

Gestão da Permanência como estratégia das IES brasileiras para enfrentar a evasão de alunos e os impactos financeiros causados pela pandemia da COVID-19

Permanence Management as a strategy for Brazilian HEIs to face student dropout and the financial impacts caused by the COVID-19 pandemic

JULIANE MAIRA BENTO

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

ELOÍSA HELENA RODRIGUES GUIMARÃES

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

ROBERTA MURIEL CARDOSO

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

CELSON PANTOJA LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

Gestão da Permanência como estratégia das IES brasileiras para enfrentar a evasão de alunos e os impactos financeiros causados pela pandemia da COVID-19

Objetivo do estudo

Analisar as estratégias de Gestão da Permanência adotadas pelas IES brasileiras para enfrentar os desafios da evasão de alunos e impactos financeiros causados pela pandemia da Covid-19.

Relevância/originalidade

A Gestão da Permanência é um tema recente e esta pesquisa foi realizado com 20 IES privadas de todas as regiões permitindo obter uma visão geral sobre as estratégias aplicadas para enfrentar os impactos da evasão de alunos durante a crise.

Metodologia/abordagem

Estudo descritivo, abordagem qualitativa fenomenológica, realizado por meio de estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados utilizando questionário eletrônico e tratados empregando técnicas analíticas, análise de conteúdo e de exposição de dados.

Principais resultados

A pesquisa identificou que as principais estratégias de Gestão da Permanência adotadas pelas IES para enfrentar os desafios da evasão de alunos e impactos financeiros durante a pandemia da Covid-19 foram: aplicação de descontos especiais e o atendimento pedagógico individualizado aos alunos.

Contribuições teóricas/metodológicas

Os resultados obtidos a partir do estudo de caso contribuíram para comprovar a importância da implementação da Gestão da Permanência como estratégia de controle dos impactos da evasão de alunos nas IES em períodos de crise.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo mostrou que ainda existem gestores que não possuem conhecimento sobre modelos/estratégias de Gestão da Permanência e contribuiu para disseminar a importância da implementação desses programas a fim de auxiliar na sustentabilidade da IES.

Palavras-chave: Gestão da Permanência, Evasão de alunos, Instituições de Educação Superior, Impactos Financeiros, COVID-19

Permanence Management as a strategy for Brazilian HEIs to face student dropout and the financial impacts caused by the COVID-19 pandemic

Study purpose

To analyze the Permanence Management strategies adopted by Brazilian HEIs to face the challenges of student dropout and financial impacts caused by the Covid-19 pandemic.

Relevance / originality

Permanence Management is a recent topic and this research was carried out with 20 private HEIs from all regions, allowing an overview of the strategies applied to face the impacts of student dropout during the crisis

Methodology / approach

Descriptive study, qualitative phenomenological approach, carried out through a multiple case study. Data were collected using an electronic questionnaire and treated using analytical techniques, content analysis and data exposure

Main results

The research identified that the main Permanence Management strategies adopted by HEIs to face the challenges of student dropout and financial impacts during the Covid-19 pandemic were: application of special discounts and individualized pedagogical service to students.

Theoretical / methodological contributions

The results obtained from the case study contributed to prove the importance of implementing Permanence Management as a strategy to control the impacts of student dropout at HEIs in periods of crisis.

Social / management contributions

The study showed that there are still managers who do not have knowledge about models/strategies of Permanence Management and contributed to disseminating the importance of implementing these programs in order to assist in the sustainability of the HEI.

Keywords: Managing Permanence, Students dropout, Higher Education Institutions, Financial Impacts, COVID-19

1 Introdução

Quando a China comunicou à Organização Mundial da Saúde (OMS), em dezembro de 2019, sobre o surto de uma nova doença semelhante à pneumonia, pouco se sabia dos impactos que essa doença transmitida pelo novo coronavírus, denominada doença do coronavírus 19 (COVID-19), traria ao mundo.

A imposição do isolamento social mudou rapidamente os hábitos diários, e em curto espaço de tempo houve a necessidade de adaptar as novas formas de trabalho, estudo, lazer, convivência social e relações afetivas. A maioria das atividades passaram a acontecer pela tela de um computador ou de um dispositivo *mobile*, tornando-se a principal forma de comunicação e conexão humana (Toledo & Spegiorin, 2020). As atividades que não puderam ser mantidas impactaram o cenário socioeconômico ocasionando o fechamento de empresas e por consequência o aumento da taxa de desemprego.

Para oferecer condições de continuidade dos estudos, o MEC estabeleceu a normatização por meio da portaria nº 343 de 17 de março de 2020, que permitiu a substituição das aulas presenciais nas instituições de ensino do país por aulas que favoreçam os meios e as tecnologias de informação e comunicação (TICs). O parecer nº 005/2020 do Conselho Nacional de Educação (CNE), em 28 de abril de 2020, orientou a reorganização do calendário escolar e a realização de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária (Brasil, 2020).

Para os professores, o grande desafio foi se reinventar em curto prazo e migrar para o ensino remoto, replanejando suas aulas e capacitando-se rapidamente para fazer uso de metodologias ativas, novas práticas pedagógicas e das TICs, a fim de tornar as aulas viáveis. Os estudantes também foram impactados com novo formato de ensino. Tantas mudanças, em curto espaço de tempo, produziram sobrecarga e ansiedade para os professores, baixa eficiência no ensino e baixa motivação dos estudantes, sendo um dos motivos do aumento da evasão nos cursos (Oliveira, 2020).

A pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) indicou que 23,9% dos matriculados não conseguiram pagar a mensalidade do curso em maio de 2020, correspondendo ao aumento de 51,7% na taxa de inadimplência, se comparada ao mesmo mês do ano de 2019 (ABMES, 2020b). No estudo de Feitosa, Moura, Ramos e Lavor (2020), a falta de acesso à internet de qualidade foi identificada como uma das dificuldades, além do pouco acesso aos livros físicos, pouca capacidade técnica para o manuseio das tecnologias, e ainda da baixa interatividade e da desigualdade de oportunidades. Outra pesquisa conduzida por Saldaña (2021) mostrou que 8,4% dos estudantes abandonaram a escola durante a pandemia, dos quais cerca de 650 mil correspondem ao ensino superior.

Nessa perspectiva, a pesquisa descrita neste artigo teve como objetivo geral Analisar as estratégias de Gestão da Permanência adotadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras para enfrentar os desafios da evasão de alunos e impactos financeiros causados pela pandemia da Covid-19., e foi orientada pelos seguintes objetivos específicos: a) identificar as principais causas do aumento da evasão de alunos mencionadas pelas IES; b) mapear as principais medidas/estratégias adotadas pelas IES para incentivar a permanência dos alunos; c) identificar os impactos da evasão na saúde financeira das IES pesquisadas.

A fim de atingir os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de questionário, sobre a atuação de gestores de 20 IES privadas brasileiras localizadas em diferentes regiões do país. A metodologia proposta permitiu traçar um panorama das IES identificando suas ações para enfrentamento dos desafios da gestão da permanência durante a pandemia da COVID-19. As análises e resultados da pesquisa são apresentados no decorrer desse artigo.

2 Referencial Teórico

Para Vardarlier (2016), uma crise pode ser descrita como um evento totalmente disruptivo ou parcialmente disruptivo para pessoas, propriedades, equipamentos ou meio ambiente e que pode terminar afetando negativamente o valor de uma empresa e sua reputação, frustrando a percepção das partes relacionadas sobre a organização.

Para o contexto vivido na pandemia da COVID-19, Boin (2019) classifica essas condições como “crises transfronteiras”, que são condições de crise dadas por situações emergenciais de grande porte e que ligeiramente apresentam os efeitos de sua disseminação. Embora existam vários estudos sobre crise, Schmidt e Mello (2020) opinam que em sua grande maioria esses estudos possuem caráter mais operacional, pois se concentram em discutir quais ações permitirão o retorno à normalidade - o que nem sempre é possível atingir, devido às motivações e às mudanças comportamentais causadas pela crise.

Nessa linha de pensamento, Forni (2013, p. 109-110) considera que são elementos chave no processo de gestão da crise: ter um plano simples e flexível, a necessidade de liderança, ter um porta-voz preparado, identificar e estabelecer relação com os diversos stakeholders, dar respostas rápidas (timing) e pôr em prática as ações de comunicação. Para Caldini (2000), em tempos de crise é necessário gerir os recursos e as pessoas de modo a se ter inovação.

Nesse sentido Kim & Lim (2020) afirmam que a comunicação é fundamental para vencer o momento de incertezas, e por isso os canais de comunicação devem ser mantidos abertos para que todos sejam respeitados e para todas as opiniões sejam ouvidas. A crise deve ser encarada como uma forma de resolução dos erros e a organização pode aproveitar esse momento para transmitir à sua equipe suas crenças e valores, impactando positivamente sua equipe e fortalecendo a sua credibilidade e identidade. Para as IES a crise ocasionada pela pandemia trouxe o desafio da gestão da permanência como mecanismo de controle da evasão e de perdas financeiras.

2.2 Gestão da permanência

Na legislação brasileira a permanência é um dos princípios para a execução do ensino no Brasil, assegurado no Art. 206 da Carta Magna de 1988, em que constam os incisos: primeiro (ministrar aulas com igualdade de condições para o acesso e permanência); segundo (garantir liberdade para aprender, ensinar, realizar pesquisas e divulgar os resultados, pensamentos e as opiniões, sem prejuízo à arte e ao saber); sexto (realizar a gestão democrática do ensino público conforme a legislação); e sétimo (garantir padrão de qualidade para oferta dos cursos).

Motta e Gomes (2016) relatam que a gestão da permanência vem como um conjunto de políticas que visam mitigar a evasão nas instituições de educação superior. Os autores revelam que a gestão da permanência é definida em conformidade com a realidade de cada instituição, todavia, frequentemente têm-se alguns pontos em comum são observados.

Na definição de Fiuza e Sarriera (2013, p. 886), “retenção/permanência é a continuada participação dos estudantes em um evento de aprendizagem para conclusão que, no ensino superior, poderia ser um curso, programa, disciplina ou sistema”. De forma análoga, Cislighi (2008, p. 258) considera que a permanência é a “situação na qual o estudante mantém interesse, a motivação e encontra na IES as condições que considera essenciais para permanecer frequentando regularmente o curso de graduação no qual ingressou”.

As IES desempenham importante papel na permanência de seus alunos, pois estes julgam a infraestrutura oferecida, o acervo da biblioteca, a infraestrutura do refeitório, a facilidade ao transporte e o auxílio aos estudantes com necessidades especiais, entre outros

(Dias, 2015). Outro fator importante lembrado por Dias são as condições financeiras, que é a principal razão para o aluno não dar continuidade aos seus estudos em instituições privadas.

Embora a permanência seja fator de significativa preocupação para as IES, Santos (2018) chama a atenção para as estratégias adotadas por elas. Muitas IES optam por investir em ações de marketing para captar novos alunos, mas não priorizam, na mesma proporção, ações de marketing e de relacionamento voltadas para a permanência de seus alunos.

Bisinoto, Arenas, Souza, Nascimento & Silva (2016, p. 53) corroboram acrescentando que “a permanência na educação superior pode ser abordada sobre dois aspectos: dependentes e independentes”. Os dependentes são aqueles que dizem respeito à gestão das políticas institucionais e das ações de marketing das IES. Os independentes estão relacionados ao “comportamento dos alunos, com base nas dimensões relacionadas às condições comportamentais, logísticas, geográficas e tecnológicas” (Bisinoto et al., 2016, p. 53).

A inadimplência, então, em cursos privados, é um paradigma de atenção, diante das flutuações econômicas. Os alunos estão passíveis de não conseguirem em algum momento custear os estudos, sendo necessário implementar políticas pertinentes como a oferta de bolsas, formas diferenciadas de pagamento e parcelamento, como também a própria negociação dos valores, de modo que se tenha a mínima evasão possível por conta de alguma instabilidade econômica do indivíduo (Motta & Gomes, 2016).

A permanência dos estudantes é algo fundamental para as instituições, primeiro pelo impacto social devido à reduzida oferta de mão de obra qualificada, bem como formação adequada para que se tenham paradigmas na evolução científica e tecnológica (Garcia, Lara & Antunes, 2021). Por esses motivos, as IES precisam estar preparadas para a gestão da permanência. Pineda-Baez, Moreno & Pedraza-Ortiz (2011) recomendam que um programa de permanência estudantil compreenda um conjunto de ações adotadas por uma instituição, a fim de assegurar auxílio ao aluno na sua fase acadêmica, para que tenha êxito nos seus estudos.

Nessa linha, Cislighi (2008) converge com os demais estudos aqui já citados e explica que as causas da evasão são normalmente relacionadas aos seguintes fatores: ao desempenho do aluno, a questões pedagógicas, socioacadêmicas, currículo e infraestrutura do curso e, por último, aos seus interesses pessoais. Sendo assim, Cislighi (2008) e Motta e Gomes (2016) explicam que a equipe responsável por avaliar a instituição acadêmica deve dar atenção aos paradigmas mencionados e, caso necessário, indicar outras influências que aqui não foram abordadas. Ainda, Motta e Gomes (2016) alertam sobre observar as condições internas e externas, isso significa examinar como a instituição funciona em seu capital material e imaterial, assim como verificar as outras organizações de ensino superior que ofertam tais condições educacionais.

Na literatura são apresentados vários modelos de Gestão da Permanência. O Modelo de Gestão da Permanência de Oliveira (2014) baseia-se nos estudos de Tinto (1975). Ele explica que para a gestão da permanência não há uma fórmula específica, e sim um processo a ser seguido, fazendo uso de abordagens da Administração Contingencial, considerando que o ambiente e o cenário estão constantemente sob influência de variáveis ambientais.

Costa e Gouveia (2018a; 2018b) apresentam estudo em que exploram de forma mais profunda os modelos de retenção estudantil que são direcionados para o ensino superior, abordando os modelos psicológico, sociológico, econômico, organizacional e complementar. Os autores dissertam sobre questões pertinentes à gestão da permanência sob a perspectiva da identificação precoce dos alunos de risco, ou seja, daqueles estudantes que têm mais chances de abandono dos cursos.

Essa identificação pode ser realizada em conformidade com as principais causas de evasão, de modo a analisar as questões econômicas, motivacionais, emocionais e do desempenho. Uma análise da instituição é fundamental para determinar os passos que a

administração pode realizar para mitigar a evasão no ensino superior, diminuindo assim os índices e, com efeito, melhorando diversos aspectos internos, como desempenho econômico, educacional e também social.

2.4 Evasão e impactos financeiros nas instituições de educação superior

A Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras elaborou, em 1996, um dos primeiros documentos que indicaram a evasão, a retenção e a permanência dos alunos como fatores a serem estudados e observados (Brasil, 1997). O estudo nomeado *Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em instituições de educação superior públicas*, foi motivado pelo Seminário sobre a Evasão nas Universidades Brasileiras e pelo Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) de 1994.

Em meio à preocupação com a evasão, foi lançado o Decreto no 6.096 de 24/04/2007 da Presidência da República e integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais e propõe diretrizes de: “redução das taxas de evasão, ocupação das vagas ociosas e aumento das vagas de ingressos, especialmente no período noturno” (Brasil, 2007). Com isso, a preocupação do governo brasileiro concentrou-se em tratar da evasão nas universidades públicas e criou programas e políticas públicas para apoiar tanto o ensino público quanto o ensino privado.

Dentre os conceitos de evasão, Fialho e Prestes (2014) explicam que ela pode ser melhor compreendida após serem respondidas as questões relativas a quando, como e por que a evasão ocorreu. Para os autores, após serem respondidas essas questões, é possível estabelecer estratégias de minimização das taxas de evasão nas IES. Fialho e Prestes (2014, p. 244) defendem que: “a evasão corresponde ao aluno que ingressou na educação superior, mas, em algum momento do curso, não efetivou sua matrícula”. Assim como Mello, Santos, Soares e Rezende (2012), consideram aluno evadido aquele que não realizou matrícula em disciplinas por dois semestres consecutivos ou aquele que solicitou o cancelamento oficial da matrícula.

Existem várias interpretações para a evasão. Biazus (2004, p. 86) conceitua a “evasão como sendo a saída do aluno de uma IES ou de um de seus cursos, definitiva ou temporariamente, por qualquer motivo, exceto a diplomação”. E complementa que a evasão pode acontecer em três modalidades: evasão definitiva (por abandono, desistência definitiva ou transferência para outra IES), temporária (trancamento do curso) e de curso (transferência para outro curso da IES). Gibson (1998) pondera que existem três categorias de fatores que podem explicar os motivos pelos quais ocorre o abandono de curso: fatores do estudante, como a preparação educacional anterior, motivação, persistência e autoconfiança acadêmica; fatores situacionais, como apoio da família e do empregador, e mudanças na vida pessoal; fatores do sistema educacional, como qualidade do ensino, didática empregada e o suporte oferecido.

Paula e Vargas (2011, p. 130) conduziram estudo para analisar a relação concluintes-ingressantes nos cursos superiores do país, a partir de dados do INEP compreendendo o período de 2002 a 2009, e concluíram que: “1) perdemos quase a metade dos alunos no processo; 2) a proporção de concluintes vem decaindo discretamente; e 3) esse declínio se dá mesmo em meio à aplicação de políticas de inclusão e permanência em nosso país”. A relação de concluintes-ingressantes variou de 59% em 2002 a 57% em 2009. Embora os dados do Censo da Educação Superior do INEP (Brasil, 2019, p. 48) entre 2010 e 2015 demonstrem evolução na queda a taxa de evasão, em 2019 o indicador atingiu 59%, o que configura como um problema crítico e motivo de preocupação para os dirigentes de IES.

Estudo conduzido por Kampff, Teixeira e Mentges (2018) sobre a produção bibliográfica brasileira que aborda o tema evasão no ensino superior, no período entre 2013 e

2018, encontrou 29 trabalhos, sendo 27 dissertações de mestrado e duas teses de doutorado. As principais causas para evasão identificadas foram, de acordo com Kampff et al. (2018, p. 983): “as dificuldades financeiras dos estudantes, o pouco conhecimento sobre o curso escolhido e as incertezas em relação às possibilidades de carreira na área, o baixo desempenho acadêmico e a necessidade de articular tempo para estudo e trabalho”.

Com isso, há vários tipos de impactos da evasão nos cursos de ensino superior. Pereira (2003) pontua que esses impactos podem ser classificados de duas formas: o primeiro é o custo social e o segundo o custo privado. O autor enfatiza que tais impactos são de difícil mensuração, tendo em vista que em um primeiro momento, sob o aspecto social, têm-se indivíduos com menos qualificação profissional, deixando várias vagas de emprego sem ocupação. Para Jacob e Gokbel (2018), os custos com ensino superior continuam a aumentar. Fontes financeiras de todo o mundo estão sob pressão para reduzir recursos investidos em ensino superior, que requerer aumento em suas margens de lucro. E isso pode tornar essa modalidade de investimento insustentável no futuro em longo prazo.

Nessa direção, Motta e Gomes (2016) descrevem que o custo financeiro pode chegar até 9 bilhões por ano. Os autores realizaram estudo de caso de interesse em uma instituição privada no noroeste fluminense comparando dados sobre o antes e o depois da implantação de uma gestão de permanência. É válido destacar que esse estudo se trata da análise de somente um curso da instituição, contudo, as mudanças de cenário observadas são para todos os cursos disponibilizados pela faculdade em questão, tendo drásticas reduções de evasão. O estudo analisa dados de 2011 a 2015, e mostra que após a implantação do projeto de gestão da permanência em 2014 houve redução significativa das perdas com a evasão, 40%. Com isso, demonstrou-se a relevância da implementação das políticas de permanência na universidade.

O estudo de caso realizado na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)-MG por Gonçalves (2018) também mostra grandes perdas econômicas devido à evasão, acentuando tanto a necessidade como também a urgência de se implementar um estudo de caso mais detalhado, bem como instalar políticas que promovam a permanência dos alunos. O impacto econômico para a IES chegou à ordem de mais de quatro milhões no período entre 2013 e 2016.

Por último, uma IES também privada, situada na região Norte do Brasil, foi analisada do ponto de vista da evasão em todo o portfólio de seus cursos de graduação. Santana (2019, p. 37) relata que o impacto financeiro causado pelas evasões dos períodos pesquisados foi observado no balanço patrimonial de 2018 e balancete do primeiro semestre de 2019 e que os valores que a instituição deixou de receber totalizam R\$1.818.633,60 nos períodos pesquisados.

Diante de todos os estudos apresentados fica evidente a preocupação das IES com os impactos gerados pela evasão de alunos. Por esses motivos, é oportuno que as IES façam a devida gestão de pessoas e seus recursos.

3 Metodologia

No que tange à metodologia, de acordo com Gerhard e Silveira (2009) as pesquisas podem ser classificadas quanto à sua abordagem, à natureza, aos objetivos e aos procedimentos. Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo descritivo com abordagem qualitativa fenomenológica. Collins e Hussey (2005, p. 24) definem que: “pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre características de um determinado problema ou questão”. E conforme Godoy (1995), os métodos qualitativos evidenciam as especificidades de fenômenos em termos de suas origens e de sua razão de ser.

Este estudo objetiva analisar como as IES brasileiras enfrentaram os desafios de gestão da permanência durante a pandemia da COVID-19. Por isso, foi utilizado o método

fenomenológico que, de acordo com Diehl e Tatim (2004), preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. E por esta investigação tratar de uma realidade comum a todos as IES privadas brasileiras, optou-se pelo método de estudo de casos múltiplos (Yin, 2001).

As unidades de análise desta pesquisa são as IES privadas brasileiras, e a unidade de observação compreende 20 IES privadas brasileiras localizadas em diferentes regiões do país. Para seleção dessas unidades de observação, foram definidos os seguintes critérios: a) pesquisa deve ser aplicada a pelo menos uma IES privada de cada região do país; b) o questionário deveria ser respondido por pelo menos um gestor que participa do processo decisório da IES do ponto de vista acadêmico e/ou financeiro; c) os gestores devem ter atuado na gestão da IES durante o período de pandemia da COVID-19.

Para compreender o fenômeno estudado no meio em que está inserido, optou-se por eleger sujeitos participantes do processo de gestão de cada IES escolhida. Godoy (1995, p. 21) ressalta que é possível atingir esse objetivo “a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário com 24 perguntas organizadas em nove seções. As três primeiras seções objetivam identificar o perfil do gestor que respondeu a pesquisa; as seções quatro a oito foram organizadas de modo a responder aos objetivos específicos e a última seção agradece a participação do gestor. De acordo com Ramos (2019), o questionário é um instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados, levando-se em consideração os objetivos e que pode oferecer dados estruturados para análise posterior.

A técnica escolhida para a avaliação dos dados coletados foi a análise de conteúdo, bem como procedimentos analíticos e exposição dos dados. De acordo com Bardin (2006) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objetivo obter indicadores, sendo eles quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Os procedimentos analíticos, segundo Collins e Hussey (2005) são utilizados como forma de lidar com esses dados qualitativos garantindo o rigor metódico e processos sistemáticos requisitados para a análise. E por fim, como sugerem Collins e Hussey (2005), a exposição de dados emprega matrizes, quadros e gráficos é a exposição visual do conteúdo sistematicamente, de modo que o usuário possa chegar a conclusões válidas e tomar decisões necessárias.

4 Análise dos resultados

O questionário utilizado na pesquisa contempla nove seções. São apresentados aqui os resultados de todas as seções do instrumento, excetuando-se a última, que é optativa e terá mantida a sua confidencialidade, pois trata da identificação dos gestores. Após a coleta dos dados, foram realizadas as análises de conteúdo, categorização, agrupamento, quantificação, inferência e exposição dos dados por meio de gráficos e tabelas, que são apresentados no decorrer desta seção.

4.1 Levantamento de perfil

Para tornar claro o entendimento das unidades de observação da pesquisa aplicada, foi organizado o levantamento de perfil dos respondentes da pesquisa em duas etapas: características das IES pesquisadas e perfil dos respondentes. Quanto às IES pesquisadas, foram selecionadas 20 unidades de observação das 27 totais que responderam à pesquisa, sendo que cinco fazem parte da região Sul, duas da região Sudeste, duas da região Centro-Oeste, três da região Norte e oito da região Nordeste. Dentre as IES, 12 são faculdades e oito são centros universitários. As IES também foram classificadas de acordo com o número de matrículas,

sendo que nove delas possuem mais de 1.500 alunos, seis possuem entre 500 e 1.499 alunos e a outras cinco possuem menos de 500 alunos.

Do total de 22 respondentes, quatro ocupam cargo de coordenador de curso, 13 exercem cargo de direção, três são pesquisadores institucionais e dois ocupam cargo de coordenação da faculdade. Um dos diretores agrega a função de coordenador de curso, totalizando cinco coordenadores de curso. Os demais 17 entrevistados exercem exclusivamente atividades de gestão. O tempo médio de serviço na IES foi de 12,5 anos, as graduações dos respondentes contemplaram as mais diversas áreas do conhecimento e em nível de pós-graduação cinco mestres, três doutores e 14 possuem formação lato sensu. A idade média dos respondentes foi de 46 anos e a maioria dos respondentes é do sexo feminino, contabilizando 13 mulheres e nove homens.

4.2 Perfil do coordenador de curso

Os coordenadores de curso foram questionados sobre o nível de acesso às seguintes informações: número de matrículas totais da IES, número de matrículas do curso que coordena, número de alunos evadidos e taxa de evasão da IES, número de alunos evadidos e taxa de evasão do curso que coordena, resultados financeiros da IES e resultados financeiros do curso que coordena, conforme Figura 1.

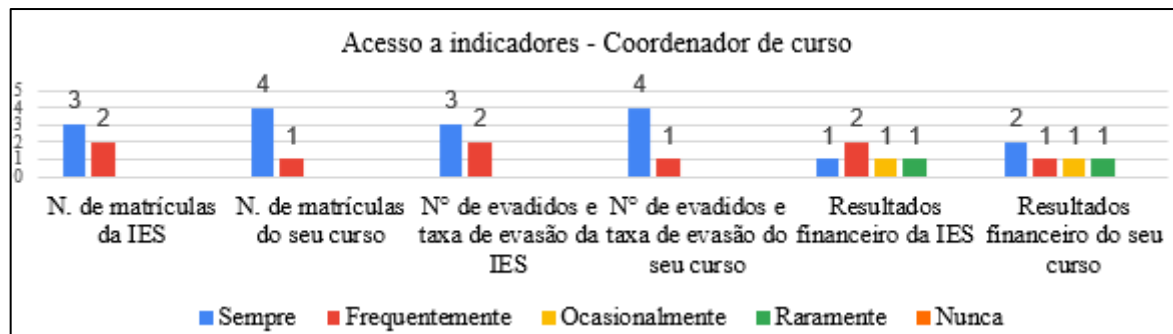


Figura 1: Acesso do coordenador de curso aos indicadores da IES.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

É possível perceber pelas respostas, que os dados relativos ao número de matrículas e taxa de evasão estão disponíveis para todos os coordenadores de curso. Já os dados relativos aos resultados financeiros apresentam limitações quanto ao acesso para um dos respondentes.

4.3 Percepção do gestor

A mesma pergunta, com os mesmos níveis de classificação de resposta, foi dirigida aos gestores, substituindo apenas a informação “curso que coordena” por “curso da IES”. Como resultado, foi obtido um perfil notoriamente com mais acesso às informações, Figura 2.

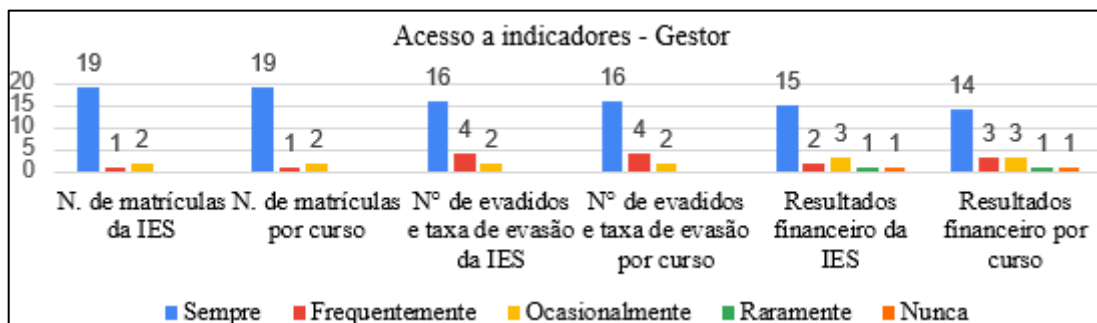


Figura 2: Acesso do gestor aos indicadores da IES.
 Fonte: dados da pesquisa (2022).

Percebe-se que os dados relativos a número de matrículas e taxa de evasão estão disponíveis em algum nível para todos os gestores. Já os dados relativos aos resultados financeiros apresentam limitação quanto ao seu acesso para apenas um dos respondentes e um gestor não tem acesso a essa informação.

4.4 Percepção do gestor/ coordenador de curso

Após os resultados do questionário terem sido compilados e analisados, as respostas foram reduzidas a uma única resposta por IES, respeitando sempre a do gestor que respondeu ter mais acesso as informações de gestão acadêmica e financeira da IES. Sendo assim, a apresentação dos próximos resultados está considerando 20 respostas por questão.

Dessa forma a próxima questão analisada foi a em que os gestores e coordenadores de curso foram questionados sobre as suas percepções quanto aos impactos na gestão durante a pandemia da COVID-19, relativo aos seguintes aspectos: redução de desempenho e sustentabilidade financeira da IES, aumento na evasão, aumento nas solicitações de descontos financeiros e, por último, aumento na inadimplência. Os resultados podem ser observados na Figura 3.

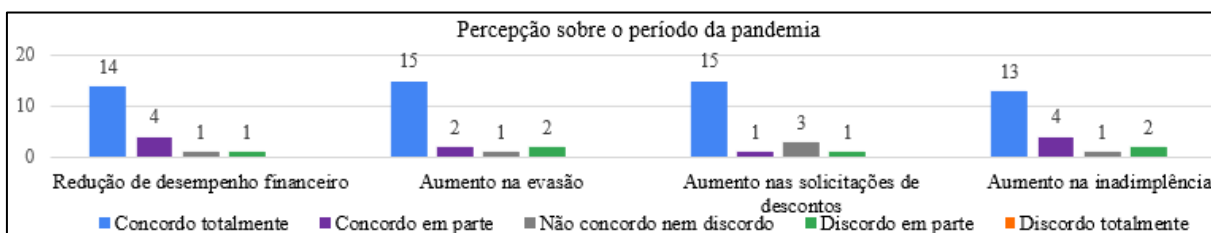


Figura 3: Percepção dos gestores e coordenadores de curso no período da pandemia.
 Fonte: dados da pesquisa (2022).

Os resultados mostram que a maioria das IES foi impactada em todos os aspectos durante o período da pandemia. Todos os impactos receberam no mínimo 80% (16 respostas) de concordância, considerando concordo plenamente e concordo em parte. O aumento da evasão e das solicitações de descontos financeiros atingiu os maiores percentuais de respostas concordo totalmente, chegando a 75% (15 respostas). Não houve discordância total de nenhuma das IES aos indicadores e no máximo duas IES que discordaram em parte.

4.5 Manutenção das aulas durante a pandemia

Ao serem questionados sobre quais IES mantiveram as aulas durante o período de pandemia, apenas três (15%) responderam ter mantido parcialmente e 17 (85%) afirmaram

terem mantido as aulas durante todo o período. A manutenção das aulas durante a pandemia foi um requisito para elegibilidade da IES como unidade de observação.

4.6 Evasão no período de pandemia

A respeito do aumento da evasão de alunos durante a pandemia, apenas dois gestores responderam que não identificaram esse registro em suas IES, e um deles respondeu desconhecer a informação. Dessa forma, 17 foram as respostas afirmativas sobre ter verificado o aumento da evasão durante a pandemia comparado ao período que a antecede, o que corresponde a 85%, sendo que 75% das respostas enquadraram o aumento da taxa de evasão superior a 5% e, por fim, 50% das respostas enquadraram em superior a 10%.

A principais causas apontadas pelos representantes das IES foram agrupadas e quantificadas, a fim de identificar sua representatividade, como exibe a Tabela 1.

Tabela 1: Principais causas indicadas para a evasão durante a pandemia

Principais causas da evasão	Número de	%
Dificuldade financeira	15	30%
Dificuldade de aprendizagem e/ou não se adaptou às aulas remotas	13	26%
Desemprego	8	16%
Redução de renda familiar	2	4%
Falta de recursos tecnológicos e internet	4	8%
Medo e incerteza devido à pandemia	3	6%
Sobrecarga de trabalho	1	2%
Morte na família	1	2%
Saúde	1	2%
Desmotivação	1	2%
Falta de Transporte	1	2%

Fonte: elaborada pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2022).

Ao considerar que as dificuldades financeiras podem estar associadas ao desemprego e à redução de renda familiar, pode-se inferir que 50% dos problemas identificados têm causas financeiras, sendo esse o principal motivo da evasão. Outro motivo representativo nesta análise está relacionado às dificuldades de aprendizagem ou à falta de adaptação com o modelo de ensino remoto, representando 26% das causas.

4.7 Gestão da permanência nas IES

A pesquisa questionou, por meio de uma pergunta classificatória, sobre a existência de programas de gestão da permanência nas IES e foram obtidas as seguintes respostas: 14 (70%) responderam que a IES já fazia uso de programas de gestão da permanência mesmo antes da pandemia; três (15%) reconhecem que a IES implantou programas de gestão da permanência devido à pandemia; e três (15%) IES não possuem programas de gestão da permanência. Totalizaram-se, então, 17 (85%) IES que utilizam programas de gestão da permanência.

Quando questionados a respeito das principais ações que foram adotadas pelas IES durante a pandemia destaca-se que todas as IES que fazem uso da gestão da permanência adotaram ações relacionadas à política de descontos especiais, representando 17 (35,4%) das respostas, seguida de acompanhamento/apoio pedagógico individualizado e negociação de dívidas financeiras, ambas com quatro (8,3%) respostas, mais contatos entre coordenação e alunos com três (6,3%) respostas, utilização de novas tecnologias e acompanhamento diário dos professores, ambas com duas (4,2%) respostas, sendo que as demais ações apareceram apenas uma vez cada uma delas.

Em pergunta aberta, quando questionados sobre quais ações apresentaram os melhores resultados na retenção de alunos durante a pandemia, as três ações que apareceram com maiores percentuais foram: (i) a política de descontos especiais, que foi a ação destaque para 10 IES, representando 47%, (ii) acompanhamento/apoio pedagógico individualizado; e (iii) negociação de dívidas financeiras apareceram ambas em duas IES cada, ou seja, 9,5% das principais ações.

4.8 Impactos financeiros

A pesquisa questionou sobre a IES ter sofrido reveses em relação às suas metas financeiras durante o período de pandemia. Todas responderam que sim, o que significa que 100% sofreram impactos de redução financeira. Quando questionados sobre o percentual de redução do resultado operacional financeiro em relação às metas estabelecidas pela IES nos últimos dois anos, as respostas classificatórias foram as apresentadas na Figura 4.

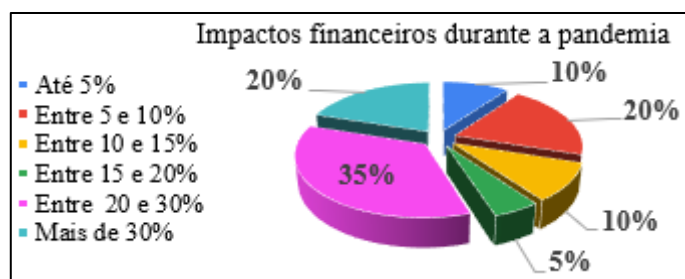


Figura 4: Percentual de redução do resultado operacional financeiro.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A pesquisa também questionou em pergunta aberta quais foram os principais motivos para a redução do resultado operacional nos últimos dois anos. As causas estão na Tabela 2.

Tabela 2: Principais causas das perdas financeiras durante a pandemia

Principais causas das perdas financeiras	Número de vezes citado	%
Evasão de alunos	10	26,3%
Inadimplência	10	26,3%
Redução na captação de novos alunos	8	21,1%
Aumento da oferta de bolsas de estudo e de descontos	2	5,3%
Dificuldades financeiras	2	5,3%
Duplicação de professores em função do distanciamento	1	2,6%
Custos com rescisão	1	2,6%
Investimento em novas tecnologias	1	2,6%
Aumento dos custos variáveis	1	2,6%
Desemprego	1	2,6%
Aulas remotas	1	2,6%

Fonte: elaborada pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2022).

A última pergunta do questionário solicitou aos pesquisados que classificassem qual a sua percepção sobre serem causas de perdas financeiras da IES a evasão, a inadimplência, a dificuldades na captação de novos alunos e a falta de sustentabilidade financeira.

A Figura 5 mostra que, quando orientados a pensar sobre essas causas como motivos para perdas no resultado operacional financeiro, o motivo que representou maior grau de concordância, com 80%, foi a captação de novos alunos, seguida de evasão e inadimplência com 75% de concordância cada.

Esses dados, quando comparados aos da Tabela 2, evidenciam que os três motivos principais se repetem nas duas perguntas.

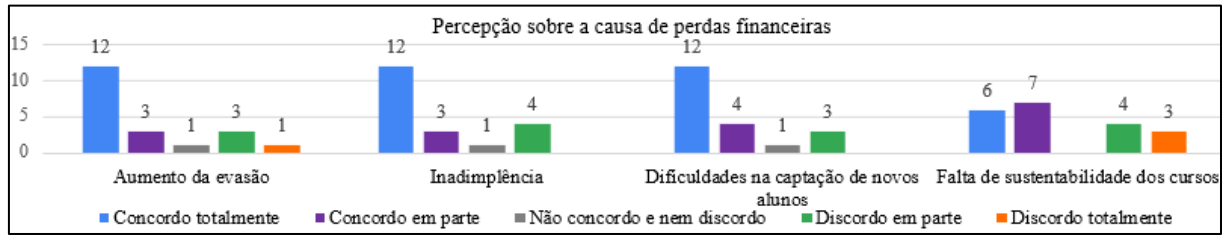


Figura 5: Percepção sobre a causa de perdas financeiras.
 Fonte: dados da pesquisa (2022).

4.9 Discussão sobre os resultados do estudo

A discussão dos resultados é apresentada à luz do objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa. A Tabela 3 apresenta uma síntese sobre a análise dos resultados relacionando cada um dos objetivos.

Tabela 3: Síntese da discussão dos resultados da pesquisa

Objetivos específicos	Discussão dos resultados
Identificar as principais causas do aumento da evasão de alunos mencionadas pelas IES	<ul style="list-style-type: none"> 85% das IES identificaram aumento da taxa de evasão de alunos: 75% enquadram o aumento da taxa como sendo superior a 5%; e 50% enquadram em superior a 10%. As principais causas indicadas para a evasão de alunos foram: 1) dificuldades financeiras, podendo ser causadas também por perda de emprego e de renda familiar, que corresponderam a 50% das causas indicadas; 2) dificuldades de aprendizagem e/ou não se adaptou ao ensino remoto, correspondendo as 26% das causas indicadas.
Mapear as principais medidas/estratégias adotadas pelas IES para incentivar a permanência dos alunos.	<ul style="list-style-type: none"> Das 17 IES (85%) que fizeram uso da gestão da permanência durante o período, entre as ações que tiveram melhores resultados a que apareceu com maior índice foi a de política de descontos especiais (para desempregados, com dificuldades financeiras, período de aulas remotas, etc.), que correspondeu a 47,6% das melhores ações indicadas, seguida de acompanhamento/ apoio pedagógico individualizado e negociação de dívidas financeiras, que corresponderam, respectivamente, a 9,5% das ações cada uma delas. Destaca-se que três IES implantaram programas de gestão da permanência devido à pandemia.
Identificar os impactos da evasão de alunos na saúde financeira das IES pesquisadas.	<ul style="list-style-type: none"> 100% das IES apresentaram problemas de perdas financeiras durante a pandemia, sendo que 55% responderam que o percentual de redução do resultado operacional financeiro em relação à meta foi superior a 20%. A evasão e a inadimplências foram as principais causas para essas perdas e corresponderam a 26,3% cada uma delas. Sobre a evasão de alunos ser uma das causas das perdas financeiras, 60% das IES responderam concordar plenamente e 15% concordaram parcialmente, correspondendo a 75% das IES que concordaram em algum nível que a evasão de alunos foi causadora de perdas financeiras.

Fonte: elaborada pela pesquisadora (2022).

Principais causas do aumento da taxa de evasão de alunos nas IES

Os resultados obtidos na pesquisa convergem com o pensamento e estudos de outros autores previamente apresentados no referencial teórico, demonstrando coerência e convergência com suas reflexões e análises. Kampff et al. (2018), em seu estudo bibliográfico, corrobora que as dificuldades financeiras dos estudantes aparecem entre as principais causas da evasão. As dificuldades financeiras e a falta de adaptação do aluno ao sistema de ensino também são citadas nos estudos de Cislighi (2008) e Bisinoto et al. (2016). Gibson (1998) reforça que,

entre os fatores que podem causar a evasão, estão os fatores situacionais, como apoio da família e do empregador e mudanças na vida pessoal, e os fatores do sistema educacional, como qualidade do ensino, didática empregada e o suporte oferecido pela instituição.

Dessa forma os referenciais teóricos mostraram que a evasão tem sido há algum tempo motivo de preocupação para as IES e que durante a pandemia os desafios para seu enfrentamento foram ainda maiores.

Principais estratégias adotadas pelas IES para incentivar a permanência dos alunos

Da mesma forma que o primeiro objetivo específico, as principais estratégias adotadas para incentivar a permanência dos alunos conversa com os estudos prévios de vários autores do referencial teórico. Costa e Gouveia (2018a; 2018b) destacam, entre as questões pertinentes à gestão da permanência, a importância da identificação precoce dos alunos de risco, ou seja, daqueles estudantes que tenham mais chances de abandono dos cursos. Oliveira (2014) orienta que as IES particulares utilizem um modelo atenda às causas da evasão para desenvolver a gestão da permanência.

Como o cenário que é analisado para incentivar a permanência dos alunos se situa na pandemia da COVID-19, Forni (2013) pondera que são elementos-chave na gestão de crise ter um plano simples e flexível, dar respostas rápidas e pôr em prática ações de comunicação. Corroborando, Kim & Lim (2020) acreditam que a comunicação é fundamental para vencer os momentos de incerteza. Essas práticas podem ser observadas nas ações de boa parte dessas IES buscando realizar a gestão da permanência nas por meio da aplicação de descontos financeiros, bem como ampliando a negociação de dívidas financeiras e pelo acompanhamento pedagógico individualizado, que permitiu se comunicar de forma mais próxima de seus alunos.

Essas ações foram possíveis graças a profissionais preparados para realizar a gestão, como enfatizam Milkovich & Boudreau (2010) sobre a importância de dispor de profissionais qualificados para o gerenciamento em tempos de crise. Nesse sentido, a gestão da permanência, para Motta e Gomes (2016), deve ser definida em conformidade com a realidade de cada instituição. Observa-se, nesse estudo, que as ações especiais de gestão da permanência adotadas pelas IES durante a pandemia são frutos de um processo de gestão que utilizou fontes de comunicação e indicadores que levaram à tomada de decisão de quais ações seriam adotadas.

Impactos da evasão de alunos na saúde financeira das IES

Estudos apresentados no referencial teórico relatam o quanto as perdas financeiras causadas pela evasão podem impactar uma IES. Motta e Gomes (2016) discorreram sobre o custo financeiro atribuído à evasão de alunos atingir a ordem de 9 milhões de reais. Da mesma forma, o estudo de caso de Gonçalves (2018) também se refere à significativas perdas econômicas devido à evasão, que justificaram a relevância da implementação da pesquisa e a proposição de um modelo de gestão da permanência. Corroborando, Santana (2019) também mostra que o impacto financeiro causado pelas evasões ficou próximo de dois milhões de reais.

Motta e Gomes (2016) alertam que a inadimplência na perspectiva de cursos privados é um paradigma de atenção, pois os alunos estão passíveis de não conseguirem em algum momento custear os estudos, sendo necessário implementar políticas como a oferta de bolsas, formas diferenciadas de pagamento e a própria negociação dos valores, de modo que se tenha menos evasão possível por conta de alguma instabilidade econômica do indivíduo. Embora a inadimplência e a captação de novos alunos não tenham sido foco principal deste estudo, é possível perceber a relevância desses temas frente aos impactos financeiros nas IES de todo o país.

5 Considerações finais

O estudo mostrou que a evasão tem sido há algum tempo motivo de preocupação das IES e que durante a pandemia os desafios para seu enfrentamento foram significativamente ainda maiores. Da mesma forma, embora a gestão da permanência seja foco de diversas pesquisas, observou-se que o tema pode ser ainda incipiente para certas IES, pois parte das pesquisadas ainda não possui programas de gestão da permanência e algumas implantaram esses programas devido à pandemia da COVID-19.

Com base nos resultados obtidos a partir do questionário de pesquisa aplicado às 20 IES, do ponto de vista da evasão, chegou-se à conclusão de que 17 IES identificaram aumento da taxa de evasão de alunos durante a pandemia, e que as principais causas citadas foram dificuldades financeiras, seguida de dificuldades de aprendizagem e/ou não se adaptou ao ensino remoto. Em relação à gestão da permanência, 17 IES afirmaram possuir programa de gestão de permanência, sendo que três delas implantaram o programa durante a pandemia. Entre as ações que contemplaram os programas de gestão da permanência nas IES, as que apresentaram melhores resultados durante a pandemia foram política de descontos especiais, seguida de acompanhamento pedagógico individualizado e negociação de dívidas financeiras. Todas as IES pesquisadas enfrentaram problemas de perdas financeiras em relação às suas metas durante a pandemia. É importante lembrar que a inadimplência pode gerar evasão, pois os alunos estão passíveis de não conseguirem em algum momento custear os estudos, impedindo o avanço para as próximas fases do curso.

Após analisados todos os resultados, identificou-se que os dados da gestão da permanência nitidamente relacionam-se aos dados sobre a evasão durante a pandemia. Essa relação pode ser percebida, pois fica evidente que a tomada de decisão de boa parte das IES quanto às ações implementadas para a gestão da permanência durante a pandemia são respostas às principais causas da evasão de alunos nesse período.

É importante destacar que a pesquisa não objetivou identificar valores absolutos de perdas financeiras, e sim se a evasão de alunos durante a pandemia contribuiu para esses impactos, sendo notória a sua participação entre as principais causas. A pesquisa mostra ainda que em algumas das IES as perdas financeiras ultrapassaram 30% do resultado operacional. Sendo assim, pode-se inferir que, dependendo das metas financeiras e do período de incidência dessas perdas, as IES podem não conseguir manter a sua sustentabilidade financeira.

Dessa forma, os resultados da pesquisa revelaram que as IES brasileiras registraram considerável aumento da evasão de alunos durante o período da pandemia da COVID-19, o que acabou gerando perdas financeiras. E respondendo à pergunta de pesquisa sobre como as IES brasileiras enfrentaram os desafios da gestão da permanência e dos impactos financeiros causados pela evasão de alunos durante a pandemia da Covid-19, ficou evidente que as ações adotadas pela maioria das IES foram os descontos especiais e atendimento pedagógico individualizado aos alunos, entre outras ações citadas na apresentação dos resultados.

Independentemente do modelo de gestão da permanência adotado por cada uma das IES, as ações aplicadas ao enfrentamento de crise no período de pandemia demonstram coerência com as principais causas atribuídas à evasão.

Diante disso, os resultados apresentados neste estudo contribuirão para que as IES brasileiras compreendam a importância da gestão da permanência e da definição de estratégias na prevenção da evasão de alunos e os impactos que podem ser gerados na saúde financeira da IES devido à evasão. Para a academia, a relevância dos resultados do estudo está na sua abrangência em todas as regiões do país, o que permitiu proporcionar uma visão geral sobre os desafios da gestão da permanência

6 Referências

- Abmes. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (2020a). Covid-19 e educação superior: o que pensam os alunos e como sua IES deve se preparar? Educainsight. Recuperado de: <<https://abmes.org.br/abmes-pesquisas/detalhe/40>>.
- Abmes. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (2020b). *Manifesto com quase 50 mil assinaturas pede desconto em mensalidades de universidades privadas*. Educainsight. Recuperado de: <<https://abmes.org.br/noticias/detalhe/3761/manifesto-com-quase-50-mil-assinaturas-pede-desconto-em-mensalidades-de-universidades-privadas>>.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. (4. ed.). Tradução Reto, L. A., & Pinheiro, A.). Lisboa: editora 70.
- Biazus, C. A. (2004). *Sistema de fatores que influenciam o aluno a evadir-se dos cursos de graduação na UFSC e na UFSC: um estudo no curso de Ciências Contábeis*. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- Bisinoto, G. D. S., Arenas, M. V. S., Souza, E. H., Nascimento, N. T. A., Silva, P. A. (2016). Gestão da permanência: um estudo sobre o perfil socioeconômico, permanência e evasão dos discentes do curso de bacharelado em administração pública da UAB/UNEMAT. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171977/OK%20-%20101_00534%20OK.pdf?sequence=1>.
- Boin, A. (2019). The transboundary crisis: Why we are unprepared and the road ahead. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1).
- Brasil (1997). Ministério da Educação. *Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em instituições de ensino superior públicas*. Brasília: Andifes/Abrium/Sesu/MEC. Brasília: MEC.
- Brasil (2020b). Ministério da Educação. *Parecer do MEC CNE/CP nº 005, de 28 de abril de 2020, aprovado pelo Conselho Pleno do Conselho Nacional de Educação*. Brasília: MEC.
- Caldini, A. (2000). Como gerenciar a crise. *Revista Exame*, São Paulo, 34(2), 116-18.
- 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, Brasil. Recuperado de: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91544/250753.pdf?sequence>>.
- Collins, J. C., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman (2. ed).
- Costa, O. S., & Gouveia, L. B. (2018a). Educação superior à distância. *Revista Educação em Questão*, 57(51), 1-27. Recuperado de: <<https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/15671/11230>>.
- Costa, O. S., & Gouveia, L. B. (2018b). Modelos de retenção de estudantes: abordagens e perspectivas. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*. Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de: <<https://www.scielo.br/j/read/a/J4g7R3m5qHXnHYrDkt4cDYH/?lang=pt&format=pdf>>.
- Dias, S. A. (jan-fev. 2015). Gestão de cursos de graduação: desafios, perspectivas e inovações. *Estudos Vida e Saúde*, Goiania, 42, 57-65.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Feitosa, M. C., Moura, P. S., Ramos, M. S. F., Lavor, O. P. (2020). Ensino remoto: o que pensam os alunos e professores? *Anais do V Congresso sobre Tecnologias na Educação*,

- 25 a 28 de agosto (p. 60-68). João Pessoa, PB, Brasil Online. <Doi: <https://doi.org/10.5753/ctrl.2020.11383>>.
- Fialho, M. D., & Prestes, E. M. T. (jan-jun. 2014). Evasão escolar no curso de pedagogia da UFPB: na compreensão dos gestores educacionais. *Gestão e Aprendizagem*, João Pessoa, 3(1), 42-63.
- Fiuza, P. J., & Sarriera, J. C. (2013). Motivos para adesão e permanência discente na educação superior a distância. *Psicologia, Ciência e Profissão*, Porto Alegre (33).
- Forni, J. J. (2013). *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas.
- Garcia, L. M. L., Lara, D. F., & Antunes, F. (jan-abr. 2021). Investigação e análise da evasão e seus fatores motivacionais no ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Estado de Mato Grosso. *Articles Avaliação*, Campinas, SP, Brasil, 26(01). Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/aval/a/thxzBNWwkN5bH_pSH7cFcmFg/?lang=pt>.
- Gerhard, T. E., & Silveira, T. (2009). *Método de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS. Recuperado de: <www.ufrgs.br/cursopgdr/dowloandsSerie/derad005.pdf>.
- Gibson, C. C. (1998). The distance learner's academic self-concept. In: C. C. Gibson. *Distance learners in higher education: Institutional responses for quality outcomes*. Madison, WI: Atwood Publishing.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183>.
- Gonçalves, I. L. (2018). *Taxa de evasão e impacto financeiro na realidade da UNIFAL-MG*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, RJ, Brasil. Recuperado de: <<http://btd.unifal-mg.edu.br:8080/bitstream/tede/1162/2/Disserta%20c3%a7%20c3%a3o%20de%20Ira%20de%20Lizandra%20Gon%20alves.pdf>>.
- Jacob, W. J., & Gokbel, V. (2018). Global higher education learning outcomes and financial trends: Comparative and innovative approaches. *International Journal of Educational Development*, 58, 5-17.
- Kampff, A. J. C., Teixeira, R. C. P., & Mentges, M. J. (2018). Gestão para permanência no ensino superior: fatores de evasão e estratégias de permanência presentes nas pesquisas brasileira. In: *Anais da Octava Conferencia Latinoamericana sobre el Abandono em la Educación Superior*, 14 a 16 de novembro, Panamá.
- Kim, Y., & Lim, H. D. (2020). Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(2), 141-157.
- Mello, S. P. T., Santos, E. G., Soares, A. C., & Rezende, A. M. C. A. (2012). Evasão no curso de administração: diagnostico e possibilidades em uma universidade pública no sul do Brasil. In: *Anais do XXIII ENANGRAD*, Bento Gonçalves, RS, Brasil.
- Milkovich, G. T., & Boudedreau, W. J. (2010). *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas.
- Motta, M. P. O., & Gomes, A. R. (2016). *Perda estimada em um curso de Engenharia numa IES privada no noroeste fluminense antes e depois da implantação de uma equipe de gestão da permanência - EGP*. Recuperado de: <<http://reinpeconline.com.br/index.php/reinpec/article/view/107/70>>.
- Oliveira, E. P. F. (2014). Gestão da permanência: procedimentos e mecanismos para controle da evasão do ensino superior. *Revista Saberes*, 001-junho.

- Oliveira, J. (2020). *Em meio à rotina de aulas remotas, professores relatam ansiedade e sobrecarga de trabalho*. El País, Madrid, Pandemia de Coronavírus, São Paulo, 21 maio 2020. Recuperado de: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-05-21/em-meio-a-rotina-de-aulas-remotas-professores-relatam-ansiedade-sobrecarga-de-trabalho.html>. Recuperado de: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-05-21/em-meio-a-rotina-de-aulas-remotas-professores-relatam-ansiedade-sobrecarga-de-trabalho.htm>
- Paula, M. F., & Vargas, H. M. (jul. 2011). Novas fronteiras na democratização da educação superior: o dilema trabalho e estudo. *Revista Argentina de Educación Superior*, ano 2(3).
- Pereira, F. C. B. (2003). *Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as instituições de ensino superior: uma aplicação na Universidade do Extremo Sul Catarinense*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86403>.
- Pineda-Baez, C., Pedraza-Ortiz, A., & Moreno, I. D. (Mar. 2011). Efectividad de las estrategias de retención universitaria: la función del docente. *Educación y Educadores*, Bogotá, 14(1), 119-135.
- Saldaña, P. (2021). *Cerca de 4 milhões abandonaram a estudos na pandemia, diz estudo*. Folha de São Paulo. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2021/01/cerca-de-4-milhoes-abandonaram-estudos-na-pandemia-diz-pesquisa.shtml>.
- Santana, F. B. M. (2019). *Proposta de um modelo de gestão de permanência de alunos com base na avaliação dos dados de evasão de uma IES privada: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, Brasil). Recuperado de: https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/7673/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Francirlene_Santana_PPGEP.pdf86403.
- Santos, F. P. (2018). *Determinantes da evasão nos cursos de licenciatura da Universidade Federal de Viçosa*. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Viçosa, MG, Brasil. Recuperado de: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/19954/>
- Schmidt, F., & Mello, J. (2020). *A crise de COVID-19: impactos da pandemia e recomendações de políticas públicas*, 1-112. Recuperado de: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_internacional/200505_BAPI%2022%20_COVID%2019%20_%20COMPLETO_WEB.pdf.
- Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: a theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, (45), 89-125.
- Toledo, M., & Spegiorin, S. (2020). Seu lugar é aqui e agora. In: F. C. Liberali, Fuga, V. P., Diegues U. C. C., & M. P. Carvalho (Org.). *Educação em tempos de pandemia: brincando com um mundo possível*. Campinas, SP: Pontes.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. (2. ed.).