas	Gigante

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Todas as IES selecionadas como objeto da pesquisa têm mais de 15 anos de existência e, com base na natureza jurídica da organização administrativa, são classificadas como organizações privadas conforme art. 19 inciso II, da LDBEN – Leis de Diretrizes e Bases de 1996. (BRASIL, 1996). Foram contempladas também IES de todas as modalidades de organização acadêmica da rede privada permitidas por lei, ou seja, Faculdade, Centro Universitário e Universidade. Os cursos oferecidos nas IES objeto de análise deste estudo enquadram-se nas seguintes categorias: (a) sequenciais, (b) de graduação (bacharelado e licenciatura), (c) de pós-graduação lato sensu – aperfeiçoamento (especialização e MBA) – ou stricto sensu (mestrado acadêmico e profissional, doutorado e pós-doutorado), (d) de extensão e (e) de EaD como citado no art. 44 inciso II, da LDBEN – Leis de Diretrizes e Bases de 1996. (BRASIL, 1996).

Ainda de acordo com a classificação do Mapa do Ensino Superior no Brasil 2019 (SEMESP, 2019), a partir do número de matrículas, apresentam-se no presente estudo IES de porte pequeno, médio, grande e gigante.

Amparado em Godoy (1995), como unidades de observação para a realização da pesquisa, este estudo elegeu como sujeitos participantes profissionais que atuam nas IES escolhidas para a análise. Foram selecionados respondentes com exercício profissional nos locais pesquisados por, no mínimo, três anos, atuando direta e/ou indiretamente com a comunidade acadêmica e ocupando cargo de gestão. Para a análise dos resultados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, tendo como referência BARDIN (2011) e FRANCO (2012).

Resultados

Sobre a questão da evasão estudantil ser ou não um desafio gerencial crítico da IES, os principais resultados estão sintetizados no Quadro 4.

Quadro 4 – A evasão estudantil é ou não um desafio gerencial crítico

IES	Síntese dos relatos
ALFA	A evasão é um desafio gerencial crítico: uma boa infraestrutura e um time comprometido com a qualidade do ensino, com o aprendizado dos alunos e com a excelência no atendimento contribuem para diminuir a evasão. [Gestor Alfa]
BETA	Tanto é um desafio crítico que, se o sistema de gestão escolar acusa que o aluno possui duas faltas consecutivas; se, dos 25% de falta permitidos, o aluno chega a 15%; ou se ele possui faltas intercaladas que chegam a 20%, iniciamos uma busca ativa do aluno. [Gestor Beta]
GAMA	A evasão estudantil é um desafio crítico. Procuramos flexibilizar no que for possível para reter o aluno. [Gestor Gama]
DELTA	É um desafio crítico especialmente pelo fato da maioria dos nossos alunos precisar trabalhar para pagar o curso. [Gestor Delta]
ÉPSILON	A evasão não é um desafio crítico. O nosso maior desafio é a metodologia e garantir a excelência do curso. [Gestor Épsilon]

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Averiguou-se que a evasão escolar é um desafio gerencial crítico para as todas as IES pesquisadas. Para tanto, a IES Beta criou uma metodologia de busca ativa baseada em índices de frequência, a fim de reduzir a evasão.

Na IES Delta, estudos visando conhecer o perfil do aluno evidenciaram que a evasão não se dá pelas faltas, pois, quando o aluno abandona o curso, o percentual de faltas é inferior ao limite determinado por lei. Um dos maiores desafios enfrentados é manter o aluno na IES em função das lacunas de aprendizagem e das questões financeiras.

Por isso, conscientizar o aluno de que vale a pena o esforço para concluir o curso é uma das tarefas mais árduas desempenhadas pela IES Delta. A IES Épsilon não considera a evasão um desafio gerencial crítico. Seu maior desafio é garantir a excelência dos cursos.

Constatou-se que a IES Épsilon conta com uma infraestrutura de alta qualidade, um corpo docente muito qualificado e um Núcleo de Apoio Pedagógico responsável pelo contato com os alunos desde o seu ingresso na instituição e, em especial, ao longo do primeiro ano.

No que tange à questão de todos os setores das IES acompanharem os índices de evasão ou se essas informações ficam restritas a determinado setor, tem-

se os resultados sintetizados no Quadro 5.

Quadro 5 – Os índices de evasão são acompanhados por todos os setores das IES ou essas informações ficam restritas a determinado setor

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Acompanhamento incipiente e restrito realizado através de planilha Excel.
BETA	Acompanhamento sistemático e compartilhado em reuniões mensais, realizado através de sistema de gerenciamento próprio de alunos.
GAMA	Acompanhamento restrito realizado por meio de planilha Excel.
DELTA	Acompanhamento semestral e restrito realizado por meio de planilha Excel.
ÉPSILON	Acompanhamento anual e restrito a determinados setores.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observou-se, de modo geral, que a divulgação dos índices de evasão para todos os setores das IES não é uma prática comum. Somente a IES Beta compartilha os índices de evasão com todos os seus setores. A IES Beta é também a única a dispor de um sistema de gerenciamento próprio que permite ao gestor visualizar seus resultados financeiros e acadêmicos e, assim, tomar decisões que previnam possíveis evasões. No que concerne aos fatores que mais influenciam a evasão estudantil nas IES, o Quadro 6 resume os resultados identificados.

Quadro 6 – Os fatores que mais influenciam a evasão nas IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Questões financeiras; desempenho acadêmico do aluno; infraestrutura dos ambientes.
BETA	Qualidade do corpo docente.
GAMA	Questões financeiras; qualidade do corpo docente; violência urbana.
DELTA	Questões financeiras.
ÉPSILON	Desempenho acadêmico do aluno; pressão familiar por bons resultados decorrentes do alto investimento realizado.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nesse contexto, constatou-se que fatores como a qualidade do corpo docente, o desempenho acadêmico do estudante, a infraestrutura dos ambientes, a pressão familiar e os aspectos financeiros são situações que causam impacto na evasão estudantil nas IES. O acompanhamento da evasão e a análise dos dados coletados, de modo que seja possível à IES implantar ação preditiva para interferir no fenômeno, eliminando ou reduzindo os fatores que causam a evasão ou para elaborar um plano de ação, tem seus resultados descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – O acompanhamento da evasão e a análise dos dados coletados para implantação de ações preditivas

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Treinamento dos professores; investimentos na infraestrutura.
BETA	Criação de ponto focal para prestar atendimento sob demanda aos alunos.
GAMA	Não desenvolveram nenhuma ação específica.
DELTA	Fase de construção de um score do aluno que aponte índices de frequência, desempenho pedagógico e inadimplência para que possam atuar na prevenção da evasão.
ÉPSILON	Implantação do Núcleo de Apoio Pedagógico.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se na IES Alfa a implementação de ações que culminaram na capacitação dos docentes e em melhorias na infraestrutura. Tais ações fundamentaram-se em pesquisas realizadas pelo setor corporativo da mantenedora. No caso da IES Beta, o foco das ações foi um pequeno ajuste: instituiu-se um responsável para esclarecer e encaminhar o discente a determinado setor, de acordo com sua demanda. As IES Gama e Delta ainda não desenvolveram nenhuma ação preditiva. Ações preditivas foram observadas na IES Épsilon com a implantação do Núcleo de Apoio Pedagógico, que acolhe o aluno e realiza entrevista individual para aferir dados sobre a vida do discente, seus problemas e suas dificuldades. No que tange ao conhecimento sobre o termo gestão da permanência por parte dos gestores acadêmicos, os resultados estão resumidos no Quadro 8.

Quadro 8 – O conhecimento do termo gestão da permanência por parte dos gestores acadêmicos

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Acho que é fazer gestão da retenção dos alunos, você trabalhar, criar ações e planos para você garantir. Uma coisa é você ter as ações de captação, outra coisa é como você faz para que esse aluno fique até o final do curso, e inclusive continue a vida acadêmica. [Gestor Alfa]
BETA	Eu acho que o nome é até meio autoexplicativo. É retenção, mas é diferente. E gestão é uma coisa, é um pacote de ações que você vai fazer. [Gestor Beta]
GAMA	Bom, por nós estarmos abordando a questão da evasão, eu acredito que sejam ações relacionadas a estratégias para manter o aluno. Não sei, eu acredito que seja isso. É preciso fazer a gestão antes de acontecer a evasão do aluno. [Gestor Gama]
DELTA	É você ver de perto o desempenho desse aluno no começo do semestre. E conseguir identificar os movimentos que possam levar ele a desistir. [Gestor Delta]
ÉPSILON	Eu penso que é gerir todas as ações para fazer com que o aluno permaneça no curso. [Gestor Épsilon]

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se, de maneira geral, por meio dos relatos, que a expressão gestão da permanência não faz parte do repertório dos gestores das IES pesquisadas. Os relatos indicam que não existe profundidade no conhecimento da gestão da permanência. Alguns gestores utilizam, inclusive, o termo retenção para descrever o entendimento sobre a gestão da permanência.

Os resultados referentes à existência de uma gestão efetiva da permanência nas IES estão sintetizados no Quadro 9.

Quadro 9 – A existência de uma gestão efetiva da permanência nas IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Ausência de ações efetivas. São desenvolvidas ações pontuais.
BETA	Várias ações são desenvolvidas para reter o aluno, mas não há conexão entre essas iniciativas.
GAMA	Não existe uma gestão efetiva da permanência.
DELTA	Desenvolvimento de ações isoladas.
ÉPSILON	É executado um conjunto de ações, mas estas não são tratadas como parte de um processo de gestão da permanência.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As IES foram unânimes em evidenciar que não existe uma gestão efetiva da permanência. São realizadas ações isoladas e pontuais.

O fator clareza sobre os grupos de estudantes que apresentam características e comportamentos indicativos de risco à permanência nas IES se encontra no Quadro 10.

Quadro 10 – A clareza a respeito dos grupos de estudantes que apresentam características e comportamentos indicativos de risco à permanência nas IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Não há clareza sobre o comportamento desse grupo de alunos.
BETA	Um indício é o excesso de faltas. Nas reuniões mensais com os professores e a equipe pedagógica, reserva-se um período para uma espécie de Conselho de Classe, quando são feitos relatos sobre comportamentos inadequados e os <i>gaps</i> de aprendizagem do ensino médio.
GAMA	Não existe clareza, mas sabe-se que são comportamentos que podem ser amplificados e provocar grandes evasões. Tenta-se estar próximo o tempo todo e, principalmente, escutar os representantes de turma.
DELTA	É um pouco sobre a questão financeira. Busca-se a história do <i>score</i> que está em fase de construção.
ÉPSILON	Não há um comportamento claro desses estudantes, até porque não são tantos assim, mas como os alunos fazem parte de uma classe média altíssima há algumas pistas. Desinteressados, não conhecem a dura realidade do país, têm tudo muito fácil, sem foco para uma carreira, sem ideais, não renunciam a uma viagem durante o curso, entre outras características.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As declarações dadas pelas IES demonstram que essas instituições ainda não dispõem de clareza sobre o perfil dos estudantes que apresentam características e comportamentos fortemente inclinados à evasão. A IES Beta e a IES Épsilon expressam alguns comportamentos baseados em observações.

Sobre os fatores que mais influenciam a permanência dos estudantes nas IES, sintetizam-se os resultados no Quadro 11.

Quadro 11 – Os fatores que mais influenciam a permanência dos estudantes nas IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Qualidade do corpo docente; infraestrutura; qualidade do atendimento; preço.
BETA	Qualidade da equipe docente; infraestrutura; investimentos em projetos inovadores; Programa de Iniciação Científica, Programa de Monitoria; encaminhamento para o mercado de trabalho.
GAMA	Preço; flexibilidade para negociar pagamento; qualidade docente; apoio psicológico e psicopedagógico; Empresa-modelo.
DELTA	Acolhimento; percepção da sua transformação durante o curso.
ÉPSILON	Marca da instituição; qualidade dos docentes; atendimento individualizado; participação dos alunos em vários eventos como protagonistas; Centro de Carreira que orienta e encaminha para o mercado de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Dos atributos mencionados, a qualidade no atendimento e a qualidade docente são os mais importantes, seguidos da participação em projetos especiais (Empresa-modelo, Programa de Iniciação Científica, Programa de Monitoria, entre outros); na sequência, estão a infraestrutura e as ações de encaminhamento para o mercado de trabalho.

Quanto ao que falta nas IES para um programa de gestão de permanência ser desenvolvido ou melhorado, os resultados estão compendiados no Quadro 12.

Quadro 12 – O que falta nas IES para um programa de gestão de permanência ser desenvolvido ou melhorado

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Entendimento de quanto é estratégica a gestão da permanência.
BETA	Alinhar o conceito de permanência entre toda a equipe e instituir um programa que reúna todas as ações já realizadas.
GAMA	Ausência de planejamento.
DELTA	Alinhamento do conceito entre todas as áreas e, em especial, entre os docentes.
ÉPSILON	Compreensão do conceito de permanência por parte de todos e integração entre as áreas.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Identificou-se que as IES necessitam de um melhor entendimento sobre o quanto a gestão de permanência é estratégica. Percebeu-se, ainda, que alinhar o conceito e integrar todas as áreas pode ser o caminho para o desenvolvimento de um programa de gestão de permanência na instituição.

Quanto aos tipos de financiamento estudantil – FIES, Prouni e financiamento próprio da IES –, o Quadro 13 apresenta resumidamente os resultados.

Quadro 13 – Tipos de financiamento estudantil – FIES, Prouni e financiamento próprio da IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Prouni e financiamento próprio.
BETA	FIES.
GAMA	FIES.
DELTA	FIES e financiamento próprio.
ÉPSILON	Financiamento próprio.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Constatou-se que, de modo geral, as IES disponibilizam pelo menos uma das modalidades de financiamento estudantil.

No que tange às ações desenvolvidas pelas IES para o acolhimento dos calouros, o Quadro 14 resume os resultados.

Quadro 14 – As ações desenvolvidas pelas IES para acolhimento dos calouros

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Aula inaugural; entrega de material personalizado; participação ativa dos professores.
BETA	Realização de dinâmicas práticas para integração; entrega de kits personalizados por curso.
GAMA	Acolhimento coletivo, prestando toda a orientação possível.
DELTA	Ação de acolhimento na chegada e até depois da entrega do diploma.
ÉPSILON	Para os vestibulandos inscritos antes do vestibular: Evento Dia D, com o objetivo de apresentar a universidade e os cursos; para os calouros: Evento de Boas-Vindas; entrega de material personalizado; semana de integração com alunos veteranos, desenvolvida pelas entidades estudantis; para os veteranos: Trote Solidário no recomeço do semestre.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Constatou-se que todas as IES desenvolvem ações para o acolhimento dos calouros. As IES Gama e Épsilon se destacam: a Gama, por desenvolver ações de acolhimento ao longo de toda a jornada acadêmica; a Épsilon, por praticar ações específicas para calouros e veteranos e também para futuros alunos.

As ações promovidas pelas IES para assegurar a satisfação intrínseca do

aluno, ou seja, sua satisfação enquanto ele realiza o curso ou desenvolve ações com expectativas de satisfação futura têm os resultados compendiados no Quadro 15.

Quadro 15 – As ações promovidas pelas IES para assegurar a satisfação intrínseca do aluno no ambiente acadêmico

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Ações locais e corporativas; canal de empregabilidade; biblioteca virtual; desenvolvimento de ações de divulgação dos cursos de pós-graduação.
BETA	Conjunto de ações para a satisfação imediata e futura.
GAMA	Prestação de serviços de consultoria gratuita para pequenas empresas locais através da Escola-modelo de Administração; reforço escolar gratuito para os alunos da comunidade através do curso de pedagogia; aulas gratuitas de nivelamento em matemática e língua portuguesa, não só para o aluno, mas também para amigos e familiares.
DELTA	Ambientes limpos; atendimento diferenciado; acolhimento; inserção e acompanhamento no mercado de trabalho.
ÉPSILON	Promoção de viagens técnicas para conhecer empresas quando estão no segundo ano do curso; palestras; eventos diversos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Constatou-se que a grande maioria das ações das IES concentra-se no aluno não só enquanto ele está diretamente vinculado ao curso, mas que se estende para além do meio acadêmico. As IES buscam, mesmo de forma indireta, desenvolver ações que garantam também satisfação futura ao estudante.

No que concerne a práticas e ações que apoiam o estudante durante a sua jornada acadêmica nas IES, os resultados estão expostos no Quadro 16.

Quadro 16 – As ações que apoiam o estudante durante a sua jornada acadêmica nas IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Aulas específicas sobre os principais temas em que os alunos apresentam dificuldades; eventos com palestrantes de mercado; ações temáticas para criar envolvimento entre a comunidade acadêmica.
BETA	Entrega de material específico para uso individualizado durante o curso; palestras sobre temas que apoiam o desenvolvimento de competências.
GAMA	Promoção de atividades voluntárias na comunidade externa.
DELTA	Ações que vão desde o apoio pedagógico até o que diz respeito a questões de ordem pessoal. Recentemente conseguimos empregar uma pessoa da família de um aluno por meio de uma das nossas empresas parceiras.
ÉPSILON	Viagens técnicas; atendimentos individualizados; palestras com profissionais do mercado; oficinas sobre temas holísticos; atividades de <i>brainstorming</i> em que os alunos descrevem o que gostam, o que não gostam e o que sentem falta.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Percebeu-se que as ações realizadas pelas IES vão muito além do apoio ao estudante e ultrapassam os limites do espaço da instituição: o suporte se estende à comunidade, ao mercado, aos familiares do discente, tudo isso em parceria com empresas e profissionais que ajudam a tornar a jornada acadêmica produtiva e significativa. Ressalta-se ainda a valorização dada ao estudante, fundamental para o convívio e a permanência na IES.

No que se refere às IES realizarem devolutivas sobre evidências, com os dados estabelecendo planos de ação, expõem-se os resultados no Quadro 17.

Quadro 17 – A realização de devolutivas sobre evidências, com os dados estabelecendo planos de ação nas IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	O aluno não pode ficar sem uma devolutiva. Mas não há um plano de ação. [Gestor Alfa]
BETA	Faz. Por exemplo, sabe-se que existe um risco à permanência que é a nossa mudança de local. E esse risco já pressupõe evasão. A gente está criando um comitê de alunos. [Gestor Beta]
GAMA	A devolutiva é pontual, mas não temos um plano de ação. [Gestor Gama]
DELTA	Sempre é dada uma devolutiva ao aluno, mesmo que não haja uma solução definida. O assunto fica no nosso radar enquanto procuramos uma resolução. [Gestor Delta]
ÉPSILON	Dar uma devolutiva ao aluno é uma das nossas prioridades. Nenhum deles fica sem uma resposta, e já aconteceu de haver alteração de algum procedimento a partir de uma situação ocorrida. [Gestor Épsilon]

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Todas as IES expressam o compromisso genuíno de dar devolutivas aos alunos. Constata-se que existem movimentos para entender os descritores e encontrar soluções. Todavia, percebe-se a inexistência de planos de ação estruturados.

Sobre a existência de um setor específico para o atendimento ao estudante nas IES, os resultados estão sintetizados no Quadro 18.

Quadro 18 – A existência de um setor específico para o atendimento ao estudante nas IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	O atendimento ao estudante é feito pelo coordenador do polo.
BETA	Núcleo de apoio psicopedagógico.
GAMA	Núcleo de orientação psicopedagógico.
DELTA	Núcleo de apoio psicológico.
ÉPSILON	Núcleo de apoio psicopedagógico.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados mostram que todas as IES, com exceção da Alfa, dispõem de algum tipo de núcleo para atendimento do estudante, seja psicopedagógico, seja psicológico.

O Quadro 19 traduz os resultados sobre a existência de um setor voltado para a orientação de carreira e/ou empregabilidade e os conhecimentos dos gestores sobre a taxa de empregabilidade dos estudantes das IES.

Quadro 19 – A existência de um setor voltado para a orientação de carreira e/ou empregabilidade e os conhecimentos dos gestores sobre a taxa de empregabilidade dos estudantes das IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Existência de um setor voltado para orientação de carreira. O índice de empregabilidade dos alunos não é conhecido.
BETA	Existência de um setor voltado para orientação de carreira. Estudo realizado demonstra que a empregabilidade está na faixa de 89%.
GAMA	Não existe um setor específico. O trabalho de orientação de carreira e o encaminhamento para o mercado de trabalho é feito pelos coordenadores de curso. Os gestores não possuem dados para mensurar o percentual de empregabilidade.
DELTA	Existência de um setor voltado para orientação de carreira. A empregabilidade gira em torno de 60%.
ÉPSILON	Existência do Núcleo de Estágio e Desenvolvimento de Carreira. Anualmente os índices de empregabilidade são publicados interna e externamente: a média é de 90%. Os cursos de Matemática e Economia tiveram 100% de empregabilidade no ano de 2018.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As IES Alfa, Beta, Delta e Épsilon declaram ter um setor voltado para orientação de carreira que auxilia o estudante a ingressar no mercado de trabalho. A IES Gama relata não dispor de um setor específico para esse fim. Das IES que contam com o setor, a Delta e a Épsilon conhecem a taxa de empregabilidade.

Quanto aos setores das IES que mais podem contribuir para a prática de uma gestão de permanência, os resultados estão sintetizados no Quadro 20.

Quadro 20 – Os setores das IES que mais podem contribuir para a prática de uma gestão de permanência

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Equipe acadêmica; secretaria.
BETA	Coordenação acadêmica; coordenação de curso; docentes.
GAMA	Financeiro; secretaria.
DELTA	Docentes.
ÉPSILON	Coordenação de curso; docentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De modo geral, os que mais podem contribuir para a prática da gestão da permanência são a equipe acadêmica – docentes, coordenadores de curso e coordenadores acadêmicos –, a secretaria e o financeiro. Por estarem na linha de frente no cotidiano com os alunos, são sujeitos capazes de contribuir com uma palavra, um encaminhamento para a solução de um problema e até com uma orientação, o que poderá fazer com que o aluno permaneça na instituição e chegue à diplomação.

No que se refere à existência de um consenso entre a comunidade acadêmica – coordenação de curso, coordenação pedagógica, coordenação acadêmica, áreas meio e direção – sobre os conceitos de retenção e de gestão da permanência nas IES, expõem-se os resultados no Quadro 21.

Quadro 21 – O consenso sobre os conceitos de retenção e de gestão da permanência nas IES

IES	Síntese dos relatos
ALFA	Não, isso é polêmico. [Gestor Alfa]
BETA	Acho que tem consenso. Porque quando a gente criou todos esses programas de suporte ao aluno, isso não é só retenção. A gente sabe que é realmente mais do que reter. A gente quer desenvolver, quer realmente a permanência do aluno. [Gestor Beta]
GAMA	Não visualizo isso caminhando na mesma direção. A gestão da permanência é muito nova. Trabalhamos com a retenção, mas não é gestão, que tem processos, que tem ações preventivas. Trabalhamos aqui a retenção, não tem nada de gestão da permanência. [Gestor Gama]
DELTA	Aqui falamos em retenção. A gestão da permanência eu acho que é algo maior porque a evasão é fato concluído. [Gestor Delta]
ÉPSILON	Aqui nós somos muito acadêmicos. Fala-se em retenção. Alguns podem até entender o conceito, mas a prática não é essa. [Gestor Épsilon]

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os relatos dos gestores das IES sobre a existência de um consenso da comunidade acadêmica quanto aos conceitos de retenção e gestão da permanência demonstram que, à exceção do gestor da IES Beta, os demais admitem que a prática comum nas suas instituições está voltada para a retenção dos alunos.

Síntese da discussão dos resultados do estudo

O Quadro 22 apresenta uma síntese da discussão dos resultados identificados neste estudo.

Quadro 22 – Discussão dos resultados identificados no estudo

Objetivos específicos	Discussão dos resultados	Autores resultados
Identificar os fatores que influenciam a evasão dos estudantes nas IES.	Desempenho acadêmico do aluno; infraestrutura dos ambientes; pressão familiar por bons resultados decorrentes do alto investimento realizado; qualidade do corpo docente; questões financeiras; violência.	Cislaghi (2008); David e Chaym (2019); Silva e Bregalda (2018); Oliveira e Rosa (2017).
Identificar os fatores que influenciam a permanência dos estudantes nas IES.	Acolhimento; apoio psicológico e psicopedagógico; atendimento individualizado dos alunos; Centro de Carreira; Empresa-modelo; flexibilidade para negociar pagamento; infraestrutura; inserção no mercado de trabalho; investimentos em projetos inovadores; marca da instituição; preço; Programa de Iniciação Científica; Programa de Monitoria; promoção de eventos; qualidade da equipe/corpo docente; qualidade do atendimento; preço; capacidade de transformação dos alunos durante o curso.	Barros e Araújo (2018); Costa e Gouveia (2018); Peron, Bezerra e Pereira (2019); SEMESP (2020)
Descrever as estratégias adotadas pelas IES para a gestão da permanência dos estudantes, minimizando os impactos da evasão.	Desenvolvimento de ações pontuais e isoladas; ausência de ações estratégicas sistemáticas e preditivas que promovam o apoio necessário ao estudante; ações pautadas na retenção do estudante para obter a diplomação; desenvolvimento de ações para acompanhar a evasão e reduzir seus impactos; desenvolvimento de ações para garantir a satisfação intrínseca do estudante enquanto ele está matriculado no curso e com vistas a uma satisfação futura.	Maciel et al. (2019); Cislaghi (2008); Spady (1970).
Identificar as práticas que apoiam o estudante durante a sua jornada acadêmica na IES.	Ações da coordenação de inovação educacional para a permanência; ações temáticas; apoio pedagógico; atendimentos individualizados; aulas especializadas; <i>brainstorming</i> para identificar as demandas dos alunos; entrega de <i>kits</i> de boas-vindas; entrega de <i>kits</i> padronizados por cursos; eventos com palestrantes externos; realização de oficinas sobre carreira, recrutamento e processo seletivo; oficinas sobre temas holísticos; viagens técnicas.	Tinto (2000).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Considerações finais

Neste artigo buscou-se refletir sobre a evasão discente no cenário educacional brasileiro, tendo como base estudo realizado em cinco instituições de ensino superior privadas, localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Os resultados apresentados neste trabalho foram sintetizados no sentido de destacar os pontos mais relevantes no que concerne à evasão discente. Tais resultados indicam que a evasão é um desafio gerencial crítico para as IES, excetuando-se apenas uma dessas instituições, que não qualifica a evasão como um desafio gerencial crítico. O acompanhamento dos índices de evasão é, de modo geral, compartilhado no ambiente acadêmico, mas nem todos os setores das IES têm acesso a esses dados. A restrição da divulgação das informações sobre os índices limita-se a duas das cinco organizações pesquisadas.

Os fatores que mais impactam a evasão estudantil nas IES envolvem qualidade do corpo docente, desempenho acadêmico do estudante, infraestrutura dos ambientes, pressão familiar e aspectos financeiros. Esses fatores vão ao encontro de um dos aspectos que mais concorrem para a permanência acadêmica nas IES, que é a qualidade docente.

O conhecimento da expressão gestão da permanência precisa ser aprimorado nas IES, pois os gestores não possuem *expertise* sobre essa temática e, muitas vezes, empregam o termo “retenção” como se seu significado fosse equivalente ao de gestão da permanência. Nas IES não existe uma gestão efetiva da permanência – são realizadas apenas ações isoladas e pontuais. Faz-se necessário um trabalho de conscientização dos gestores e colaboradores visando ao melhor entendimento desse conceito.

A falta de clareza sobre o comportamento dos discentes indicando risco à permanência é uma deficiência que os gestores precisam sanar, uma vez que o conhecimento que se tem hoje sobre essa questão não é suficiente para evitar que o aluno abandone o curso. O caminho para o desenvolvimento de um programa de gestão de permanência de sucesso na IES deve integrar todas as áreas da instituição, alinhar o conceito e considerar estratégica toda e qualquer ação no sentido de mitigar a evasão e conduzir o aluno à diplomação.

Os programas de financiamento estudantil são importantes para o combate à evasão, pois, por meio do FIES, do Prouni e até mesmo de financiamento próprio, a

IES consegue manter o aluno na instituição. O acolhimento dos calouros tem expressivo valor nas IES – além de envolver toda a estrutura educacional, inclusive os veteranos –, por possibilitar ao novo aluno maior conforto logo no início do curso e, até mesmo, assegurar que ele continue a frequentá-lo, reduzindo, assim, os índices de evasão. Ademais, a importância do aluno ultrapassa os limites do curso, indo além do ambiente acadêmico. Sua satisfação futura é fundamental, pois esse mesmo aluno se tornará um multiplicador, compartilhando fora dos muros da IES a experiência vivenciada.

O fenômeno da evasão vem se mantendo presente ao longo dos anos no meio acadêmico. Contudo, neste momento, agravou-se ainda mais em razão da pandemia do coronavírus (COVID 19). Os gestores educacionais estão tendo que reaprender e buscar, com agilidade e rapidez, estratégias que auxiliem na redução dos índices de evasão para mitigar potenciais impactos na IES, e o presente estudo pode lhes proporcionar uma sólida contribuição, agregando ainda mais valor aos seus esforços.

Referências Bibliográficas

ASTIN, A. W. Student involvement: A developmental theory for higher education. **Journal of College Student Personnel**. V. 40, p. 518-529, jan. 1984. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1985-18630-001>. Acesso em 5 nov 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011. 229 p.

BARROS, M. A. N. de, & ARAÚJO, H. P. M. H. de. Educação superior no brasil: permanência de estudantes e rentabilidade do setor privado. **Movimento Revista de Educação**, v. 5, n. 9, p. 69-106, Nov. 2018. Doi.10.22409/mov.v0i9.489. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistamovimento/article/view/32677/18825>. Acesso em 10 outubro de 2019.

BEAN, J. P. Dropouts and turnover: The synthesis and test of a causal model of student attrition. **Research in higher education**. v 12, n 2, p. 155-87, abr. 1980. 1980. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00976194>. Acesso em jun 2019.

BEAN, J. P., & METZNER, B. S. A conceptual model of nontraditional undergraduate student attrition. **Review of educational Research**. v. 55, p. 485-540, 1985. Doi.org/10.3102/00346543055004485. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/00346543055004485>. Acesso em jan 2019.

BISINOTO, G. D. S. **Gestão da Permanência: uma análise sobre o perfil socioeconômico, permanência e evasão dos discentes do Curso de**

Revista Labor, V. 2, N. 26

DOI: <https://doi.org/10.29148/labor.v2i26.72039>

<http://www.periodicos.ufc.br/labor/index>

ISSN: 1983-5000

144

Bacharelado em Administração Pública da UAB/UNEMAT. 2016. 171 f. Trabalho de Conclusão Final (Graduação em Ciências Contábeis) Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, RO, Brasil.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação.** Tradução Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994. 336 p.

BRASIL, **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Senado Federal. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em dez. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF. Senado Federal, 2016. 496p. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 9 out. 2019.

BRAXTON, J. M., HIRSTCHI, A. S. & MCCLENDON, S. A. Compreensão e redução da partida de estudantes universitários. **Relatório de Ensino Superior ASHE-ERIC.** 2004. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED501184>. Acesso em 6 mar 2019.

CABRERA, A.F., CASTAÑEDA, M. B., NORA, A., & HENGSTLER, D. The convergence between two theories of college persistence. **Journal of Higher Education.** 1993. Disponível em: <https://ucarecdn.com/fc45f9b2-f271-4da2-9dcb-95c2d214b1ea/>. Acesso em 5 fev 2018.

CASTRO, A. K. dos S. S., & TEIXEIRA, M. A. P. Evasão universitária: modelos teóricos internacionais e o panorama das pesquisas no Brasil. **Psicol. Argum**, v. 32, n. 79, p. 9-17, abr. 2014. Doi: 10.7213. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/19693/19021>. Acesso em 10 mar 2019.

CISLAGHI, R. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação.** 2018. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2018. 273 p.

DAVID, L., & CHAYM, C. Evasão Universitária: Um Modelo para Diagnóstico e Gerenciamento de Instituições de Ensino Superior. **Revista de Administração IMED.** v. 9, n. 1, p. 167-186, jun. 2019. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/3198>. Acesso em: 14 nov. 2019.

DUARTE JÚNIOR, N. G. **Assistência estudantil e as cotas sociais nas universidades estaduais do Nordeste: as faces do acesso ao direito.** 2013. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil. 2013. 133 p.

DWYER, T. et al., (2016). (Orgs.). **Jovens universitários em um mundo em transformação: uma pesquisa sino-brasileira**. Brasília; Pequim: Recipea; Repositório do conhecimento IPEA. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/160715_livro_jovens_universitarios.pdf. Acesso em 12 abr. 2018.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 4. Ed. Brasília: Líber Livro. 2012.

GODOY, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63. 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183>. Acesso em 5 jun. 2018.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior. 2018**: notas estatísticas. Brasília, 2019.

LIMA, F. & ZAGO, N. Desafios conceituais e tendências da evasão no ensino superior: a realidade de uma universidade comunitária. **Revista Internacional de Educação Superior**. v. 4, n. 2, p. 366-386. 2018. Disponível em: Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/325305276_Desafios_conceituais_e_tendencias_da_evasao_no_ensino_superior_a_realidade_de_uma_universidade_comunitaria/link/5b04c3644585154aeb07fb53/download. Acesso em 10 abr. 2018.

LINHARES, M. J. **A Dinâmica de formulação de estratégias em IES privadas: um estudo à luz das práticas da Governança Corporativa**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC,. Belo Horizonte. MG, Brasil). 2019.

LOBO, M. B. C. M. **Panorama da evasão no ensino superior brasileiro: aspectos gerais das causas e soluções** (ABMES Cadernos). ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Brasília, DF, Brasil. 2012.

MACIEL, C. E., CUNHA JÚNIOR, M., & Lima, T. da S. A produção científica sobre permanência e evasão na educação superior no Brasil. **Educação e Pesquisa**. v.9, n.26, p. e198669. 2019.. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/ep/article/view/162661>. Acesso em 6 mai. 2019.

MacKinnon-Slaney, F. The adult persistence in learning model. **Journal of Counseling & development**. 1994. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.1556-6676.1994.tb0093>. Acesso em 4 abr. 2018.

MEC – Ministério da Educação. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/SASE). **Planejando a Próxima Década Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação**. 2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acesso em 1 mar. 2019.

MELLO, S. P. T. de, SANTOS, E. G. dos, SOARES, A. C., & REZENDE, A. M. C. A. Evasão no curso de administração: diagnóstico e possibilidades em uma universidade pública no sul do Brasil. 2012. **Anais... XXIII ENANGRAD**.

MEYER JUNIOR, V., PASCUCCHI, L., & MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, 2012. v. 46, n.1, p. 49-70.

MURIEL, W, & GIROLETTI, D. A. Captação e Retenção de Alunos no Ensino Superior. **Cultura e Fé (Porto Alegre)**, 2010. v.128, n.1, p. 59-81.

MURIEL, W. Gestão da permanência nas instituições de ensino superior. **Artigo Carta Consulta.2010**. Recuperado de: <https://www.cartaconsulta.com.br>. Acesso em mar. 2019.

NORA, A., BARLOW, &., CRISP, G. **Student persistence and degree attainment beyond the first year in college**. In: Seidman, A. **College Student Retention - Formula for Student Success**. American Council on Education, Westport: Praeger. 2005.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. 72 p.: Manual (pós-graduação) Universidade Federal de Goiás, 2011.

OLIVEIRA, T. L., & ROSA, F. **Fatores determinantes da retenção de estudantes: um modelo teórico para Instituições Públicas de Ensino Superior**. 2017. In: Anais... do I CIDESP Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Florianópolis, SC, Brasil.

PASCARELLA, E. T. Student-faculty informal contact and college outcomes. **American Educational Research Association**, 1980. v. 50, n. 4, p. 545-595. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1170295>. Acesso em 6 jul 2019.

PERON, V. D., BEZERRA, R. C.; & PEREIRA, E. N. (2019). Causas e monitoramento da evasão universitária no contexto brasileiro: uma revisão sistemática. **Educitec**, v. 5, n.11, p. 163-179.

SALES Junior, J. S. **Uma análise estatística dos fatores de evasão e permanência de estudantes de graduação presencial da IJFES**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Espírito Santo, ES, Brasil, 2013.

SANTOS JÚNIOR, J. da S. **Trajetória acadêmica de estudantes de graduação: evasão, permanência e conclusão de cursos na Universidade Federal da Grande Dourados**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados, MS, Brasil, 2016.

SANTOS, P. K. Abandono na Educação Superior: um estudo do tipo Estado do Conhecimento. **Educação Por Escrito**. V.5, n. 2, p. 240-255. 2014. Disponível em:

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/porescrito/article/view/17896>. Acesso em 1 mar 2019.

SCHIMITT, R. E. **A evasão na educação superior: uma compreensão ecológica do fenômeno como estratégia para a gestão da permanência estudantil**. Anais da X Anped Sul - Reunião Científica da ANPED. 2014. Disponível em: http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/690-0.pdf. Florianópolis: UDESC. Acesso em 6 out 2019.

SEMESP - Sindicato das Entidades Mantenedoras do Ensino Superior de São Paulo. **Mapa do ensino superior no Brasil. São Paulo: 2020**. (10a ed.). Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa-do-ensino-superior/edicao-10>. Acesso em 10 nov 2020.

SESU/MEC – ANDIFES – ABRUEM. (1997). Comissão Especial de Estudo sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras. Disponível em: http://www1.udesc.br/arquivos/id_submenu/102/diplomacao.pdf. Acesso em 11 jan. 2018.

SILVA, B., & BREGALDA M. M. Fatores associados à evasão de discentes de um curso de Terapia Ocupacional. **Rev Ter Ocup Univ**. 2018. v.29, n. 2, p. 111-119.

SPADY, W. G. Dropouts from higher education: An interdisciplinary review and synthesis. **Interchange**, 1970. v. 1, n. 1, p. 64-85.

SPADY, W. G. Dropouts from higher education: Toward an empirical model. **Interchange**, 1971. v.2, n. 3, p. 38-62.

TINTO, V. Classrooms as communities: exploring the educational character of student persistence. **The Journal of Higher Education**, London, 1997. v.68, n.6, p. 599-624

TINTO, V. Dropout from higher education: a theoretical synthesis of recent research. **Review of Educational Research** 1975. v. 45, n.1, p. 89-125. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3102/00346543045001089>. Acesso em 10 out 2019.

TINTO, V. Learning better together: The impact of learning communities on student Success in higher education. **Journal of Institutional Research**, 2000. v. 9, n.1, p. 48-53.

TINTO, V. **Saindo da faculdade: repensando as causas e curas do atrito estudantil**. 2. ed. Chicago: University of Chicago Press. 1993.

Marcia Regina da Silva Castelucio

Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo. Especialista em Administração Educacional pela Faculdade de Tecnologia Senac Rio; em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas; e em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade de Educação e Letras São Judas Tadeu. Graduada para Professores na Formação Especial do Currículo do Ensino de 2º Grau pela Faculdade Niteroiense de Formação de Professores; e em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Consultora Educacional, com ênfase em Gestão da Permanência Estudantil, e parecerista ad hoc da Revista Labor, do Laboratório de Estudos do Trabalho e Qualificação Profissional, do Programa de Pós-graduação em Educação, da Universidade Federal do Ceará. Atuou por mais de 30 anos no Senac Rio de Janeiro, ocupando cargos de Diretora da Faculdade de Tecnologia Senac Rio, Gerente Corporativa de Projetos Especiais, Diretora do Centro de Desenvolvimento e Gestão de Negócios, Gerente de Unidade, Diretora de Escola, Coordenadora de Ensino e Professora. Possui vasta experiência em Educação Profissional e Tecnológica, atuando na gestão educacional, comercial, financeira e administrativa, planejamento estratégico de médio e longo prazo, identificação de necessidades e oportunidades locais para o desenvolvimento de pessoas e organizações e estudos de mercado. Forte atuação na elaboração de programas de desenvolvimento profissional em diversas áreas do conhecimento, organização de eventos nacionais e internacionais, gestão orçamentária e estratégica de projetos, condução de estudos de viabilidade para implantação de novas Unidades de Negócio. E-mail: mcastelucio@gmail.com

Link do Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8708342944146118>**Ester Eliane Jeunon**

Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

Graduada em Psicologia pela Faculdade de Ciências Humanas da Fundação Mineira e Educação - FUMEC, mestra em Administração pela FACE/Universidade Federal de Minas Gerais e Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília - UNB e Newcastle University - Austrália. Professora da Faculdade Pedro Leopoldo e Professora Adjunto IV da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas, coordena a Incubadora Ideias - Unidade Betim. Responsável pelo o grupo de pesquisa NUPET - GES (Núcleo de Pesquisa e Tecnologias em Gestão, Educação e Sustentabilidade) e integrante do NESTEMAN - Núcleo de Estudos em Estratégias, Marketing e Negócios do MPA/FPL. Diretora Executiva da Kairós Treinamento em Desenvolvimento Organizacional Ltda e Espaço Terapêutico Jeito de Si. Atualmente desenvolve estudos sobre Indicadores de Inovação para micro e pequenas empresas, sustentabilidade e Consumo transformativo.

E-mail: esterjeunon@gmail.com

Link do Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1416021208462821>

Recebimento: 20/09/2021

Aprovação: 06/12/2021

**Q.Code****Editores-Responsáveis**Dr. Enéas de Araújo Arrais Neto, Universidade Federal do Ceará, UFC, Ceará, BrasilDr. Sebastien Pesce, Universidade de Orléans, França