

1 Introdução

O cenário da educação superior no Brasil passou por profundas mudanças nas últimas décadas. A crescente expansão da educação superior, as políticas públicas de incentivo para o aumento do número de vagas, a democratização do acesso, os programas de financiamento estudantil e a exigência por novos cursos para atender às demandas do mercado aliado à mercantilização da educação superior, por meio da entrada no mercado de grandes grupos educacionais, exige que as Instituições de Ensino Superior (IES) promovam uma reinvenção em sua organização e estrutura, sem perder de vista a sua missão. Diante da crise econômica que assola o país, as altas taxas de desemprego, as recentes mudanças na legislação da educação superior e nos indicadores de avaliação, bem como a profissionalização do segmento educacional com a entrada de grandes players no mercado, as IES em especial as privadas precisam redesenhar suas estratégias institucionais de atuação, elaborando planejamento estratégico para aperfeiçoar os processos de gestão que possam torná-las cada vez mais atraentes, gerar vantagens competitivas e garantir sua sustentabilidade econômica (Brasil, 2019).

Esse cenário, com significativas mudanças no comportamento dos estudantes e o contínuo avanço das tecnologias exponenciais, associado a questões de instabilidade política, econômica, financeira e social da realidade brasileira, podem trazer impactos negativos para os resultados operacionais das IES privadas. Dos muitos desafios presentes no âmbito das IES, a evasão está entre um dos mais complexos a serem enfrentados sob o ponto de vista gerencial. A perda de receita proveniente da evasão estudantil não compromete somente os resultados acadêmicos e financeiros das IES privadas, como também acarreta perdas sociais. Nas palavras de Carmo (2016, p. 14) afirma-se que “após a conquista do acesso, vamos à luta pela permanência!”.

Nesse contexto, este relato diz respeito a uma pesquisa sobre a gestão da permanência de estudantes na educação superior. O objetivo consistiu em analisar de que forma as IES da rede privada gerenciam a permanência dos estudantes no ambiente acadêmico. O fenômeno foi investigado a partir de um estudo de casos múltiplos realizado em cinco IES da rede privada, localizadas na cidade do Rio de Janeiro, por meio de pesquisa do tipo descritiva e com abordagem qualitativa. Na qual buscou-se responder à seguinte questão: de que forma as IES da rede privada gerenciam a permanência dos estudantes no ambiente acadêmico?

Este relato está estruturado em seis partes: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados Obtidos e Análise, Conclusões, e o desenvolvimento de uma proposta consultoria para a implantação de um modelo de Gestão da Permanência Discente nas IES pesquisadas visando mitigar a evasão das IES em busca de melhores resultados operacionais, e por fim, Referências.

2 Referencial Teórico

A gestão estratégica nas IES, pelas suas peculiaridades e características específicas, se apresenta como um grande desafio. Inúmeros fatores como a expansão da educação superior no Brasil; a democratização das formas de acesso; a necessidade de garantir a aprendizagem e a permanência dos estudantes, especialmente da clientela das classes C e D; a legislação própria do ensino superior; as políticas educacionais, que traduzem os parâmetros de qualidade da educação superior; as demandas dos setores produtivos da sociedade, que ensejam a revisão e a oferta de novos cursos (portfólio); o aumento do número de vagas; os avanços tecnológicos; a conquista de novos alunos e a mudança no perfil desses estudantes com novas expectativas e

exigências demandam dos gestores universitários um novo posicionamento em relação às suas práticas organizacionais. Neste cenário, Linhares (2013) aponta que 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, passam a adotar práticas de gestão estratégica. Por isso, a importância de adotar-se a estratégia, como um conjunto de medidas e de decisões estabelecidas para serem tomadas e executadas no tempo e hora certos, levando as IES à consecução de seus objetivos e metas estabelecidos.

2.1 Evasão na educação superior

Face a expansão ao 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, como também aos aspectos sociais e financeiros. No Brasil, o 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. Ainda, diante da interpretação distinta sobre o conceito de evasão, um estudo feito pela Comissão Especial (Brasil/SESU/MEC, 1977, p. 20) diferencia a evasão de curso da evasão da instituição e da evasão do sistema [ênfase acrescentada]: *evasão de curso*: 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), exclusão por norma institucional; *evasão da instituição*: quando o estudante se desliga da instituição na qual está matriculado; *evasão do sistema*: quando o estudante abandona de forma definitiva ou temporária o ensino superior.

2.1.2 Fatores de evasão no ensino superior

A literatura apresenta vários fatores determinantes para a evasão estudantil no ensino superior. Estudos de Oliveira e Rosa (2017), por meio de revisão bibliográfica, identificam os fatores capazes de influenciar a evasão no ensino superior, a partir de três categorias: questões de ordem individual dos estudantes, aspectos internos às instituições e aspectos externos às instituições. E cuja variável de cada categoria corresponde a aprendizagem, relacionamento e tempo; infraestrutura e qualidade; finanças e colocação profissional, respectivamente. Fatores esses que se inter-relacionam e são responsáveis pela permanência, ou não, do estudante no curso ou na IES.

2.2 Gestão da permanência dos estudantes nas instituições de ensino superior

Muriel (2010) reconhece que para a sustentabilidade de uma IES, à luz da gestão da permanência, o foco deve estar em 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, p. 81) reconhecem a importância da gestão da permanência ao expor que os “procedimentos para captação e retenção de alunos vão muito além do âmbito mercadológico”. Os estudiosos ressaltam que, apesar de ser importante a obtenção de recursos para a sustentabilidade da IES, “a captação e a retenção de alunos têm a ver com a realização dos fins da Universidade. Ter e manter os alunos até o final do curso é

pré-condição para que o projeto pedagógico se realize em sua plenitude, formando-se uma nova pessoa, um cidadão prestante e um excelente profissional” (Muriel & Giroletti, 2010, p.81).

2.2.1 Fatores de atratividade dos estudantes

Ao longo dos últimos 20 anos, o segmento da educação superior passou por um intenso processo de expansão alavancado em especial pelo advento do setor privado com a abertura de IES, oferta de cursos nas diferentes modalidades de ensino e ingresso de uma parcela da população até então excluída do meio acadêmico. Nesse cenário de alta competitividade, as IES privadas se deparam com a tarefa árdua de atrair e captar novos alunos. Para tanto, as IES precisam conhecer seu público, seus desejos e necessidades, bem como identificar os processos de decisão dos alunos para definir estratégias e consequentemente captar novos clientes, tornando-se um diferencial em relação às demais IES, tanto no mercado como nas áreas de conhecimento em que atuam (Oliveira & Teixeira, 2012). Ao identificar os fatores de influência no comportamento dos alunos, as IES podem direcionar suas ações para conquistar a preferência de novos entrantes, conforme menciona Biazon (2012, como citado em Oliveira, Giroletti & Jeunon, 2018) contribuindo para a captação de novas matrículas.

2.2.2 Processo de socialização e as práticas que apoiam o estudante durante a sua jornada acadêmica

Na percepção de Costa e Martins (2016, p 317), o processo de socialização constitui-se de duas etapas: 1) a socialização primária, que “é um processo influenciado por questões emocionais. [É] caracterizada, entre outros aspectos, pelo formalismo e pelo anonimato”; e 2) a socialização secundária, que “diz respeito a um processo de interiorização de questões mais objetivas ou baseadas em instituições do mundo social.” Por essa abordagem, infere-se que Costa e Martins (2016) consideram a existência de um processo de interiorização de questões sociais em ambas as etapas da socialização. Contudo, as IES, em especial as brasileiras, com raras exceções, privilegiam a existência de ambientes específicos para o convívio e a socialização ou desenvolvem projetos pedagógicos de curso em que atividades extracurriculares, fora do ambiente escolar propriamente dito, estejam presentes de forma efetiva no currículo, diferentemente do que acontece em sistemas educacionais fora do Brasil (Ferreira, 2014). Além disso, é de suma importância o “estudante dominar um conhecimento que vai além do aprendizado cognitivo” (Ferreira, 2014, p.116). Nos mesmos apontamentos, Ferreira (2014, p.116), enfatiza que “a sobrevivência acadêmica depende também de um engajamento cognitivo-social com a construção de estratégias de aprendizado e no processo de socialização universitária”. Infere-se, portanto, que a sobrevivência acadêmica dos estudantes, de fato, depende do seu engajamento cognitivo e social no meio ambiente universitário, com a construção de estratégias de aprendizagem e com o investimento em processos de socialização, efetivamente orientados mais por relações sociais, pessoais e coletivas, do que institucionais.

3 Metodologia

Face o objetivo do estudo, foi escolhida a pesquisa descritiva por permitir caracterizar aspectos, situações e comportamentos dos sujeitos de pesquisa e estabelecer correlações entre as variáveis. Como estratégia de pesquisa para a coleta de dados, adotou-se o estudo de caso que permite analisar e detalhar de forma profunda um fenômeno no seu ambiente natural, à luz de Yin (2015).

As unidades de análise da pesquisa compreenderam os locais onde o fenômeno acontece representado por cinco IES localizadas na cidade do Rio de Janeiro denominadas de Alfa, Beta, Gama, Delta e Épsilon para garantir e preservar a confidencialidade das informações obtidas. Todas as IES, objeto de pesquisa, possuem mais de 15 anos de existência e, com base na natureza jurídica da organização administrativa, são classificadas em privadas (art. 19, inciso II, Lei 9.394/1996). Contemplou-se também IES de todas as modalidades de organização acadêmica da rede privada permitidas por lei, ou seja, Faculdade, Centro Universitário e Universidade. 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 estudo IES de porte pequeno, médio, grande e gigante.

O critério de inclusão adotado para a unidade de observação considerou respondentes que exercem atividade profissional nos locais pesquisados por, no mínimo, três anos, atuando direta e/ou indiretamente com a comunidade acadêmica e ocupando cargo de gestão, seja na área educacional, administrativa, financeira, comercial ou marketing.

Para a coleta de dados, adotou-se a elaboração de um modelo de protocolo para estudo de caso com todos os procedimentos a serem seguidos pelo pesquisador; a elaboração dos documentos necessários para os contatos iniciais com as IES a serem pesquisadas; a elaboração do roteiro de entrevistas; a realização de grupo focal, para a validação do roteiro de entrevistas; a aplicação de um teste-piloto de entrevista com um gestor universitário; e a realização de entrevistas de forma presencial com duração de 2h cada uma. Por fim, para efeito de triangulação dos dados coletados realizou-se uma pesquisa documental nos sites institucionais das IES pesquisadas.

Para análise dos dados coletados adotou-se a técnica de análise de conteúdo por estar em consonância com a pesquisa de abordagem qualitativa.

4 Resultados obtidos e análise

4.1 Diagnóstico da situação-problema

Em relação aos **principais desafios enfrentados pelas IES**, os resultados concentram-se na dificuldade para a captação de alunos. Com a expansão da educação superior e a intensificação da concorrência, somada ao agravamento da crise econômica e a consequente mobilidade social torna-se cada vez mais difícil a captação de novas matrículas para garantir resultados sustentáveis (IES Alfa, Beta e Épsilon). Contudo, na IES Épsilon constata-se que quando o assunto são cursos na modalidade a distância (EaD) as dificuldades na captação de alunos são menores. Outro importante desafio é a questão tecnológica, identificado na IES Delta. Nesse sentido, a IES Delta, busca compreender qual é o melhor modelo educacional a ser ofertado para as próximas gerações principalmente no que tange aos cursos presenciais. De acordo com a IES Beta, é um desafio garantir que a equipe docente seja composta por profissionais competentes e atualizados as exigências do mundo atual como também alinhados a missão e diretrizes da IES. A IES Delta também considera que manter a equipe no mesmo norte e com professores alinhados a missão e aos valores da instituição são desafios que fazem parte do cotidiano. Garantir uma infraestrutura de qualidade e a excelência do atendimento foram também aspectos mencionados pela IES Alfa como principais desafios. A IES Gama foi a única a apontar a evasão estudantil como principal desafio.

Sobre a questão de a **evasão estudantil ser ou não um desafio gerencial crítico da IES**, averiguou-se que a evasão é um desafio gerencial crítico para as IES Alfa, Beta, Gama e Delta. Diante de tantos desafios no que concerne à evasão estudantil, a IES Beta desenvolveu

uma metodologia por meio do uso de indicadores monitorados por uma equipe de assistentes e analistas, tanto para os cursos superiores quanto para os cursos de especialização em nível de pós-graduação. Esse monitoramento possibilita intervenções junto ao aluno para minimizar os índices de evasão. Para a IES Delta, a evasão estudantil é um desafio gerencial crítico, justificado pelo perfil dos alunos. Os resultados desta IES demonstram que um dos maiores desafios enfrentados é manter o aluno na instituição em função das suas lacunas de aprendizagem e das questões financeiras. Constatou-se, a partir dos resultados, que para a IES Épsilon a evasão não é um desafio gerencial crítico. O maior desafio gerencial crítico é garantir a qualidade do ensino

No que tange a questão de **todos os setores das IES acompanharem os índices de evasão ou se esta informação fica restrita a um determinado setor**, observou-se que o acompanhamento dos índices de evasão na IES Alfa é ainda incipiente. Nas IES Gama e Épsilon a informação também fica restrita a determinados setores. Todavia na IES Delta constatou-se um compartilhamento das informações relativas aos índices de evasão. Na IES Delta existe uma área de inteligência de mercado que é responsável por cuidar dos números, posto que anteriormente cada vez identificava-se um número diferente, o que gerava impactos até para trabalhar na base interna da instituição. Nesse contexto, para a IES Delta, a evasão tornou-se apenas um número de perda de receita, e não efetivamente um cuidado com a evasão. Por isso, é necessário ir além, porque o financeiro acompanha muito os números em função da perda de receitas, mais do que pela evasão. Identificou-se nesta IES que a área de marketing tem um atendimento direcionado ao aluno.

No que concerne aos **fatores que mais impactam a evasão estudantil nas IES**, constatou-se, de modo geral, que a qualidade do corpo docente, o desempenho acadêmico do estudante, a infraestrutura dos ambientes, a pressão familiar e os aspectos financeiros são questões que causam impactos na evasão estudantil. A IES Alfa aponta a questão financeira e o baixo desempenho acadêmico como determinantes para a evasão bem como, no caso dos cursos de EaD, as dificuldades de interface com o sistema. Na percepção do gestor da IES Beta, o professor é alma do negócio. Considera-se que manter em sala de aula um professor com baixo desempenho pode resultar em turmas vazias e conseqüentemente ocasionar a evasão discente. Todavia, se a IES mantiver no seu corpo docente profissionais de qualidade, isso pode ser um fator de atração. Para a IES Gama um corpo doente de baixa qualidade bem como aspectos financeiros e a violência, que compromete a mobilidade dos alunos na cidade, impactam no fenômeno da evasão. Os resultados constatados na IES Delta concernentes aos impactos da evasão estudantil referem-se basicamente a questões financeiras. A IES Épsilon considera que os fatores que mais impactam na evasão dizem respeito ao desempenho acadêmico do aluno aliado a questões de pressão familiar por bons resultados decorrentes do alto investimento realizado.

Registrou-se um **acompanhamento sistemático da evasão estudantil realizado** pela IES Beta, por meio de um sistema de gerenciamento próprio que permitem ao gestor visualizar seus resultados financeiros e acadêmicos que enseja a realização de reuniões mensais com toda a equipe para a apresentação dos resultados. A partir do monitoramento a IES Beta disponibiliza informações para que os colaboradores possam entrar em contato com os alunos. Ressalta-se que esse mapeamento dos alunos pode ser feito por curso, turno e localização. Em contrapartida, a IES Delta realiza seu acompanhamento por mecanismo manual. A IES Alfa faz o acompanhamento da evasão de forma muito incipiente. Na IES Épsilon também não se identificou um acompanhamento sistemático. Os resultados da IES Épsilon apontam que não existe uma pessoa ou setor específico designado para cuidar da evasão na instituição.

No que concerne às **áreas e/ou profissionais responsabilizados pela evasão dos estudantes nas IES**, percebeu-se que na IES Beta existe uma responsabilidade compartilhada entre setores pela evasão discente. Na IES Delta identificou-se que a evasão está no painel do Coordenador. O mesmo acontece na IES Alfa. Todavia, na IES Delta todas as Diretorias possuem uma responsabilidade mesmo que indireta pelo assunto, sendo que a Diretoria Financeira atua em relação a evasão no que diz respeito a perda de receita. Na IES Épsilon a Coordenação Acadêmica responde pela evasão com apoio da Secretaria Acadêmica. A IES Gama não se manifestou a respeito.

Sobre as **formas de calcular a evasão**, observou-se que as IES Alfa, Gama, Épsilon o fazem semestralmente. A IES Beta e Delta calculam a evasão no semestre, no ano e no ciclo. De um modo geral as IES elaboram o cálculo da evasão por curso e turno. Observou-se também que em todas as IES a evasão tem maior incidência até o quarto período, que corresponde ao segundo ano. Em todas as IES, com exceção da DELTA, os resultados registram queda no número de concluintes em relação aos últimos dois anos.

Sobre as **métricas utilizadas para acompanhar e medir a evasão na IES, a elaboração de parâmetros de comparação, seja em relação à evolução no tempo, aos parâmetros locais e/ou da região** onde está instalada a IES, ou junto aos concorrentes, constatou-se que somente as IES Beta e Épsilon adotam tais procedimentos. Material esse disponibilizado para apoio na elaboração do planejamento estratégico anual.

Em relação aos **resultados relativos à evasão ser parte dos indicadores-chave de desempenho (KPI) das IES**, notou-se que na IES Delta e na Beta a evasão é efetivamente um dos KPI. Nas IES Alfa, Gama, Épsilon observou-se que a evasão não é considerada para fins de acompanhamento do nível de desempenho.

Quanto ao **acompanhamento da evasão e a análise dos dados coletados permitindo que a IES implante ação preditiva para interferir no fenômeno, eliminando ou reduzindo os fatores que geram a evasão ou elabore um plano de ação**, observou-se na IES Alfa ações implementadas para a capacitação docente e melhorias na infraestrutura. Por sua vez, na IES Beta instituiu-se um responsável para esclarecer, orientar, apoiar e encaminhar os alunos para determinado setor, de acordo com sua demanda, acompanhando até a solução do problema. Na IES Épsilon constatou-se a implantação do Núcleo de Apoio Pedagógico, que acolhe o aluno, realiza entrevista individual para aferir dados sobre a vida do discente, seus problemas, suas dificuldades e o acompanha durante todo o curso, inclusive oferecendo oficinas para desenvolvimento de habilidades socioemocionais entre outras atividades. A IES Delta declarou que está iniciando um plano de ação a respeito. Na IES Gama constatou-se a inexistência de ações preditivas.

No que tange ao **Marketing e/ou o Financeiro acompanhar o impacto do faturamento da IES com base nos índices de evasão e a frequência de acompanhamento**, observou-se que em todas as IES pesquisadas existe um acompanhamento feito pelo Financeiro dos impactos decorrentes da evasão nas IES pesquisadas. Somente na IES Delta, observou-se um acompanhamento da área de marketing.

Os resultados referentes aos **fatores que mais atraem os alunos a estudarem nas IES pesquisadas e a existência de pesquisas a respeito** demonstram que os principais fatores de atratividade, envolvem o preço da mensalidade, a confiabilidade na marca, a indicação, a perspectiva de empregabilidade ao final do curso e o desenvolvimento de aulas práticas como recurso metodológico facilitador para o processo de ensino-aprendizagem. Identificou-se na IES Delta um importante ponto de atratividade: a relação estabelecida com os pais dos alunos exerce muito poder de influência na tomada de decisão. Ao perceber esse fator, a IES adotou como estratégia focar cada vez mais nos pais. Verificou-se apenas na IES Delta a existência de

uma pesquisa sistematizada a respeito. Já na IES Épsilon uma das formas de atratividade é a possibilidade de o aluno poder realizar intercâmbios fora do país. A IES possui convênio de intercâmbio para alunos da graduação que podem passar em torno de um ano e meio estudando em outros países.

Em relação ao **processo de socialização acadêmica dos estudantes nas IES**, verificou-se, entre as diversas maneiras de socialização dos estudantes praticadas pelas IES pesquisadas o apoio dos colegas, o envolvimento dos coordenadores e a participação dos núcleos de apoio como fundamentais para a integração do aluno no ambiente universitário.

No que diz respeito aos **conhecimentos sobre o termo gestão da permanência por parte dos gestores acadêmicos**, constatou-se, de maneira geral, que o termo gestão da permanência não faz parte do repertório dos gestores das IES pesquisadas. Ou seja, não existe profundidade no conhecimento da gestão da permanência. Alguns abordam inclusive a expressão retenção para descrever o entendimento sobre a gestão da permanência.

No que concerne à **existência de uma gestão efetiva da permanência nas IES**, observou-se que as IES foram unânimes em afirmar que não existe uma gestão efetiva de permanência.

Sobre a **gestão da permanência realizada nas IES**, percebeu-se que a gestão de permanência ainda é muito pouco explorada nas IES. Constatou-se que as ações realizadas pelas IES não podem ser consideradas como gestão de permanência. Nota-se que a falta de disseminação ou até mesmo de conscientização das IES, como um todo, sobre essa temática.

Quanto às **áreas responsáveis pela permanência do estudante na IES**, identificou-se que embora as IES não pratiquem a gestão da permanência dentro do seu conceito amplo, todas as áreas atuam de forma integrada. Inclusive todas possuem sistemas tecnológicos integrados de gestão.

Em relação as **ações promovidas pelas IES para assegurar a satisfação intrínseca do aluno, ou seja, a satisfação enquanto o aluno realiza o curso ou desenvolve ações com expectativas de satisfação futura**, verificou-se que todas as IES desenvolvem uma diversidade de ações que apoiam o aluno não só enquanto está diretamente vinculado ao curso, inserido no meio acadêmico, como também desenvolvem ações que lhe garantam satisfação futura.

A respeito da **clareza das IES sobre os grupos de estudantes que apresentam características e comportamentos que indicam risco à permanência nas IES**, os resultados demonstram que as IES ainda não possuem um entendimento sobre o perfil dos estudantes que apresentam características e comportamentos eminentes para uma evasão. Apenas as IES Beta e Épsilon expressam alguns comportamentos baseados em observações.

Sobre as IES realizarem **devolutivas sobre evidências com os dados estabelecendo planos de ação**, notou-se que todas as IES expressam o compromisso genuíno em dar devolutivas aos seus alunos. Percebeu-se que existem movimentos para entender os descritores e encontrar uma solução. Todavia, nenhuma delas informou se estabelecem planos de ação.

Quanto à **existência de um setor específico para o atendimento ao estudante nas IES**, os resultados indicam que todas as IES, com exceção da Alfa, possuem um núcleo específico para atendimento do estudante seja psicopedagógico ou psicológico.

Sobre os **coordenadores acadêmicos além das suas atribuições específicas também atuarem na captação e manutenção dos estudantes**, observou-se que, com exceção da IES Alfa, as demais contam com o apoio espontâneo dos coordenadores, sendo considerados fundamentais no processo de captação.

Em relação aos **fatores que mais influenciam a permanência dos estudantes nas IES**, os atributos elencados envolvem, a qualidade no atendimento e a qualidade docente como sendo os mais importantes, seguido da participação em projetos especiais (Empresa Modelo,

Programa de Iniciação Científica, Programa de Monitoria, entre outros) e na sequência da infraestrutura e das ações de encaminhamento para o mercado de trabalho.

Quanto aos **setores das IES que mais podem contribuir para a prática de uma gestão de permanência**, identificou-se, de modo geral, a equipe acadêmica – docentes, coordenadores de curso e coordenadores acadêmicos – a Secretaria e o Financeiro. Uma vez que estão na linha de frente no cotidiano com os alunos, são sujeitos capazes de contribuir a partir de uma palavra, de um encaminhamento para solucionar um problema, até mesmo de fornecer uma orientação, que poderá fazer com que o aluno permaneça na instituição e chegue à diplomação.

Para os resultados referentes ao **que falta nas IES para um programa de gestão de permanência ser desenvolvido ou melhorado**, 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.

No que tange à existência de um consenso entre a comunidade acadêmica sobre o conceito de retenção e de gestão da permanência nas IES, com exceção da Beta, os respondentes admitem que a prática comum nas suas instituições está voltada para a retenção dos alunos.

Para os gestores, a **melhor frase que define o posicionamento das IES em relação ao tema gestão da permanência** é aquela que considera a gestão da permanência como “um conjunto de estratégias e ações desenvolvidas com o objetivo de apoiar o aluno na instituição no período de sua jornada acadêmica, proporcionando meios para que ele tenha sucesso na obtenção de suas metas” (Hoper Educação, 2019). Apenas a IES Alfa definiu a gestão da permanência como sendo “um conjunto de estratégias e ações desenvolvidas com o objetivo de manter o aluno na instituição no período de sua jornada acadêmica, evitando assim a evasão”. (Hoper Educação, 2019).

4.2 Síntese dos resultados obtidos

Quanto a **identificar os fatores que influenciam a evasão dos estudantes nas IES** verifica-se: baixo desempenho acadêmico do aluno; dificuldades financeiras; enfrentamento da violência; infraestrutura inadequada dos ambientes de aprendizagem; insatisfação com a qualidade do corpo docente. Fatores corroborados pelos autores: Oliveira e Rosa (2017); Bittencourt e Mercado (2014); Costa e Gouvins (2005) e Neves (2006).

Sobre identificar os fatores que influenciam a permanência dos estudantes nas IES, observou-se: desenvolvimento de ações de acolhimento; contatos de qualidade com colegas, professores e demais profissionais; qualidade do corpo do docente; atendimento de qualidade individualizado; condições adequadas de infraestrutura; implantação de setor específico para atendimento ao estudante; criação de pontos focais personalizados para prestar atendimento ao estudante; financiamentos estudantis, como FIES, PROUNI ou financiamento próprio da IES; programas de incentivo e fomento a educação superior como concessão de bolsas de estudos, parcerias e convênios com empresas do setor privado para custear os estudos de seus funcionários; desenvolvimento de uma aprendizagem efetiva por meio da participação em projetos especiais desenvolvidos pela IES (empresa júnior, incubadora de empresas, estágio supervisionado). Resultados confirmado pelos autores: Costa e Gouveia (2018); Barros e Araújo (2018); SEMESP (2020); Peron, Bezerra e Pereira (2019) e Silva (2012.)

No que tange a **descrever as estratégias adotadas pelas IES para a gestão da permanência dos estudantes, minimizando os impactos da evasão**, identificou-se: desenvolvimento de ações pontuais e isoladas; não foram identificadas ações estratégicas

sistemáticas e preditivas que promova o apoio necessário ao estudante; ações pautadas na retenção do estudante para obter a diplomação; desenvolvimento de ações para acompanhar a evasão e minimizar seus impactos; desenvolvimento de ações para garantir a satisfação intrínseca do estudante enquanto matriculado no curso e com vistas a uma satisfação futura. Os autores Maciel et al. (2019); Cislighi (2008); Spady (1970) confirmam esses resultados.

No que concerne a **caracterizar o processo de atratividade dos estudantes pela IES** observou-se: ações para conhecer o prospect (captação/ ingressante); confiabilidade e reputação da marca institucional; indicação de parentes ou amigos; infraestrutura e instalações, acessibilidade e empregabilidade dos ex-alunos; investigar a percepção de qualidade do estudante em relação as IES (infraestrutura, qualidade de equipamentos, recursos tecnológicos e atendimento por parte das equipes envolvidas no dia a dia do corpo discente, entre outros aspectos; oferta de diversos canais de comunicação; perspectiva de empregabilidade ao final do curso; políticas de bolsas de estudo institucional; presença nas principais mídias sociais como uma ferramenta de divulgação; qualidade do curso; realização de atividades complementares durante o curso; realização de pesquisas para conhecer o perfil do aluno, identificar atributos de atração e definir estratégias para a captação de entrantes; relação da teoria com a prática (learn by doing); valor da mensalidade. Resultados corroborados pelos estudiosos Oliveira, Giroletti e Jeunon (2018); Oliveira e Teixeira (2012) e Bergamo et al. (2010).

Em relação a **identificar como ocorre o processo de socialização acadêmica dos estudantes na IES** os resultados evidenciam: envolvimento direto dos coordenadores de curso e dos núcleos de apoio; desenvolvimento de atividades para facilitar o aprendizado; esclarecimento de dúvidas; internalização de conceitos sociais, sejam de ordem moral ou comportamental; alocar profissionais e recursos físicos; criação de espaços específicos destinados a convivência, conforme ratificado por Paivandi (2014, p.50).

Sobre identificar as **práticas que apoiam o estudante durante a sua jornada acadêmica na IES**, verificou-se: desenvolvimento de estratégias para o desenvolvimento pessoal, social e cultural dos estudantes; apoio psicopedagógico; atendimento psicológico; orientação de carreira; projeto de monitoria aluno-aluno; implantação de comunidades de aprendizagem; visitas técnicas guiadas a empresas; comemorações de datas festivas; apoio financeiro (concessão de bolsas/financiamento estudantil); ações extramuros; realização de parcerias com empresas; ações com periodicidade definida em calendário de atividades da IES; prioridade para realização de ações para apoiar os estudantes nos primeiros semestres ou períodos de estudo, tudo como comprovado por Tinto (2000).

5 Conclusões

Os resultados obtidos, possibilitam inferir que a gestão da permanência por parte das IES é ainda muito incipiente e necessita de aprofundamento sobre o tema. Com base em todas as informações colhidas durante a pesquisa é notório que, de modo geral, a preocupação dos gestores que atuam nas IES objeto de análise é, em primeira instância, com a evasão e não com a permanência estudantil. E mesmo assim constatou-se que existe uma falta de alinhamento sobre os conceitos de evasão e pouco conhecimento sobre os percentuais desse fenômeno nas IES. O dissenso a respeito de conceitos gera a perda de alunos e a diminuição da receita, propiciando, em alguns casos, ineficiência operacional.

Não existe uma investigação sistematizada sobre as causas e circunstâncias que envolvem a evasão e a falta de conhecimento e clareza não permite intervenções para agir de forma antecipada, reduzindo ou eliminando fatores. Fazem-se investimentos significativos de

recursos na captação de alunos e pouco ou quase nenhum investimento é destinado à permanência estudantil.

Desenvolvem-se ações para apoiar o aluno durante a sua jornada acadêmica, porém de forma pontual. Ações essas que isoladas produzem resultados insatisfatórios. A maior parte das ações desenvolvidas junto aos alunos não são longitudinais para garantir a permanência e, conseqüentemente, mitigar a evasão. Não são ações preventivas e preditivas, mas sim reativas. São ações que objetivam oportunizar benefícios para os estudantes durante a sua jornada acadêmica e, na sua grande maioria, usadas como estratégias de marketing para a captação de novos entrantes. No geral, as IES demonstram não trabalhar tais ações de forma clara como recursos que apontem para viabilizar o sucesso dos alunos na obtenção de suas metas e não apenas restritas a diplomação.

As IES não possuem um setor específico voltado para a permanência. Além do mais, as IES não identificam as variáveis e/ou motivos que influenciam o processo de permanência dos estudantes. Não existem aplicações sistematizadas sobre o assunto gestão da permanência nas IES com uma estrutura organizacional, devidamente articulada entre todos os setores, para o desenvolvimento de ações estratégicas voltadas para a permanência dos alunos atuando de forma integrada, contribuindo para melhorar o desempenho da instituição e mitigando a evasão.

Todos os gestores entrevistados, sem exceção, demonstraram compreender a importância de um alinhamento entre os vários setores da IES em busca de garantir a permanência estudantil e mitigar a evasão. Reconhecem a importância de gerir a permanência estudantil como um elemento fundamental para o aumento do resultado líquido da IES, além de contribuir também para a melhoria de indicadores junto ao MEC e nos diferentes rankings acadêmicos existentes que posicionam e consolidam a marca da instituição gerando novos ingressantes, porém é ainda uma prática não gerenciada de forma efetiva.

Ressalta-se que no tocante as unidades de análise, embora a amostra utilizada na pesquisa empírica tenha contemplado IES da rede privada categorizadas em cada um dos tipos de organização acadêmica existentes bem como de todos os tamanhos de negócio (porte), a mesma não foi estabelecida por um critério técnico constituindo-se como uma amostragem por conveniência. Diante deste contexto, não se pode generalizar os resultados obtidos ao considerar-se o universo de IES existentes na cidade do Rio de Janeiro, local onde foi realizado o estudo, que integra a região Sudeste concentrando o maior número de instituições da rede privada do país.

Contudo é possível afirmar que os resultados obtidos neste estudo contribuirão para que as IES da rede privada, despertem para a importância da gestão da permanência, definindo metas e ações estratégicas para prevenir a evasão, controlando suas variáveis, acompanhando e apoiando seus estudantes, em todas as fases e dimensões, ao longo da vida acadêmica para que atinjam seus objetivos. Uma vez que o sucesso dos estudantes será também, sem dúvida, o sucesso da IES.

6. Intervenção: Implantação de um modelo de gestão da permanência discente em instituição de ensino superior da rede privada

Um dos principais desafios para a gestão das IES é a evasão estudantil pelas implicações decorrentes não só para as instituições como também para os estudantes e a sociedade como um todo. A temática adquire cada vez mais importância no ambiente acadêmico exigindo estudos e pesquisas, em especial por parte dos gestores das IES (Lima & Fontanini, 2012).

Segundo o SEMESP (2020), no que tange aos cursos superiores das IES da rede privada do estado do Rio de Janeiro, o Mapa do Ensino Superior no Brasil, com base em dados extraídos

do Censo da Educação Superior 2018, aponta que a taxa de evasão nos cursos superiores da modalidade presencial na rede privada é de 34,5% e nos cursos superiores da modalidade EaD totaliza 44,01%. Embora a evasão registre uma queda em relação ao ano de 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 em ambas as modalidades de ensino.

A par disso, na medida em que a evasão se apresenta com taxas significativas na educação superior, surgiu o interesse de desenvolver uma pesquisa para a elaboração da dissertação de Mestrado Profissional em Administração intitulada Gestão da Permanência Discente: um estudo de casos múltiplos em Instituições de Ensino Superior da rede privada da cidade do Rio de Janeiro, através de investigação empírica realizada em cinco instituições, com o objetivo de analisar de que forma é gerenciada a gestão da permanência estudantil.

Baseado nos dados levantados constatou-se que existe, no geral, uma demanda significativa por parte das IES investigadas quando se trata do tema gestão da permanência discente que exige a implantação de um modelo de gestão que promova o aumento do número de concluintes nos cursos superiores minimizando a evasão estudantil, o que gerou o desenvolvimento de um produto técnico a ser implantado nas IES da rede privada que foram pesquisadas.

O objetivo deste produto técnico é implantar um modelo de gestão da permanência discente com o objetivo de mitigar a evasão nas IES da rede privada pesquisadas em busca de melhores resultados operacionais. Sua justificativa está no fato de tratar-se de uma intervenção cuja finalidade incide na transferência do conhecimento técnico-científico de uma pesquisa científica para o mercado organizacional, com vistas a ampliar a competitividade, a produtividade e a sustentabilidade das IES, objeto de análise. A partir da solução de problemas, desenvolveu-se, um produto técnico traduzido na forma de uma consultoria para a implantação de um modelo de gestão da permanência discente com o objetivo de mitigar a evasão nas IES da rede privada que foram pesquisadas. Modelo este adaptado dos estudos de Muriel (2010).

A implantação do modelo de gestão da permanência discente visa beneficiar os gestores que atuam na educação superior que precisam se aprofundar na temática da gestão da permanência discente incluindo o tema como pauta de discussão nas suas agendas. Ao discutir a permanência discente do ponto de vista gerencial, identificando os motivos que influenciam o estudante a permanecer nas IES, se é possível desenvolver instrumentos e indicadores para disseminar e praticar, de forma preditiva, estratégica e sistêmica, construindo um modelo específico de gestão que acompanhe e apoie os estudantes durante a sua jornada acadêmica com vistas a garantir a diplomação e o sucesso na conquista das suas metas e, conseqüentemente, minimizando a evasão.

O público-alvo definido são profissionais que atuam direta ou indiretamente com o corpo discente de IES da rede privada.

A metodologia adotada na consultoria será dialética e participativa. Acolherá diferentes pontos de vista a fim de construir uma visão coletiva sobre o problema apresentado, respeitando-se o estágio em que a IES se encontra na condução estratégica, tática e operacional do tema. Propiciará espaços para contribuição das equipes, buscando construir soluções a partir de habilidades, competências e atitudes potencialmente presentes na instituição. A proposta metodológica visa propiciar experiências de aprendizagens ativas que envolvam a todos no desafio de fortalecer processos de trabalho ligados à gestão da permanência discente. O trabalho exigirá engajamento e tarefas adicionais às rotinas profissionais. Espera-se, assim, valorizar o debate do tema na cultura organizacional da IES. Prioriza-se uma escuta ativa, com a construção participativa de agenda e de processos de trabalho, com o foco na entrega de resultados mensuráveis por meio de ações exequíveis em consonância com o plano de trabalho acordado.

Considera-se também uma metodologia que preza por aplicar jornadas de aprendizagem, que podem ser realizadas presencialmente ou por reuniões e/ou encontros virtuais, que estimularão a participação criativa, a solução de problemas, a identificação e o monitoramento de indicadores que serão avaliados recebendo *feedback* constante da consultoria para o alcance dos resultados esperados.

Para execução, as datas para realização de consultoria serão definidas de acordo com a disponibilidade das partes envolvidas no processo. A primeira, segunda e terceira etapa terão 2 semanas de duração contemplando na primeira etapa reunião com o gestor principal da IES apresentando os principais resultados obtidos durante a pesquisa empírica realizada, abordando a importância de serem desenvolvidas estratégias para interferir no fenômeno da evasão, identificando oportunidades de melhoria dos resultados a partir da gestão da permanência discente. A segunda etapa consiste em reunião de sensibilização com gestores que lideram as equipes que atuam direta e indiretamente com os estudantes, que são responsáveis pela realização de ações concretas e específicas, abordando a importância da gestão da permanência para o sucesso dos estudantes e da IES, definindo e alinhando os conceitos de evasão e de permanência e apresentando a proposta de implantação de um modelo de gestão da permanência que minimize os índices de evasão. A terceira etapa consiste na composição de uma equipe de trabalho formada por representantes dos principais pontos de contato com os estudantes na IES e de uma liderança designada pelo gestor da IES. Esta equipe terá como principal papel disseminar e liderar as ações que irão gerir a permanência, sendo também responsável pela elaboração de um diagnóstico inicial. É conveniente que cada representante tenha um suplente que possa atuar de forma efetiva diante de uma impossibilidade do titular para que não haja descontinuidade das ações. Composição de um comitê gestor, composto por dois gestores da IES, para articular ações multisetoriais, que se fizerem necessárias, validar e acompanhar a implantação das linhas de ação e avaliar os resultados alcançados.

A quarta etapa será realizada em 3 semanas envolvendo diagnóstico inicial a partir do levantamento de dados quantitativo sobre os cursos da IES no que diz respeito ao percentual de evadidos, em cada curso, perfil dos estudantes evadidos, fatores de evasão, valores relativos à perda de receita e identificação dos motivos que levam os estudantes a permanecerem na IES até a conclusão do curso. Ainda nesta etapa deve-se aproveitar para a composição do diagnóstico as informações levantadas na entrevista realizada na pesquisa qualitativa da dissertação, que originou esta proposta de consultoria, bem como na pesquisa documental realizada junto aos sites institucionais das IES. Neste estágio é de fundamental importância que se defina um período específico para o levantamento de dados que contemple, no mínimo, dois primeiros anos letivos ou quatro semestres, uma vez que existem pesquisas sobre a trajetória dos estudantes no ensino superior que demonstram ser essa a fase em que a taxa de evasão tem maior expressividade (Brasil, 2019). Da mesma forma é necessário o estabelecimento de um critério para o cálculo da evasão sendo recomendado aquele que se baseia no número de estudantes que, não tendo obtido a diplomação no período, não renovam a matrícula no semestre subsequente (evasão semestral).

Para realização da quinta etapa mensurou-se 1 semana abarcando a apresentação do cenário identificado para todos os profissionais que atuam direta e indiretamente com os estudantes na IES. Esta apresentação poderá ser feita através de uma ferramenta assíncrona usualmente adotada pela IES que permita o compartilhamento das informações obtidas e análise realizada.

A sexta etapa executa-se por meio de reunião com os participantes da equipe de trabalho, responsável por liderar a implantação da gestão da permanência discente, com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico que contemple todas as iniciativas estratégicas,

detalhando seus respectivos planos de ação, projetos e programas, num determinado intervalo de tempo, estabelecendo a governança da estratégica por meio do estabelecimento de processos e responsabilidades, para se atingir o objetivo desejado a médio e longo prazo, inclusive com a definição de indicadores de desempenho.

A sétima etapa será realizada ao longo do semestre e envolverá a implantação das iniciativas estratégicas definidas no planejamento estratégico, conforme cronograma a ser estabelecido pela equipe de trabalho.

Para a oitava e nona etapa com duração de 2 semanas sendo a oitava etapa dedicada a reuniões mensais com a equipe de trabalho para o acompanhamento das ações realizadas permitindo as adequações e os ajustes necessários. A participação do comitê gestor nessas reuniões é de fundamental importância. Tal reunião poderá ser realizada através de uma das plataformas de videoconferência on-line existentes. A nona etapa inclui avaliação semestral para análise e mensuração dos resultados. Essa avaliação deverá ser feita tendo como referência os dados do semestre anterior a implantação do modelo de gestão da permanência discente.

E, por fim a décima etapa será para apresentação de relatório semestral com métricas e indicadores para o gestor principal da IES.

Para a realização da consultoria será necessária a participação da pesquisadora que irá conduzir e mediar todas as etapas de execução, do líder do projeto, dos representantes dos principais pontos de contato dos estudantes com a IES e do comitê gestor.

Os recursos materiais compreendem documentos da IES que forneçam informações necessárias para o diagnóstico inicial, a utilização de ferramenta assíncrona habitualmente utilizada pela IES, o acesso a plataforma de videoconferência on-line ou a disponibilidade de ambiente físico com recursos apropriados para realização de reuniões. O melhor formato será definido em conjunto pelas partes. Na eventual necessidade de reprodução de algum material específico (textos e/ou artigos científicos) para o desenvolvimento do trabalho ou elaboração de peças de comunicação, sejam físicas ou digitais, a responsabilidade será da IES. O mesmo acontece em relação a materiais de escritório para execução das etapas que assim o exigem.

Os resultados esperados cumpridas todas as etapas de execução, feitas as adequações e ajustes comuns a toda e qualquer implantação, espera-se que a IES diminua a taxa de evasão em relação ao semestre anterior, considerando-se a data de início da implantação das iniciativas estratégicas, aumente o ticket médio, em médio e longo prazo, contribuindo para o crescimento exponencial da instituição e possibilitando a efetiva diplomação dos estudantes a partir do estabelecimento de uma cultura organizacional voltada para a gestão da permanência discente; do desenho de processos internos específicos que envolva o planejamento, a organização, a execução e a avaliação das iniciativas estratégicas; da atuação integrada entre os diversos setores e/ou departamentos da IES e da melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes.

Referências

- Barros, M. A. N. de, & Araújo, H. P. M. H. de. (2018). Educação superior no Brasil: permanência de estudantes e rentabilidade do setor privado. *Movimento-Revista de Educação*. 5(9), 69-106. Recuperado de <https://periodicos.uff.br/revistamovimento/article/view/32677/18825>.
- Bergamo, F. V., Ponchio, M. C., Zambaldi, F., Giuliani, A. C., & Spers, E. E. (2010). De prospect a aluno: fatores influenciadores da escolha de uma instituição de ensino superior. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*. 7(3), 182-193. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/2507>.

- Biazon, V. V. (2012). *Atributos de preferência do consumidor e imagem na escolha de uma instituição de ensino superior: Um estudo com egressos do ensino médio de Paranaíba-PR* (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_victor_vinicius_biazon_2012.pdf
- Bisinoto, G. D. S. (2016). *Gestão da Permanência: uma análise sobre o perfil socioeconômico, permanência e evasão dos discentes do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UAB/UNEMAT*. (Trabalho de Conclusão Final, Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, RO, Brasil). Recuperado de http://www.profiap.org.br/profiap/tcfs-dissertacoes-1/unir/2016/112_unir_2016_gustavo-domingos-sakr-bisinoto.pdf
- Bittencourt, I. M., & Mercado, L. P. L. (2014). Evasão nos cursos na modalidade de educação a distância: estudo de caso do Curso Piloto de Administração da UFAL/UAB. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.* 22(83), 465-504. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362014000200009&lng=pt&tlng=pt
- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-Inep. (2019). *Sinopse Estatística da Educação Superior 2018*. Brasília: Recuperado de <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>.
- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. (2019). *Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas*. Brasília, DF.
- Brasil (1996). LDBEN – *Leis de Diretrizes e Bases. Lei nº 9.394*. 1996. Recuperado de: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf
- Carmo, G. T. de (Org). (2016). *Sentidos da permanência na educação: o anúncio de uma construção coletiva*. (1a ed., v. 106). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Cislaghi, R. (2008). *Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação*. (Tese Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil). Recuperado de <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06>
- Costa, F. & Martins, G. (2016). Influências da socialização acadêmica no desenvolvimento das publicações científicas em contabilidade no Brasil: uma análise dos programas de pós-graduação stricto sensu. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 10(3), 314-331. Recuperado de <http://www.repec.org.br/repec/article/view/1393/1181>.
- Costa, O. S., & Gouveia, L. B. (2018). Educação superior à distância: *Revista Educação Em Questão*, 57(51), 1-27. Recuperado de <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/15671/11230>.

- Costa, P. E. C., & Gouvinhas, R. P. (2005). *Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações*. In Anais do XXIV Encontro Nacional da ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Ferreira, A. L. (2014). Socialização na universidade: quando apenas estudar não é o suficiente. *Revista Educação em Questão*, 48(34), 116-140. Recuperado de <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/5732/4560>.
- Hoper Educação, 2019. Daniele P. *Webinar gratuito. Combatendo à Evasão nas IES por meio da Gestão da Permanência Eficaz*. Recuperado em <https://www.youtube.com/watch?v=mrLjLrEev2c>.
- Lima, M. C., & Fontanini, C. A. C. (2012). Avaliação dos fatores motivadores da evasão discente em uma IES privada no estado do Paraná. *X Congresso Nacional de Educação-Educere. I Seminário Internacional de Representações Sociais, subjetividade-SIRSSE*. Paraná, PR, Brasil.
- Linhares, M. J. (2013). *A Dinâmica de formulação de estratégias em IES privadas: um estudo à luz das práticas da Governança Corporativa*. (Dissertação, Mestrado em Administração. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte. MG, Brasil).
- Maciel, C. E., Cunha Júnior, M., & Lima, T. da S. (2019). A produção científica sobre permanência e evasão na educação superior no Brasil. *Educação e Pesquisa*, 9(26), e198669. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/ep/article/view/162661>.
- Magalhães, R. P. de; & Menezes, S. C. de (2015). Ação afirmativa na UFRJ: implantação de uma política e dilemas da permanência. In: *Cadernos do GEA – Grupo Estratégico de Análise da Educação Superior no Brasil*. 7. 2317-3246.
- Muriel, W. (2010). *Gestão da permanência nas instituições de ensino superior*. Artigo Carta Consulta. Recuperado de: <https://www.cartaconsulta.com.br>.
- Neves, Y. P. (2006). *Evasão nos cursos à distância curso de extensão TV na Escola e os Desafios de Hoje*. (Dissertação Mestrado em Educação Brasileira, Universidade Federal de Alagoas, Alagoas, AL, Brasil). Recuperado de
- Oliveira, S. A. de M., Teixeira, D. J. (2012). *Fatores de Atratividade: Por Que Estudantes Escolhem o Curso de Administração da PUC Minas em Belo Horizonte?* XV SEMEAD Seminários em Administração, São Paulo, SP, Brasil.
- Oliveira, T. L., & Rosa, F. (2017). *Fatores determinantes da retenção de estudantes: um modelo teórico para Instituições Públicas de Ensino Superior*. In: Anais do I CIDESP Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Florianópolis, SC, Brasil.
- Oliveira, T. R. F. G., Giroletti, D. A., & Jeunon, E. E. (2018). Fatores de influência na escolha da Instituição de Ensino Superior – Estudo de Caso em uma IES Privada de Minas Gerais.

PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT on-line), 11(1), 141-158. Recuperado de www.revistapmkt.com.br.

Paivandi, S. (2014). A relação com o aprender na universidade e meios ambientes de estudo. *Revista Educação em Questão*, 34(48), 39-64. Recuperado de <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/download/5729/4701/>.

Peron, V. D., Bezerra, R. C.; & Pereira, E. N. (2019). *Causas e monitoramento da evasão universitária no contexto brasileiro: uma revisão sistemática*. Educitec, 05(11), 163-179.

Santos Júnior, J. da S. (2016). *Trajetória acadêmica de estudantes de graduação: evasão, permanência e conclusão de cursos na Universidade Federal da Grande Dourados*. (Dissertação Mestrado em Educação, Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados, MS, Brasil). Recuperado de <http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78>

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

SEMESP - Sindicato das Entidades Mantenedoras do Ensino Superior de São Paulo (2019). *Mapa do ensino superior no Brasil*. Recuperado em: https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2019/06/Semesp_Mapas_2019_Web.pdf.

SESU/MEC – ANDIFES – ABRUEM. (1997). *Comissão Especial de Estudo sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras*. Recuperado de http://www1.udesc.br/arquivos/id_submenu/102/diplomacao.pdf.

Silva, J. A. R. e. (2012). *A permanência de alunos nos cursos presenciais e a distância de administração: contribuições para gestão acadêmica*. (Tese Doutorado em Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9920>

Spady, W. G. (1970). Dropouts from higher education: An interdisciplinary review and synthesis. *Interchange*, 1(1), 64-85.

Tinto, V. (2000). Learning better together: The impact of learning communities on student success in higher education. *Journal of Institutional Research*, 9(1), 48-53.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: *planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.