



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JEAN MAGNO RODRIGUES DO OURO

**A GESTÃO DA EVASÃO DISCENTE E OS MECANISMOS DE RETENÇÃO NA
FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA**

Salvador

2021

JEAN MAGNO RODRIGUES DO OURO

**A GESTÃO DA EVASÃO DISCENTE E OS MECANISMOS DE RETENÇÃO NA
FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA), como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto

Salvador

2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Escola de Administração - UFBA

O93 Ouro, Jean Magno Rodrigues de.

A gestão da evasão discente e os mecanismos de retenção na Faculdade Adventista da Bahia / Jean Magno Rodrigues de Ouro. – 2021.

168 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Faculdade Adventista da Bahia - Estudo de casos. 2. Educação adventista (Organização). 3. Evasão universitária – Administração – Avaliação. 3. Educação superior. 4. Cultura organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 378.8117

TERMO DE APROVAÇÃO

JEAN MAGNO RODRIGUES DO OURO

A GESTÃO DA EVASÃO DISCENTE E OS MECANISMOS DE RETENÇÃO NA FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA

Dissertação apresentada ao eixo acadêmico do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia.

Prof. Dr. Guilherme Marback Neto
Universidade Federal da Bahia/NPGA
Orientador

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides
Universidade Federal da Bahia/NPGA
Convidada

Prof. Dr. Edman Altheman
Faculdades Integradas Rio Branco
Convidado

Salvador, 03 de junho de 2019

AGRADECIMENTOS

Ao avançar em mais esta fase da vida acadêmica, expresso minha gratidão a Deus que é a fonte de toda a sabedoria. A minha querida esposa Connie, que tem estado ao meu lado nos últimos 31 anos e que sempre me motiva e apoia. Aos meus filhos: Stephanie, Jordan e Grace, que se juntam a mim na construção de um futuro melhor através de constante pesquisa e aprendizado e de quem eu muito me orgulho.

Aos meus pais, em quem me espelhei na incansável busca do aprendizado.

Ao meu orientador, Dr. Guilherme Marback que, em meio a todas as suas responsabilidades, sempre teve carinho, atenção e *insight* para me oferecer a palavra certa e me conduzir de volta ao caminho da construção deste projeto.

Aos amigos, Dra. Joene Santos, Dr. Itiel Moraes, Dr. Fabio Bergamo, pelo aconselhamento e direcionamento no processo da pesquisa. Ao Dr. Ricardo Caggy e a Dra. Tânia Benevides pela visão de futuro e por desmistificar o mestrado, fazendo do sonho de estudar no Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) uma realidade para a FADBA. A minha revisora ortográfica e de ABNT, prof.^a Maria Rita Barbosa, pelo cuidado meticuloso, pela paciência, dedicação e incansável trabalho.

Obrigado a toda a Diretoria da FADBA, Dr. Eber Liessi, Ilvo Coutinho, Profa. Lilian Becerra e Pr. Herbert Cleber que não mediram esforços para oferecer o aporte financeiro a esta pesquisa, mantendo suporte acadêmico e profissional na realização deste projeto.

A cada professor do NPGA que compartilhou sua experiência de vida e sociabilizou conhecimento de forma acessível e deixou como legado a busca da excelência e o sonho de um futuro melhor.

Obrigado aos colegas da turma 18 do mestrado profissional, os oriundos da UFBA e os da FADBA, que repartiram essa jornada durante os dois anos em que estivemos juntos, sempre solícitos e disponíveis a ajudar. Minha gratidão especial ao Lucas Gouveia, Everton Augusto, Fabio Madureira, Uildjan Barbosa e André Rivas, meus companheiros de viagem, alimentação e hostel, que se tornaram minha família e cuidaram de mim nesses momentos de crescimento, descoberta, mas de muita dificuldade e luta.

Aos meus colegas da FADBA, que disponibilizaram tempo e talento na construção deste trabalho, como entrevistados ou garimpando documentos e bancos de dados. Agradeço especialmente a Profa. Dalila Mendes, Manuel Neto, Wender Patrick, Katia Vásques, Carolina Santana, Larissa Gabriela, Flavio Tavares e Pr. Ivan, todos andaram a segunda milha comigo e

me apoiaram em momentos de correria. Obrigado, meu Deus, por esta produção, que o tempo e o talento nela depositados venham a ser úteis aos propósitos estratégicos e à missão que a FADBA persegue.

“Não basta, porém, que o professor possua natural aptidão e cultura intelectual. Estas são indispensáveis, mas, sem a habilitação espiritual para a obra, não se acha preparado para nela empenhar-se. Ele deve ver em cada aluno a obra das mãos de Deus - um candidato às honras imortais. Deve procurar educar, exercitar e disciplinar o jovem de tal modo que cada um chegue à mais elevada norma de excelência a que Deus o chama.”

(Ellen G. White)

OURO, Jean Magno Rodrigues do. A GESTÃO DA EVASÃO DISCENTE E OS MECANISMOS DE RETENÇÃO NA FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA. 168 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo organizar e avaliar as práticas de gestão de evasão da FADBA propondo a sistematização do acompanhamento que traga o potencial de construção de um programa eficiente de retenção dos discentes na IES. Esta pesquisa é um estudo de caso, em uma IES privada, confessional, filantrópica da região do recôncavo baiano. A pesquisa se utilizou da aplicação de entrevista semiestruturada aplicada no semestre de 2019.1 em uma amostra de 26 colaboradores da IES, sendo treze gestores, sete técnicos-administrativos e seis docentes. A análise de dados foi feita com base no método de análise da fala. Foram utilizados também documentos de diferentes setores da instituição do período de 2014-2018, buscando conhecer os processos, os métodos de gestão da retenção e os indicadores. A análise demonstrou ausência de processos de gestão estabelecidos, falta de indicadores compartilhados, deficiência na interação entre setores. Indicou também que existe predisposição para ampliar as ações dos entrevistados e desenvolver um método de gestão que ofereça condições de identificar e agir quando o estudante começa a pensar em evadir. Como sugestão, recomenda-se uma capacitação que prepare os colaboradores para serem capazes de entender o problema, de oferecer o espectro completo das possibilidades de solução de forma customizada para os alunos e negociar da melhor forma. Além disso, deve-se ter um sistema para rastreabilidade dos dados com possibilidade de compartilhamento entre setores e geração de indicadores para melhorar a retenção dos estudantes na IES.

Palavras-chave: Avaliação de práticas; gestão da evasão; retenção; sistematização.

OURO, Jean Magno Rodrigues do. THE MANAGEMENT OF STUDENT ESCAPE AND RETENTION MECHANISMS AT THE ADVENTIST FACULTY OF BAHIA. 2019. 168 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

The present work aims to evaluate and organize FADBA dropout management practices, proposing the systematization of monitoring that brings the potential of building an efficient program for retaining students at the HEI. This research is a case study, in a private, confessional, philanthropic HEI in the region of Bahia's Recôncavo. The research used the application of semi-structured interviews applied in the first semester of 2019 in a sample of 26 employees of the IES, being thirteen of them managers, seven administrative technicians and six professors. Data analysis was based on the discourse analysis method. Documents from different sectors of the institution for the period 2014-2018 were also used, seeking to understand the processes, retention management methods and indicators. The analysis showed the absence of established management processes, lack of shared indicators, deficiency in the interaction between sectors. It also indicated that there is a predisposition to expand the actions of respondents and develop a management method that offers conditions to identify and act when the student begins to think about evading. As a suggestion, training is recommended to prepare employees to be able to understand the problem, offer the full spectrum of the possible solutions in a customized way for the students and negotiate with them in the best way. In addition, there must be a system for data traceability with the possibility of sharing between sectors and generating indicators to improve the retention of students at the HEI.

Keywords: Evaluation of practices; management of evasion; retention; systematization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Definição e modalidades da evasão.....	28
Figura 2 -	Principal razão da escolha da FADBA.....	53
Figura 3 -	Atendimento das expectativas.....	54
Figura 4 -	Percentual por denominações religiosas.....	55
Figura 5 -	Formas de pagamento das mensalidades.....	62
Figura 6 -	Titulação dos entrevistados.....	69
Figura 7 -	Área de atuação dos entrevistados.....	69
Figura 8 -	Tempo de trabalho dos entrevistados na IES.....	70
Figura 9 -	Área de formação.....	71
Figura 10-	Detecção da evasão.....	96
Figura 11-	Registro do processo da evasão.....	107
Figura 12-	Fontes financeiras 2018.2.....	109
Figura 13-	Compartilhamento dos dados da evasão.....	114
Figura 14-	Processo da recuperação dos alunos evadidos.....	124
Figura 15-	Monitoramento e informatização da evasão.....	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Causas apontadas para a evasão em sete estudos realizados.....	23
Quadro 2-	Termos relevantes para a compreensão da evasão.....	24
Quadro 3-	Definições de evasão	26
Quadro 4-	Fenômenos digitalmente rastreáveis e não rastreáveis.....	33
Quadro 5-	Bases filosóficas e seus ajustes.....	50
Quadro 6-	Síntese das falas dos entrevistados sobre as razões da evasão.....	94
Quadro 7-	Síntese das falas dos entrevistados sobre a detecção da evasão.....	105
Quadro 8-	Colportores da FADBA por regiões em 2018.1.....	109
Quadro 9-	Colportores que conquistaram a bolsa estudantil.....	110
Quadro 10-	Síntese das falas dos entrevistados sobre ações para evitar a evasão.....	118
Quadro 11-	Síntese da fala dos entrevistados sobre o compartilhamento de informações.....	123
Quadro 12-	Síntese da fala dos entrevistados sobre a recuperação dos evadidos	129
Quadro 13-	Síntese da fala dos entrevistados sobre monitoramento.....	136
Quadro 14-	Síntese das falas dos entrevistados sobre impedimentos para a retenção.....	149

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	Adventist Accrediting Association
ABRUEM	Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais
ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
BDTD	Banco de Teses e Dissertações da Plataforma Biblioteca Digital Brasileira
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLABES	Congresso Latino-americano sobre Abandono em Ensino Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPSA	Comissão Permanente de Supervisão e Acompanhamento
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
EAD	Ensino a Distância
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EUA	Estados Unidos da América
FADBA	Faculdade Adventista da Bahia
FIES	Financiamento Estudantil
GQT	Gestão da Qualidade Total
IAE	Instituto Adventista de Ensino
IAENE	Instituto Adventista de Ensino do Nordeste
IANDBEAS	Instituição Adventista Nordeste Brasileira de Educação e Assistência Social
IASD	Igreja Adventista do Sétimo Dia
IDEC	Instituto de Desenvolvimento do Estudante Colportor
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Anísio Teixeira
MEC	Ministério de Educação e Cultura
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PROUNI	Programa Universidade para Todos
NAEG	Núcleo de Acompanhamento de Egressos
NAPP	Núcleo de Atendimento Psicopedagógico
NDE	Núcleo Docente Estruturante

NTE	Núcleo de Tecnologias Educacionais
NPGA	Núcleo de Pós-Graduação em Administração
PDI	Plano de Desenvolvimento institucional
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Universidade Para Todos
SALT	Seminário Adventista Latino-Americano de Teologia
TQM	Gestão da Qualidade Total
UNASP	Centro Universitário Adventista de São Paulo
UNICAMP	Universidade de Campinas
UNIT	Universidade Tiradentes
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVO GERAL.....	21
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 EVASÃO: DIFERENTES CONTEXTOS, MÚLTIPLOS OLHARES	25
2.1.1 Diferentes abordagens da evasão estudantil	30
2.1.2 Indicadores da vida acadêmica do estudante presentes no sistema das IES.....	33
2.2 RELAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA INSTITUCIONAL E A EVASÃO	37
2.3 A GESTÃO DA EVASÃO NA SALA DE AULA.....	41
2.4 O ACONSELHAMENTO NA ESCOLHA DO CURSO E A EVASÃO.....	43
2.5 INDICADORES	47
2.5.1 Distância geográfica	47
2.5.2 Apoio financeiro.....	47
2.6 SISTEMAS DE RETENÇÃO DA EVASÃO	49
3 FADBA: ESPAÇO DE EDUCAÇÃO E MISSÃO RELIGIOSA	51
3.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DOS INTERNATOS ADVENTISTAS	53
3.1.1 O perfil do estudante da FADBA e captação de novos alunos	55
3.1.2 Estudantes em regime de internato adventista	58
3.1.3 Pedagogia adventista e o desenvolvimento integral	62
3.1.4 Associação de Acreditação Adventista	64
3.2 A COLPORTAGEM	64
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
4.1 MÉTODO	68
4.2 CAMPO DA PESQUISA	70
4.3. SUJEITOS DE PESQUISA.....	70
4.4.1. Dados primários.....	75
4.4.2. Dados secundários	77

4.5. ANÁLISE DE DADOS	80
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	82
5.1 RAZÕES APRESENTADAS PARA A EVASÃO.....	82
5.1.1 Gestores	89
5.1.2 Técnicos Administrativos.....	92
5.1.3 Docentes.....	95
5.1.4 Análise comparativa dos grupos de sujeitos sobre a evasão.....	96
5.2 DETECÇÃO DO PROBLEMA DA EVASÃO	98
5.2.1 Gestores	100
5.2.2 Técnicos administrativos.....	103
5.2.3 Docentes.....	105
5.2.4 Análise comparativa dos grupos de sujeitos sobre a detecção da evasão	107
5.3 AÇÕES PARA A RETENÇÃO	109
5.3.1 Gestores	113
5.3.2 Técnicos administrativos.....	116
5.3.3 Docentes.....	118
5.3.4 Análise comparativa dos grupos de sujeitos sobre ações para a retenção evasão .	120
5.4 COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO DA EVASÃO	122
5.4.1 Gestores	122
5.4.2 Técnicos administrativos.....	124
5.4.3 Docentes.....	125
5.4.4 Compartilhamento das informações sobre a evasão: uma análise comparativa ...	125
5.5 PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DO ALUNO EVADIDO	127
5.5.1 Gestores	128
5.5.2 Técnicos administrativos.....	129
5.5.3 Docentes.....	131
5.5.4 Processo de recuperação dos alunos evadidos: análise comparativa dos três grupos	131

5.6 MONITORAMENTO DA EVASÃO	133
5.6.1 Gestores	134
5.6.2 Técnicos administrativos.....	136
5.6.3 Docentes.....	137
5.6.4 Processo de recuperação dos alunos evadidos: análise comparativa.....	138
5.7 ASPECTOS QUE DIFICULTAM MAIOR RETENÇÃO DOS ALUNOS	140
5.7.1 Gestores	142
5.7.2 Técnicos administrativos.....	146
5.7.3 Docentes.....	149
5.7.4 Aspectos que impedem bons níveis de retenção: análise comparativa	151
5.8. PROPOSTAS APRESENTADAS PELOS SUJEITOS DE PESQUISA.....	153
CONSIDERAÇÕES FINAIS	154
REFERÊNCIAS	159
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	168

1 INTRODUÇÃO

A educação formal tem o potencial de estabelecer condições para que os estudantes desenvolvam as competências requeridas para se adaptar às constantes mudanças no mundo de trabalho. A própria diversidade, força e expansão da economia de um país e a capacidade de competir em uma economia globalizada depende, em parte, da capacitação acadêmica de seus cidadãos. Na perspectiva global, a educação superior pode ser considerada a responsável por parte da formação da mão de obra qualificada, fazendo com que o progresso das nações seja dependente da educação dos seus cidadãos.

Conseguir manter-se competitivo em uma sociedade tecnológica diante do contínuo aumento da complexidade para se ocupar postos de trabalho, do acesso cada vez mais intensificado e do uso diversificado de novas tecnologias, bem como da inovação dos modos de comercialização e comunicação demanda o desenvolvimento de competências para sobreviver a essa realidade. A educação é componente chave do crescimento econômico, principalmente pela sua influência direta no empreendedorismo, no crescimento da produtividade industrial, científica e intelectual, pela competitividade cada vez mais acirrada entre homens e mulheres no mercado de trabalho em função de melhorias e avanços de capacitação profissional e conquistas pela igualdade de direitos; a educação é responsável direta pela expansão do conhecimento – apenas para mencionar alguns dos impactos positivos que ela provoca no mundo.

Nesse contexto, a escolha de uma Instituição de Ensino Superior (IES) para realizar uma formação acadêmica é uma decisão que pode impactar a qualidade de vida e que traz implicações profundas no desenvolvimento da formação profissional, na construção do *networking* de relacionamentos, na capacidade de fazer escolhas baseadas no pensamento crítico e na conquista de uma formação cidadã. Tal escolha envolve diversos fatores, tais como: a busca por uma formação, por melhoras na condição financeira e ascensão do status social (SEIDMAN *et al.*, 2005).

Ainda que o acesso à educação superior tenha se tornado mais disponível para um maior número de segmentos da sociedade, muitos dos que iniciam um programa universitário desistem antes de completar o curso e alcançar os seus objetivos acadêmicos, sociais e financeiros (BRAXTON, 2005). Segundo Tinto (2012), este não é um fenômeno recente. Por muitos anos alunos têm evadido das IES a despeito de considerarem a educação superior importante. Mundialmente esse fato tem sido comprovado por meio de acompanhamento sistemático e estudos estatísticos. Nos Estados Unidos, por exemplo, as IES têm pesquisado o

tema e investido altas somas na busca de reduzir o fenômeno da evasão (BRAXTON *et al*, 2014).

A escolha do objeto de estudo se deu primeiro em razão de ser essa temática uma preocupação que já fazia parte da prática do pesquisador como funcionário da instituição em estudo, tendo trabalhado por oito anos gerenciando o departamento de marketing e, atualmente, trabalhando na docência do ensino superior nos cursos de Administração, Secretariado, Gestão da Tecnologia da Informação, Enfermagem e Fisioterapia. Também ministra aulas em cursos de pós-graduação *lato sensu* da IES. Em segundo lugar, a escolha ocorreu baseada numa necessidade institucional de que este estudo fosse realizado; para tanto, a direção acadêmica proveu completo subsídio para esse mestrado profissional e autorizou o acesso irrestrito às bases de dados da instituição. A partir daí, a temática foi alinhada com a intervenção do orientador desta pesquisa que, pela sua vasta experiência na gestão de IES, direcionou o trabalho para áreas que considerou de maior pertinência e impacto.

A evasão, considerada como o fenômeno de abandono do curso ou da IES onde o estudante está matriculado, impacta a vida, não apenas a sua vida pessoal, mas da instituição de ensino e da sociedade. Pela sua importância, esse fenômeno demanda investimento de pesquisa por parte das instituições e órgãos governamentais, e exige maior conhecimento daqueles que devem se responsabilizar por intervenções visando à diminuição do problema e dos impactos sociais gerados por ele. (FREITAS, 2016).

Segundo informações registradas no texto de comunicação, elaborado pelo CRUB, para anunciar as atividades do seminário, o reitor relatou que a taxa representa por volta de 1,4 milhão de alunos, tendo em vista o total de estudantes em 2015, que era de 7 milhões. Se considerado apenas o primeiro semestre dos cursos universitários, o valor pode subir para 40% ou 50% dos estudantes. (CRUB, 2015).

Os números da Sinopse Estatística da Educação Superior, apresentados pelo 56º Fórum Nacional de Reitores da Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (BRASIL, 2011a) indicam uma taxa de sucesso de apenas 44% para o quadriênio de 2008-2011. Esse cálculo é feito a partir dos ingressantes em 2008, subtraindo-se os concluintes de 2011. O relatório do Fórum também apresenta como referência teórica Morosini *et al* (2012) ao analisar a evasão e indica que tal fenômeno educacional complexo ocorre em todos os tipos de instituição de ensino, afetando o sistema educacional como um todo e traz à cena a preocupação com a forma de fazer o cálculo da evasão, que é um elemento que pode alterar essas taxas.

Tratando deste assunto, a Univesia Brasil, em parceria com o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), realizou em 2015 o II Seminário Evasão no Ensino Superior, para debater as questões da evasão dos alunos das instituições de Ensino Superior do Brasil. Na ocasião, o vice-presidente do CRUB e da Laureate Brasil, professor Oscar Hipólito, reitor da Universidade Anhembi Morumbi, afirmou: “No Brasil, a média (de evasão) entre as (instituições) públicas e privadas é de 21 ou 22% ao ano” (HIPÓLITO, 2015, s/p). Analisando dados mais atuais do Instituto SEMESP, percebe-se que na edição de 2021 a taxa de evasão dos cursos superiores presenciais na rede privada brasileira tem oscilado; no quinquênio 2015-2019 variava entre 28,5% e 30,7% e se manteve em torno de 18,4% na rede pública durante o mesmo período.

A evasão pode ser compreendida como (ASSIS, 2013; BAGGI; LOPES, 2010; CAMPOS, 2017; FÁVERO; PARISOTTO, 2015; LIMA; ZAGO, 2016; RODRIGUEZ, 2012) um fenômeno ou um evento semestral, e há aqueles que estudam esse fenômeno na perspectiva de um ciclo de graduação, do primeiro ao último semestre. Essa diferença de perspectiva se agrava quando se tenta fazer um levantamento quantitativo nos organismos mundiais de estatística educacional, pois os índices “rotulados” como evasão, na verdade fazem referência a diferentes tipos de movimentação do aluno na IES, tais como: desistências, troca de curso e trancamento.

Outro detalhe importante é que tais dados, ainda que sejam presentes nos sistemas de controle informatizados das IES e, mesmo considerados como indicadores de evasão, não contribuem diretamente na gestão da retenção¹ dos alunos estudados, pois esses dados fazem referência àqueles que já se evadiram. Portanto, os dados apenas demonstram que se perdeu a oportunidade de acompanhar o processo. No processo de estudo do fenômeno, tais pesquisas diagnosticam o passado, não buscam compreender o presente, com suas constantes mudanças de comportamento e tendências. Além disso, não oferecem, na maioria das vezes, solução para os alunos que ainda não se evadiram.

Devido à falta de padronização na metodologia do cálculo da evasão nos dados disponíveis de várias instituições, percebe-se que, muitas vezes, a mesma entidade utiliza

¹ A palavra retenção pode ter vários significados, mesmo no contexto da educação superior; Cislighi (2008) menciona o termo no sentido de reter o conhecimento, de garantir que a memória organizacional seja atualizada, transferir o conhecimento do funcionário que está saindo para o seu sucessor, processo de registro do conhecimento adquirido de forma a torná-lo acessível e recuperável para sempre; retenção do aluno – promoção da permanência discente, gerenciamento dos processos relacionados ao ensino em que se identifica com agilidade e precisão as possíveis fontes de desgaste que podem levar à evasão. Neste trabalho a palavra retenção será usada nesse sentido; Já Lima e Zago, (2016) mencionam retenção como reprovação, a permanência do estudante ultrapassando o período regular de duração do curso.

diferentes metodologias de coleta e análise de dados. A Comissão Europeia, por exemplo, apresenta um relatório de 2015 que busca explicar as taxas de Evasão e Graduação na Educação Superior na Europa (VOSSSENSTEYN *et al.*, 2015, p. 31). Segundo dados desse relatório, países como Hungria, Suécia e Noruega têm índices de evasão próximos de 50%. Tais índices, ainda que colocados lado a lado, geralmente demonstram que não obedeceram à mesma regra estatística para sua construção, pois não existe uma metodologia padrão para cada país contabilizar a evasão.

Symonds, Schwartz e Ferguson (2011) demonstram que o percentual de concluintes do ensino superior que terminam dentro do “tempo” varia amplamente pela seletividade da instituição onde estudam. Entre as universidades mais elitizadas, a taxa de graduação excede a 90%; entre as intermediárias, que oferecem bacharelados de quatro anos, 75% dos alunos conseguem terminar em seis anos. Dentro das faculdades de quatro anos, apenas 56% alcançam seus objetivos acadêmicos. Dentro das faculdades comunitárias – “*Community Colleges*”, que se constitui no maior conglomerado de IES dos Estados Unidos, menos que 30% dos estudantes conseguem terminar um “*Associated Degree*” de três anos. Resumindo, a maioria dos estudantes que frequentam uma faculdade nos EUA falha na tentativa de concluir um curso superior dentro do tempo normal, e muitos nunca conseguem se graduar.

No Brasil existem várias pesquisas que buscam estabelecer o tamanho do problema da evasão. Rodriguez (2012) afirma que o Ministério da Educação do Brasil (MEC) considera que apenas 46% de todos os que ingressam em uma IES se graduam. Esse índice é tão significativo que foi incluído no Plano Nacional de Educação (PNE) cujo objetivo explícito é a redução da evasão (RODRIGUEZ, 2012).

Antes de fundamentar as razões da evasão, ficou muito claro nas leituras realizadas que não há uma definição única nos trabalhos sobre o tema. Entende-se que evasão é aquilo que leva o aluno a desistir de completar o curso superior seja através de abandono, trancamento, cancelamento ou transferência (FREITAS, 2016). Há também muita diversidade na forma de quantificar esse fenômeno, já que na história das IES a evasão passou por muitas terminologias, tais como o termo “abandono escolar” que, em algumas situações ou países, a exemplo de Portugal, é utilizado como sinônimo de evasão escolar, e em outros locais e situações apenas é uma das modalidades de evasão. O termo “desistência”, outro exemplo, pode ou não ser usado como um sinônimo de evasão: para alguns autores, a desistência é um dos casos de evasão escolar, porém, há quem defina a evasão como exclusivamente relacionado à desistência por parte do estudante. Termos como: graduação, retenção, sucesso, fracasso, persistência, diplomação, entre outros, também são motivos de discussão sobre seus significados, tanto em

trabalhos nacionais quanto em trabalhos estrangeiros, principalmente dos Estados Unidos da América. Outra situação é a diferenciação entre os termos evasão de curso, evasão de instituição e evasão de sistema do ensino superior que também causam dificuldades: sua compreensão é importante, pelo fato de envolver evasões de níveis diferentes, em que a ocorrência em um nível mais restrito não implica necessariamente a ocorrência em um nível mais amplo (FREITAS, 2016).

Assim, observa-se que o campo de estudo da evasão envolve diferentes termos, conceitos e definições, em relação aos quais seus pesquisadores nem sempre estão de acordo. O cálculo da evasão varia de acordo com a forma com que o conceito é definido. Quando a definição de evasão e a maneira pela qual é mensurada não são consistentes e claras, podem-se apresentar erros de interpretação, impossibilidade de comparações e, portanto, gerar riscos de decisões e encaminhamentos incorretos ou mesmo desnecessários.

A mensuração da evasão é um procedimento que envolve não apenas aspectos conceituais, mas a natureza e as formas de disponibilização e obtenção dos dados e os diferentes procedimentos de aferição. Por exemplo, algumas formas de mensurar a ocorrência da evasão são realizadas a partir de um conjunto de dados agregados. Nesses casos estão disponibilizados apenas totais, como: o número de matrículas, o número de concluintes, o número de ingressantes etc. Outra maneira de mensurar a evasão é fazer por meio do levantamento de informações individualizadas da vida acadêmica do aluno, o que permite seguir o percurso acadêmico de cada um dos estudantes (FREITAS, 2016).

Ainda que a maioria das razões da evasão já tenha sido mapeada pelos muitos estudos disponíveis nos repositórios acadêmicos, a identificação de quais são mais recorrentes em uma IES poderia munir os gestores de indicadores que permitissem gerir a retenção. Mas isso é apenas o primeiro passo para se ter diferenciais que ofereçam uma vantagem além da concorrência; é necessário ter um sistema que consiga se antecipar e indicar os alunos que têm chance de se evadir.

Além de compreender o que é a evasão e a forma de mensurá-la, é necessário estudar os motivos para este fenômeno. Fávero e Parisotto (2015), estudando a evasão em uma IES privada no Vale do Itajaí, indicaram como principais motivos as dificuldades econômicas e financeiras e a incompatibilidade entre a vida acadêmica e as exigências do mundo do trabalho. Esta afirmação é sustentada por uma pesquisa mais atual e com uma amostra nacional, feita com 50 mil alunos, e que está publicada no site do Correio Braziliense. Os resultados da pesquisa indicam que o dinheiro ainda é a maior causa da evasão estudantil no ensino superior. (PESQUISA, 2018). O estudo mostra que esse fator é o mais importante, seja para quem está

cursando, quem se formou ou já evadiu da faculdade. Para o mesmo estudo, a segunda justificativa para a evasão são compromissos pessoais/profissionais que conflitam com a jornada de aulas, graças a pouca flexibilidade que grande parte dos cursos presenciais apresentam; e em terceiro lugar está a falta de identificação com o curso de graduação. Outras razões são as altas taxas de desemprego, além do aumento das mensalidades acima da inflação, tornando difícil a permanência no ensino superior privado.

A plataforma Quero Bolsa, (BRASIL, 2018), registrou alta de 7,7% no preço do ensino a distância (EAD) e 6,3% em graduações presenciais no segundo semestre de 2018, comparado ao mesmo período de 2017. Outros estudos indicam a dificuldade de estabelecer uma única razão para evasão, já que a fonte dos problemas é originária de um conjunto de fatores, ou seja, é multifatorial (ASSIS, 2013).

Em dezembro de 2015, numa entrevista ao programa Conta Corrente da GloboNews, Rodrigo Galindo, presidente da Kroton, grande grupo de educação privada do Brasil, explica que, para ter bons níveis de retenção, a IES precisa de qualidade nos serviços para suportar o crescimento e necessita oferecer soluções ao problema financeiro na forma de crédito privado e apoio aos estudantes. A afirmação de Galindo, além de trazer o foco para a administração escolar, abre as portas para uma reflexão importante em tempos de avaliação das IES no país, que é a busca de estratégias para reduzir a evasão no Brasil (CONTA, 2015). Quando se analisam as pesquisas sobre o tema da evasão, retenção e suas variantes, gestão da evasão e gestão da retenção de alunos no Ensino Superior, excluindo os autores americanos Braxton (2005, 2014) e TINTO (2012), percebe-se que apenas uma minoria de pesquisadores utiliza os dados disponíveis *online* nos sistemas de gerenciamento acadêmico informatizados das IES para avaliar a evasão (CISLAGHI, 2008; FUKAO; BELDERRAIN, 2016). Algumas dessas pesquisas (ASSIS, 2013; CAMPOS, 2017; FÁVERO; PARISOTTO, 2015; LIMA; ZAGO, 2016; RODRIGUEZ, 2012) indicam que, ao analisar a evasão, existem importantes dados causadores que não estão disponíveis nos registros acadêmicos das respectivas IES.

Alguns dados que podem representar possíveis causas de evasão, tais como: problemas familiares, insatisfações com a administração escolar, dificuldades financeiras, questões logísticas – para mencionar apenas uma pequena amostra dos motivos apontados – não são guardados de forma atualizada nos sistemas de gerenciamento acadêmico informatizado das IES, portanto, não estão disponíveis para auxiliar no diagnóstico precoce e preciso da evasão potencial (CISLAGHI, 2008). A maioria das pesquisas disponíveis se baseia em dados coletados do aluno já evadido, através de questionários e/ou entrevistas que buscam informações. As instituições de ensino costumam esquecer o passo seguinte: a gestão da

retenção. Tais pesquisas analisam a evasão dos alunos apenas da perspectiva dos motivos apresentados *ex post facto*; assim, mesmo identificada a causa, já não é possível uma solução capaz de gerar a retenção do ingressante, pois a evasão já é fato consumado.

Por outro lado, a multidisciplinaridade e complexidade da natureza do problema da gestão da evasão (LIMA; ZAGO, 2016) demanda que soluções multidisciplinares e complexas avaliem a compreensão do problema do ponto de vista do estudante, analisem a experiência dos vários atores da IES, inclusive daqueles que contribuem no acolhimento, no processo de ensino e formação, como também daqueles que tratam dos problemas e soluções acadêmicas e financeiras, incluindo os organismos que monitoram a qualidade e indicadores de satisfação. O estudo desses elementos poderá trazer contribuições no processo da gestão da retenção do aluno. A heterogeneidade desse grupo de colaboradores espelha a diversidade dos problemas e das necessidades dos ingressantes. Um estudo do uso da Tecnologia da Informação como ferramenta de melhoria de processo poderá ser incluído na busca de otimizar o *know how* e acelerar a troca de informação entre os vários atores da gestão da evasão, potencializando a identificação prévia dos fatores.

Desse modo, há que se considerar a existência de potencial conexão entre a evasão, flutuações econômicas, estrutura e metodologia de ensino da IES, problemas pessoais dos estudantes (financeiros, trabalhistas, familiares e de saúde), com impactos na área do desenvolvimento humano, receitas por parte das IES privadas e aplicação dos investimentos nas IES públicas.

Diante da importância desse tema para as Instituições de Ensino Superior e pelo resultado que a evasão provoca na sociedade gerando perdas pessoais, financeiras, sociais e acadêmicas, esta pesquisa busca responder a seguinte questão de investigação: De que forma as práticas de gestão podem contribuir na promoção da permanência dos estudantes de graduação e, conseqüentemente, na diminuição dos índices de evasão na FADBA?

1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar as práticas de gestão da evasão e de medidas de retenção estudantil da Faculdade Adventista da Bahia.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar ações institucionais como intervenções para a permanência de estudantes na IES

- b) Descrever o processo de sistematização dos indicadores que detectam o perfil da evasão na IES;
- c) Analisar a gestão da evasão em vigência na IES;
- d) Comparar o modelo de gerenciamento estratégico empregado pela instituição de ensino com os dados de evasão registrados a partir de 2013;
- e) Propor alternativas de inserção de ações e estratégias sistemáticas de retenção preventiva do estudante na instituição.

Este estudo busca analisar a evasão do ensino superior da IES a partir dos dados registrados na secretaria geral, finanças estudantis, filantropia e da opinião dos profissionais do corpo técnico, docente e administrativo, principalmente daqueles que atuam com os discentes do ensino superior e que lidam, direta ou indiretamente com processo de conter a evasão.

Nenhuma instituição de ensino está imune ao problema da evasão, ela atinge as instituições públicas e privadas, bem como as que trabalham com segmentos, como as confessionais de caráter filantrópico, que também não estão isentas da perda de alunos. Este é o caso da Faculdade Adventista da Bahia.

A FADBA é instituição de educação superior privada, confessional, pertencente à rede mundial de instituições educativas coordenadas pela Igreja Adventista do Sétimo Dia com sede no município de Cachoeira, estado da Bahia, e mantida pela Instituição Adventista Nordeste Brasileira de Educação e Assistência Social (IANDBEAS), pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, conforme estabelecido no Regimento Geral (2019).

A FADBA é uma instituição educacional com 2700 alunos em 2019, distribuídos em 12 cursos superiores, 25 pós-graduações *lato sensu*. Esses alunos são matriculados em regime de internato e de externato. O sistema de internato abriga uma população de aproximadamente 300 alunos, os demais são alunos externos. O público estudantil é de pessoas oriundas das várias regiões do Brasil que buscam na instituição a formação dentro da filosofia da Educação Adventista e, por isso, se deslocam de lugares, muitas vezes bem distantes, para viverem em Cachoeira durante a graduação e, às vezes, dão continuidade à formação com uma pós-graduação na mesma instituição confessional. Além disso, a instituição também atende a estudantes da região do Recôncavo Baiano e de cidades circunvizinhas, como Feira de Santana, por exemplo, que se deslocam cotidianamente sem fixar moradia no município em razão dos estudos. Atende ainda aos moradores locais que optam por estudar sem precisar realizar deslocamentos.

A relevância deste estudo advém do fato de que o processo de retenção não está claramente definido na instituição. Fato demonstrado pela ausência de métodos e processos que

definem as ações dos setores da instituição diretamente envolvidos com os alunos e de compartilhamento do sucesso nos processos de retenção. Acredita-se que a contribuição dos achados nesta pesquisa poderá, de fato, apontar o caminho para a sistematização do processo de prevenção de evasão na FADBA.

E poderá também beneficiar outras seis IES adventistas do Brasil, bem como as sete escolas de Ensino Médio que funcionam em regime de internato, nas cinco regiões do país e as mais de 400 escolas em regime externato do Sistema Adventista de Educação no Brasil. Isso porque, embora este seja um estudo de caso delimitado para a análise da realidade de uma IES da rede adventista, existem muitas semelhanças em relação ao assunto evasão nas outras unidades da rede de ensino, visto que têm o mesmo padrão de valores, enfrentam limitações semelhantes, adotam o mesmo modelo de gestão e, portanto, compartilham das mesmas dificuldades, ainda que contextualizadas em regiões diferentes onde estejam inseridas. Desse modo, embora não seja um objetivo explícito deste estudo, acredita-se que o consequente compartilhamento dos seus resultados poderá melhorar os índices de prevenção de evasão e de retenção de estudantes, fator que talvez possa quebrar o paradigma do mercado e, conseqüentemente, provocar um diferencial de competitividade.

É pertinente salientar que este estudo se diferencia de outras pesquisas feitas em relação à FADBA, tanto pela metodologia utilizada quanto pela abordagem da temática, pois neste caso o levantamento de dados feito nos arquivos da instituição, bem como as entrevistas realizadas, elucidaram o problema a partir de informações de diferentes fontes. Dessa forma, pode-se considerar um elemento diferenciador em relação a pesquisas anteriores, a natureza das perguntas feitas nas entrevistas semiestruturadas e a sua análise que, pela natureza “aberta” dos questionamentos, permitiu que novas nuances do tema surgissem oferecendo possíveis opções de solução ao problema da evasão.

A revisão de literatura apontou poucos estudos nacionais mais recentes sobre a temática, isso também é um fator de relevância; especialmente se considerarmos que, mesmo as pesquisas realizadas, não tratam do tema sob a mesma perspectiva.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro é a introdução, onde constam breves considerações acerca da importância do ensino superior como etapa de formação responsável pela entrada no mundo de trabalho, a situação da evasão no ensino superior, alguns estudos e resultados de pesquisas relacionadas à temática que dão conta de informações acerca do panorama nacional, o problema de pesquisa de forma contextualizada, justificativa, os objetivos gerais e específicos.

O capítulo II apresenta os principais nomes de teóricos e autores que deram embasamento a esta pesquisa, mostrando, por meio de uma discussão subdividida em tópicos, importantes aspectos do tema evasão, como: as múltiplas abordagens e os diferentes contextos, relação entre governança institucional e a evasão, a gestão da evasão na sala de aula, aconselhamento na escolha do curso e, por fim, os indicadores da evasão.

O capítulo III delinea a Faculdade Adventista da Bahia, campo de investigação desta pesquisa, de maneira mais minuciosa, dando ênfase a dois elementos diferenciais – do ponto de vista da educação – em termos de serviços oferecidos aos estudantes e forma de captação de novos alunos, sejam eles: o regime de internato e a colportagem.

O capítulo IV refere-se ao método de pesquisa utilizado, apresenta a justificativa da escolha, fundamentação teórica dos aspectos metodológicos e todas as etapas de operacionalização da pesquisa. No capítulo V constam os resultados e discussões, ou seja, a análise dos dados com as respectivas considerações do pesquisador. Como fechamento dessa etapa de estudos, temos as considerações finais

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O panorama que se descortina no Brasil atualmente em relação à oferta de ensino superior vem sofrendo alterações muito significativas. Isso se deve a diversos fatores, inclusive o fato de que as políticas públicas e compensatórias das últimas décadas vêm garantindo crescimento mais representativo de ingressantes no ensino superior; a questão a se discutir, no entanto, não é mais apenas o acesso, mas a garantia de permanência do ingressante, até porque o objetivo de quem entra na vida acadêmica tem como metas principais disputar colocação no mercado de trabalho e garantir melhor posicionamento na estrutura social.

Para Manchope (2017), por exemplo, mesmo que uma significativa parcela da população venha, ao longo dos anos, tendo acesso ao ensino superior, outros fatores, como: falta de condições financeiras, psicológicas e pedagógicas muitas vezes provocam a desistência da educação universitária.

Desta forma, é mais fácil entender que não bastam implementação e acompanhamento de políticas públicas educacionais como forma de garantir a igualdade de oportunidades de acesso; essa é uma condição necessária, porém não é o único caminho viável para garantir a democratização efetiva nas IES particulares como meio de combate à evasão (BAGGI; LOPES, 2011).

Para Baggi e Lopes (2011), a capacidade de reversão do elevado número de alunos evadidos pode estar na articulação entre avaliação e gestão. Assim, as duas autoras defendem que o caminho do conhecimento institucional e de seus problemas internos está em programas capazes de promover mudanças realmente significativas para a retenção do estudante universitário. As autoras chamam atenção também para o fato de que existem diferentes níveis de rompimento com o sistema acadêmico.

2.1 EVASÃO: DIFERENTES CONTEXTOS, MÚLTIPLOS OLHARES

A tentativa de definição do termo por si só gera divergências ou traz conceitos pouco esclarecedores. Trata-se de um fenômeno cercado de possibilidades de definição, o que acaba provocando o uso de diferentes concepções (MANCHOPE, 2017). Baggi e Lopes (2011), por exemplo, falam em diferentes níveis de rompimento com o sistema acadêmico, o que sugere, por exemplo, evasão e mobilidade. Sendo assim, o primeiro termo indicaria abandono dos estudos; o segundo, transferência para outro curso.

Há ainda os conceitos de flutuação ou mobilidade, usados por alguns estudiosos para diferenciar o movimento que o estudante faz ao trocar de curso, mas permanecer na universidade. Nesse caso, como considera Lobo (2012) citado por Manchope (2017), trata-se de um movimento de busca, não de fuga; uma tentativa de encontrar realização pessoal em outro curso com o qual tenha maior identificação. Outros autores chamam esse movimento de evasão aparente (CARDOSO, 2008 *apud* MANCHOPE, 2017, p. 273). Este estudo adotará o conceito de evasão criado por Gaioso (2005 *apud* BAGGI; LOPES, 2011, p. 356), que considera esse fenômeno educacional como interrupção no ciclo de estudos antes da conclusão do curso em qualquer nível de ensino.

Tão importante quanto analisar a evasão a partir de diferentes olhares e perspectivas é pensar também sobre as possíveis causas que provocam esse movimento. Em razão disso, o Quadro 1 sistematiza de maneira sucinta as principais causas apontadas por Morosini *et al* (2012), que foram catalogadas com base em sete estudos por eles analisados.

Quadro 1 – Causas apontadas para a evasão em sete estudos realizados

Aspectos financeiros	Relacionados à vida pessoal ou familiar do estudante.
Aspectos relacionados à escolha do curso	Expectativas progressas, nível de satisfação com curso e com a universidade.
Aspectos interpessoais	Dificuldades de relacionamento com colegas e docentes
Desempenho nas disciplinas	Índice de aprovação, reprovação e repetência
Aspectos sociais	Baixo prestígio social do curso, da profissão ou instituição
Incompatibilidade de horários	Não consegue conciliar estudos com as demais atividades
Aspectos familiares	Responsabilidades com filhos e dependentes, apoio familiar quanto aos estudos; baixo nível de motivação e compromisso com o curso.

Fonte: elaboração própria com base nos dados fornecidos por Morosini *et al* (2011).

Baggi e Lopes (2011) consideram fundamental que, ao se estudar o problema da evasão, não se minimize as possíveis razões para o fato, considerando de um modo geral apenas as dificuldades de ordem econômica enfrentadas pelos estudantes. Segundo as autoras, nem sempre essa é a principal razão para o abandono ou interrupção dos estudos. As questões de

ordem acadêmica também podem ser fatores decisivos, a ponto de encorajar ou desestimular o estudante em relação à conclusão de seu curso.

Para compreender o conceito de evasão é necessário esclarecer que o termo usado para explicar este fenômeno tem evoluído com o tempo. De acordo com Braxton (2005), vários aspectos relacionados ao abandono do curso superior têm sido tópicos de interesse para educadores e pesquisadores por algum tempo, levando a uma multiplicidade de termos, tais como: mortalidade estudantil, evasão, abandono, retenção, persistência. Por isso, um primeiro passo no estudo desse tema é definir e delimitar os diferentes fenômenos relacionados ao conceito de evasão, o Quadro 2 sintetiza a definição de termos importantes presentes nessa área conforme proposto por Morosini *et al* (2011).

Quadro 2 – Termos relevantes para a compreensão da evasão

Termo	Definição
Abandono	Situação em que o estudante falha, não se matriculando em semestres consecutivos.
Desligamento	Situação em que não é permitido ao estudante fazer a matrícula.
Evasão	Interrupção do ciclo de estudos, perda ou fuga de alunos. O objetivo inicial do estudante era completar um curso superior, mas não completa na IES onde iniciou.
Mortalidade (EUA)	Situação em que há falha do estudante de se manter na faculdade até a colação de grau.
Persistência	Ação do estudante de permanecer no sistema de educação superior da matrícula à colação de grau.
Retenção	Habilidade da instituição de manter o aluno da matrícula à colação de grau.
Trancamento	Ação temporária do estudante de se afastar de uma IES ou do Sistema de Educação Superior.
Transferência	Processo de troca de curso dentro da IES ou a troca de IES.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos por Morosini *et al* (2011), Tinto (2012), Assis 2013, Cislighi (2008) e Rodriguez (2012).

Vale ressaltar ainda a larga experiência que os EUA têm em relação aos demais países, inclusive em relação ao Brasil. Segundo Cislighi (2008, p. 51), trata-se de uma “marcante dianteira na realização de pesquisas sobre a permanência de estudantes no ensino superior, não

só tendo sido o precursor na realização de estudos nesta área, mas também pelo volume de produção científica”. (CISLAGHI, 2008, p.51).

O tema da evasão ou “*dropout*”, na língua inglesa, é recorrente devido ao impacto que este tem nas IES ao redor do mundo. Já em 1994, um estudo que focou aspectos acadêmicos, sociais e emocionais (GERDES; MALLINCKRODT, 1994) apontava para o alarmante índice de 40% dos alunos que iniciam e não concluem um curso do Ensino Superior. Mais recentemente, Jordan Weissmann (2012), no seu artigo “*Why Do many Americans Drop Out of College*”, complementa a ideia chamando a estrutura da IES de “*dropout factory*”, ou seja, uma fábrica de evasão. Nesse artigo Weissmann aponta o estudo de 2011 da Universidade de Harvard intitulado Caminho da Prosperidade, feito com alunos da Educação Superior dos EUA, onde se confirmam os números de Gerdes e Mallinckrodt (1994), ou seja, só 56% dos alunos que iniciam um curso superior (bacharelado), normalmente de 4 anos, conseguem concluí-lo nos 6 anos subsequentes.

De acordo Tontini e Walter (2012, p. 90), os indicadores de evasão, comumente mais amplos nas IES privadas, segundo os dados publicados pelo INEP, mostram que “o conjunto de IES privadas apresenta, anualmente, em torno de 20% de evasão”. Note que Tontini e Walter (2012) quantificam seus indicadores anualmente e não pelo ciclo de graduação, como os seus antecessores Gerdes e Mallinckrodt (1994) e Jordan Weissmann (2012). Essa é outra diferença entre pesquisadores, o que dificulta a normalização dos indicadores, por tratar as informações de forma diferente. Tontini e Walter (2012) ainda afirmam que a evasão é um desperdício social, acadêmico e econômico, de forma que para a IES acarreta ociosidade do espaço físico, de professores, de funcionários e de equipamentos, redução no recebimento de mensalidade; e para os estudantes, o atraso ou cancelamento de um sonho, perda de oportunidades de trabalho, de crescimento pessoal e de melhoria de renda, entre muitas outras consequências.

Pivic (2015) elaborou uma lista de 11 fatores que colaboram para que alunos desistam de cursos universitários. Nesta lista de fatores, o componente financeiro se destaca como razão de evasão, e vai além do componente emocional, social e acadêmico do estudo anterior de Tontini e Walter (2012). Pivic (2015) adiciona à lista o alto custo do Ensino Superior, a necessidade de trabalhar em tempo integral, emergências pessoais, entre outros fatores para a evasão. Tal impacto não é a realidade apenas da IES privada. Segundo Campos (2017), a evasão na IESs pública é uma realidade com índices semelhantes à do ensino privado.

Outra significativa contribuição para o estudo da evasão foi a pesquisa bibliométrica de Morosini *et al* (2011): a análise sobre o material de publicações nacionais Qualis A e B no período compreendido entre 2000 e 2011, considerada, pelo número de citações em outros

trabalhos científicos, como o estado da arte na sua amplitude e profundidade no assunto de evasão. No artigo os autores compilam, entre outros aspectos, diferentes definições de evasão usadas nas publicações que se encaixaram no escopo da pesquisa. O Quadro 3 apresenta as definições extraídas desse exaustivo estudo sobre evasão.

Quadro 3 – Definições de evasão

Definições	
(POLYDORO, 2000)	<p><i>Evasão do curso</i> – que consiste no abandono do curso sem a sua conclusão.</p> <p><i>Evasão do sistema</i> – que reflete o abandono do aluno do sistema universitário.</p>
(KIRA, 2002)	Evasão é frequentemente utilizado para referir a perda ou fuga de alunos da universidade.
(GAIOSO, 2005)	Interrupção no ciclo de estudos, em qualquer nível de ensino
(SILVA FILHO <i>et al</i> , 2007)	<p>Evasão anual média corresponde à porcentagem de alunos que, não tendo se formado, não realizaram matrícula no ano seguinte. Esse índice demonstra as perdas médias anuais em determinado curso, instituição ou conjunto de instituições.</p> <p>Evasão total corresponde à quantidade de alunos que, tendo entrado em determinado curso, IES ou sistema de ensino, não obtiveram diploma, considerando um determinado período.</p>
(CARDOSO, 2008)	<p><i>Evasão aparente</i> – enquanto a mobilidade do aluno de um curso para o outro.</p> <p><i>Evasão real</i> – que se refere à desistência do aluno em cursar o Ensino Superior.</p>
(BAGGI; LOPES, 2011)	Saída do aluno da instituição antes da conclusão de seu curso.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos por Morosini *et al* (2011)

Esta pesquisa estabelece o conceito de evasão como sendo o afastamento do processo de graduação antes de concluí-lo, sem realizar o trancamento. Como todos os cursos da FADBA são semestrais, estes serão usados como unidade de tempo para base do cálculo inicial do período de evasão e mais tarde a evasão será analisada na perspectiva do ciclo, ou seja, do período mínimo que um curso superior leva do início ao fim. (TONTINI; WALTER, 2012).

2.1.1 Diferentes abordagens da evasão estudantil

Nas pesquisas de Tinto (2012, p. 29) existem indicadores de que o aumento do apoio financeiro está atrelado a altas taxas de retenção, principalmente aos estudantes oriundos da classe de baixa renda. Ajudas financeiras, bolsas, empréstimos, financiamentos influenciam a escolha de um estudante de cursar uma universidade e de fazê-lo em tempo integral ou não. Outro fato atrelado ao aspecto da retenção é ter que trabalhar e cursar a educação superior em tempo parcial, isso reduzirá a chance de retenção e a chance de concluir um curso de nível superior.

Outros antecedentes da evasão no Ensino Superior, segundo Tontini e Walter (2012), são os ligados aos resultados obtidos pelos alunos do curso de graduação. Tais resultados podem ser tanto em relação ao momento presente (em áreas como: aprendizado, desenvolvimento e desempenho), quanto ao futuro (atuação profissional e melhoria das condições de vida que a carreira pode oferecer). Os autores destacam também a promoção da aprendizagem, o desenvolvimento intelectual que os alunos percebem a partir do curso e das avaliações de desempenho, resultados educacionais (por exemplo, notas obtidas pelo aluno), o crescimento pessoal e intelectual e integração social.

A multiplicidade de definições e termos relacionados ao fenômeno da evasão pode causar certa dificuldade em definir de maneira objetiva e específica o fenômeno que será abordado. Porém, permite perceber que apareçam diferentes nuances na literatura consultada, fator que amplia as possibilidades de olhares para esse fenômeno que faz parte do universo educacional.

Nessa direção, Lima e Zago (2016) apresentam um quadro analítico de conceituação, mais contemporâneo, que permite a compreensão da evasão em quatro abordagens, conforme demonstra a Figura 1

Figura 1 – Definição e modalidades da evasão

NANOEVASÃO		MICROEVASÃO		MESOEVASÃO		MACROEVASÃO	
Permanência no curso, IES e sistema, mas com alguma alteração administrativa. <ul style="list-style-type: none"> - Mudança de campus, no mesmo curso e IES. - Mudança de turno, no mesmo curso e IES. - Mudança de modalidade de ensino no mesmo curso e IES. (presencial ou EaD) - Mudança de formação no mesmo curso e IES. (licenciatura ou bacharelado) 		Saída do estudante do curso, permanecendo na IES e no sistema. <ul style="list-style-type: none"> - Mudança para outro curso na mesma área do conhecimento na IES. - Mudança para outro curso em outra área do conhecimento na IES. <p>* Não podemos desconsiderar as mudanças para cursos em distintos campus, turno, modalidade de ensino e de formação.</p>		Saída do estudante do curso e da IES, mas permanência no sistema. <ul style="list-style-type: none"> - Mudança de IES para curso idêntico. - Mudança de IES para curso da mesma área do conhecimento. - Mudança de IES para curso de outra área do conhecimento. <p>* Não podemos desconsiderar as mudanças para cursos em distintos turnos, modalidade de ensino e de formação, além do perfil da IES, pública, comunitária ou particular.</p>		Saída do estudante do curso, da IES e do sistema. <ul style="list-style-type: none"> - Cancelamento da matrícula - Trancamento da matrícula - Abandono ou Desistência do curso - Jubilamento <p>** Devemos considerar que esta saída pode ser definitiva ou temporária, pois o estudante pode retornar (nos casos de Trancamento e Abandono), ou ainda ingressar novamente por novo processo seletivo.</p>	

Fonte: LIMA; ZAGO (2016)

A primeira abordagem é denominada de nanoevasão, identificada quando o estudante permanece no mesmo curso e IES, contudo transfere-se para outro *campus*, turno, modalidade de ensino (presencial ou EAD) ou formação (licenciatura ou bacharelado). Esta forma de evasão não é muito evidente. Assim o impacto pode ser percebido no microcosmo da sala de aula, mas o vínculo entre a instituição e o aluno se mantém.

A segunda abordagem refere-se à microevasão, aquela em que o aluno permanece na instituição de ensino, mas troca de curso, optando por outro na mesma área ou em área de conhecimento diferente. Nesse caso, mesmo havendo troca de turno, de campus, de modalidade de ensino e/ou de formação, é um tipo de evasão que traz impacto direto na contagem de alunos do curso, mas não impacta o resultado geral da IES. Tanto nanoevasão quanto microevasão são ajustes de baixo impacto, pois os ingressantes continuam vinculados à instituição de ensino.

A terceira abordagem é denominada mesoevasão; nesse caso, há a saída do aluno do curso e da instituição, ou seja, ele permanece no sistema de Educação Superior, porém busca o serviço em outra unidade de ensino. Tal evasão, ainda que negativa para a IES, garante a permanência do estudante no sistema de Educação Superior. Para o estudante, poderá ser uma mudança positiva, pois pode refletir a troca de uma IES privada por uma pública, que do ponto de vista financeiro pode viabilizar a conquista da diplomação. A quarta abordagem é a macroevasão. Como o próprio nome sugere, nesse caso o estudante abandona a Educação Superior, desfazendo completamente o vínculo com esse nível de ensino. O único atenuante é o fato de os cursos superiores oferecerem um prazo que, às vezes, permite ao estudante retornar

ao sistema e dar continuidade aos seus estudos, mas pode representar também a desistência do projeto acadêmico.

Lima e Zago (2016) afirmam que é possível tensionar os resultados e análises que não explicitam as modalidades que o termo engloba, pois o que é nano ou microevasão para um curso, pode não ser considerado evasão pela respectiva faculdade e sim mobilidade estudantil, assim como para a IES a mesoevasão pode representar o abandono, mas para o sistema educacional não, pois o aluno segue estudando em outra instituição.

A visualização em um único quadro permite a simplificação dos vários conceitos apresentados e oferece uma solução de definição com apenas quatro situações que estratificam os subgrupos da evasão. A pesquisa bibliográfica realizada por Morosini *et al.*, (2011), que reúne sete autores diferentes, demonstra que existe uma fragmentação da definição que acompanha a natureza da pesquisa do tema da evasão. Cada autor escolhe o seu ponto de vista, e assim, o que era “evitar a evasão”, se torna “retenção”, dentro de sua pesquisa os autores escolhem a terminologia que se adéque ao propósito da tese que é defendida. Tal fragmentação talvez explique a incipiência de estudos mais profundos sobre o tema e a falta de uma normatização taxonômica.

Como exemplo, pode-se perceber divergências nas características das terminologias usadas por Lima e Zago (2016) em comparação com o apanhado feito por Morosini *et al.* (2011). Enquanto os dois primeiros autores apresentam a evasão sob a perspectiva de 4 pilares: a macroevasão é a evasão do sistema de educação superior, Morosini *et al.* (2011) nomeiam esse fenômeno como evasão do sistema ou evasão real, a mesoevasão é a saída do estudante do curso e da IES mas com permanência no ensino superior; a mesoevasão e a microevasão – troca de curso dentro da mesma IES, ainda que claramente diferenciada por Lima e Zago (2016) não existe uma clara distinção para Morosini *et al.* (2021), que de forma genérica se referem a ambos os fenômenos como evasão aparente ou evasão de curso; a nanoevasão – que a permanência do estudante no curso e na IES, mas que faz alguma modificação administrativa (mudança de campus, de turno, de modalidade, de formação) – é apenas considerada por Lima e Zago (2016). Em contrapartida, Morosini *et al.* (2011) apresentam a evasão anual média que corresponde à porcentagem de alunos que, não tendo se formado, não realizou matrícula no ano seguinte. Outro conceito apresentado por Morosini *et al.* (2011) é o da evasão total que corresponde à quantidade de alunos que, tendo entrado em determinado curso, IES ou sistema de ensino, não obtiveram diploma, considerando um determinado período.

2.1.2 Indicadores da vida acadêmica do estudante presentes no sistema das IES

Uma das fontes de informação da vida acadêmica do estudante do ensino superior são os dados coletados a partir da inscrição no vestibular, que em muitos casos inclui um questionário socioeconômico. Além disso, durante a trajetória acadêmica todas as atividades são registradas junto aos documentos de gestão escolar. Requerimentos de matrícula, matrículas semestrais, solicitações de trancamento, notas e presenças são gravadas para rápida localização, segurança e portabilidade em sistemas computadorizados conhecidos como *software* de gestão escolar. Tais programas computacionais guardam as informações nos bancos de dados e estes se tornam os repositórios de toda a vida escolar dos estudantes de uma IES.

Dentro dos sistemas informatizados das instituições de ensino podem ser identificados diversos indicadores sobre a experiência acadêmica vivenciada pelo aluno. É possível identificar: (a) indicadores relacionados ao desempenho acadêmico (assiduidade, pontualidade, performance nas disciplinas cursadas), que são informações extraídas dos diários de classe. (b) limitações acadêmicas identificadas e rastreadas pelo departamento psicopedagógico; (c) indicadores relacionados à satisfação dos alunos com a estrutura física, eventos, festividades e serviços; d) dados relacionados com os aspectos socioeconômicos, prestígio social do curso, da instituição de ensino e da profissão; e) o deferimento em processos acadêmicos, reclamações, insatisfações com *staff*, frustração com a metodologia dos docentes, indisponibilidade dos serviços da biblioteca e do *campus* virtual.

Os indicadores citados normalmente estão vinculados à avaliação anual ou semestral realizada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA; avaliação semestral dos docentes (essa é uma estratégia utilizada em algumas instituições, inclusive nas IES da rede adventista de ensino e cujo objetivo é avaliar a prática pedagógica e o desempenho do docente a partir da ótica dos alunos), Ouvidoria da IES, além dos arquivos disponibilizados no site do MEC.

Há ainda os indicadores que estão presentes em balanços fiscais, controle fiscal da IES, relatórios da filantropia e finanças estudantis, que são: f) indicadores relacionados com o aspecto financeiro, tais como: custo do curso, disponibilidade de financiamento estudantil, disponibilidade de bolsa, oportunidade de estágio remunerado, desemprego, crises econômicas, acessibilidade logística, doença, emergências familiares. Esses são indicadores que puderam ser constatados e analisados nesta pesquisa por meio da análise documental da instituição estudada e de informações disponibilizadas no próprio *site* da instituição.

Especificamente direcionado às IES que oferecem o sistema de internato, são religiosas e filantrópicas, Braxton *et al.*, (2014, p. 83) apresenta indicadores que potencializam a

integração social, elemento essencial e que também foi apresentado inicialmente por Tinto (1993). Alguns desses indicadores são: capacidade de pagar pelos serviços, percepção do comprometimento da IES com o bem-estar estudantil, pertencimento ao grupo de alunos, percepção da integridade institucional – é a percepção de quão congruente é a instituição para com a sua missão e objetivos, percepção da proatividade social por parte da IES – disponibilidade de programas de acolhimento aos alunos novatos, envolvimento psicossocial – é a quantidade de energia que os estudantes investem nas interações sociais com os colegas em eventos extracurriculares, a maioria desses indicadores é oriunda de pesquisas de opinião ou avaliação de satisfação. (CAGGY, 2018).

Tinto (2012) amplia a capacidade da IES em levantar as informações para além dos indicadores disponíveis. E isso pode ser feito por meio de constantes avaliações. O autor defende a ideia de que os estudantes estão mais propensos ao sucesso em instituições que avaliam o seu desempenho e ofertam frequentemente *feedback* que possibilita aos professores, estudantes e corpo técnico-administrativo avaliar seu comportamento para melhor promover o sucesso do estudante.

Existe um caminho a ser pavimentado para uma comunicação mais efetiva. E deve ser da competência da IES iniciar esse processo, avaliar e melhorar quando lhe parecer insuficiente. A avaliação é essencial nos primeiros semestres quando o estudante está se desligando da rotina do Ensino Médio para iniciar o novo ritmo da vida universitária. Esse momento de transição inclui novas responsabilidades estudantis e responsabilidade pela construção do próprio conhecimento e formação profissional.

O investimento financeiro, o conhecimento técnico do campo de pesquisa, a mobilização dos alunos e do corpo técnico-administrativo para oferecer uma avaliação de qualidade demanda custos de preparo, aplicação, tabulação, análise e ações corretivas. Tais pesquisas têm várias apresentações. Existem aquelas que são personalizadas e criadas pela própria instituição ou aquelas que são avaliações padronizadas oferecidas por institutos especializados. Não importa a origem, para serem eficientes, as avaliações necessitam ser frequentes, acontecer desde o início da vida universitária, serem formativas e cumulativas em sua natureza (TINTO, 2012), a qual denomina-se contrato didático. Essa frequente e cumulativa obtenção de dados pode resultar em conhecimento que melhore o relacionamento da IES com seus estudantes e, conseqüentemente, talvez se constate, a partir daí, menor índice de evasão estudantil.

O conceito de contrato didático busca descrever “um conjunto de comportamentos do professor que são esperados pelos alunos, e um conjunto de comportamentos do aluno que são

esperados pelo professor”, mediados pelo saber (BROUSSEAU, 1996 *apud* BELTRÃO *et al*, 2010, p. 10). Na prática isso se materializa na definição de responsabilidades e comportamentos com os quais estudantes e professores concordam e se comprometem em cumprir durante o processo da “apropriação do saber”. Este acordo é legitimado através das regras formuladas verbalmente em sala de aula que “se instituem no âmbito da relação didática com a intenção de orientar o processo de ensino e aprendizagem, de potencializar as interações entre os conteúdos e os sujeitos da relação didática”. (GABRIEL, 2008, p. 25). O momento de discutir e combinar o plano de ensino com os alunos, Gabriel (2008) descreve como sendo um momento essencial para a construção do relacionamento da IES com o aluno, principalmente aquele que, tem maior risco de evadir.

A sistematização do acesso a esses indicadores, coletados via avaliação ou por meio do preenchimento de formulários de levantamento de dados do estudante, precisa estar disponível para uma efetiva tomada de decisão e sistematização da retenção. Essa necessidade passa por uma metodologia de análise que divide os dados em digitalmente rastreáveis e não rastreáveis, conforme classifica Morosini *et al* (2011).

O estudo de Morosini *et al* (2011), uma das mais importantes fontes para esta pesquisa, tem sua importância na medida em que tabula e estratifica os estudos de evasão., publicados nas revistas de conceito Qualis A e B no período de 2000 – 2011. Trata-se de um artigo que apresenta os aspectos da evasão estudados pelos vários *papers* analisados e, a partir dessa lista, foi proposta uma forma de organizar tais aspectos que impacta no processo da coleta de dados. Assim, foi definido que os dados que estão disponíveis *online* nos sistemas de gerenciamento acadêmico computadorizado das IES são nomeados de Fenômenos Digitalmente Rastreáveis e os dados que normalmente só são levantados a partir de questionários, *surveys* e entrevistas com os alunos evadidos foi chamado de Fenômenos Digitalmente não Rastreáveis, conforme demonstra o Quadro 4:

Quadro 4 – Fenômenos digitalmente rastreáveis e não rastreáveis

Rastreáveis	Não rastreáveis
Aspectos financeiros relacionados à vida pessoal ou familiar do estudante;	Aspectos relacionados à escolha do curso, expectativas pregressas ao ingressante, nível de satisfação com o curso e com a universidade;
Aspectos relacionados com o desempenho nas disciplinas e tarefas acadêmicas (índices de aprovação, reprovação e repetência);	Aspectos interpessoais – dificuldades de relacionamento com colegas e docentes;
Aspectos familiares (responsabilidade com filhos e dependentes, apoio familiar quanto aos estudos etc);	Baixo nível de motivação compromisso com o curso;
Aspectos sociais: baixo prestígio social do curso, da profissão e da universidade;	Incompatibilidade entre os horários de estudos com as demais atividades, como, por exemplo, o trabalho;

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Morosini *et al* (2011)

Os não rastreáveis demandam um tratamento diferenciado. Eles fazem parte do grupo interacional da IES e são percebidos nos relacionamentos interpessoais, pois dizem respeito aos elementos motivacionais pessoais e aspectos ligados à maturidade e determinação pessoal do ingressante. Tais informações muitas vezes já fazem parte do conhecimento de algum membro do corpo técnico-administrativo ou docente, mas o grande problema é que, ou por receio de tornar públicas informações pessoais sigilosas do estudante e, portanto, ferir a ética institucional, ou pela não valoração dessas informações, esses dados não estão disponíveis nos sistemas de gerenciamento computacionais na IES.

Estudos de avaliação institucional interna, desenvolvidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e levantamentos feitos pela Ouvidoria da IES constituem dados importantes para a avaliação individual sobre a satisfação do aluno (TINTO, 2012). No entanto, por serem dados tradicionalmente considerados sigilosos, às vezes, é difícil isolar o aluno insatisfeito e beneficiá-lo. Levando-se em consideração que nem sempre é possível a IES implementar certas políticas para todos os alunos, então é necessário um diagnóstico de alta precisão para que a solução atenda a quem necessita.

2.2 RELAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA INSTITUCIONAL E A EVASÃO

A maioria dos autores pesquisados não define o que é a gestão da evasão. Sendo assim, eles oferecem definições de termos relativos como: evasão, persistência, retenção. Esta pesquisa, no entanto, optou por se nortear pelo modelo explicativo de Vicent Tinto (2012), que é o teórico de maior destaque em evasão estudantil em nível superior. Ele descreve a gestão de evasão como ação administrativa, colocando a integração do aluno com a IES como requisito fundamental para a sua permanência, portanto, as melhorias substanciais na habilidade da IES de promover o sucesso discente é condição essencial para garantir continuidade dos estudos. O que para Tinto (2012) não é acidental, é o resultado de uma série de ações intencionais, estruturadas e proativas que são consistentemente aplicadas por um longo período de tempo e que são diretamente responsáveis pela decisão do estudante em continuar ou romper os laços com a instituição.

Vincent Tinto (2012), após 40 anos de pesquisa na área de evasão, afirma que a maioria das pesquisas sobre os problemas dos alunos das IES não têm sido úteis para aqueles que buscam desenvolver e implementar programas para melhorar a retenção e levar os alunos à diplomação. Tal afirmação parece contrariar a função da pesquisa, no entanto, o autor explica que a razão é porque tais pesquisas assumem erroneamente que buscar saber o porquê de os alunos abandonarem a IES é igual a conhecer o porquê de os estudantes persistirem em ficar na IES e ter sucesso em concluir o curso superior. O processo de persistência não é uma imagem invertida do processo de evasão. Ainda que ambos estejam interligados, compreender as razões para evasão não se traduz, necessariamente, em ajudar o estudante a persistir.

Outro problema das pesquisas sobre evasão, segundo Tinto (2012), é que alguns pesquisadores têm se baseado em teorias de conceitos atrativos que não conseguem ser traduzidos em ações corretivas. Enquanto as hipóteses são interessantes para denominar os campos onde ocorrem os problemas, as proposições não conseguem melhorar as performances nas IES onde foram pesquisadas. Poucos pesquisadores têm estudado “o que funciona”, Tinto (2012) conclui que o conhecimento de ações efetivas ainda permanece fragmentado e insuficientemente organizado para reduzir efetivamente a evasão. Tal afirmação provoca a necessidade de uma abordagem mais pragmática e funcional. Uma análise de causa e efeito, baseada em uma constante avaliação da efetividade dos métodos e processos utilizados na gestão da evasão.

A partir das considerações de Tinto (2012), percebe-se que esse teórico da evasão relaciona o sucesso dos estudantes ao conhecimento que a governança institucional precisa

necessariamente ter sobre as ações, práticas e políticas mais apropriadas para a situação contextual da IES. Vejamos o que o autor afirma:

Eu tenho chegado a um entendimento que não havia pensado anteriormente, que quando instituições e os seus colaboradores não parecem ter a habilidade de construir o sucesso de seus estudantes, isso se dá menos pela falta de boas intenções do que pela ausência de conhecimento a respeito dos tipos apropriados de ações, práticas e políticas que deveriam ser adotadas. E na mesma importância, eu tenho colocado a harmonia da sala de aula para o sucesso do estudante e o papel essencial do professor na retenção dos alunos. Mas aprendi que a sala de aula é o campo da ação institucional que recebe menos atenção. (TINTO, 2012, p. 7, tradução nossa).

Nessa fala, o autor chama atenção para um aspecto que não costuma estar presente em outros pesquisadores do tema, ao menos não de maneira tão explícita a relacioná-lo de forma tão direta com a evasão: a importância do papel do professor. Esse dado está presente na fala de alguns entrevistados deste estudo, quando afirmam que, muitas vezes, é o professor o primeiro a descobrir que o aluno irá evadir ou poderá evadir, caso não seja tomada alguma medida capaz de evitar o fato. Entre os entrevistados, essa é uma informação que está presente tanto na fala de gestores quanto de docentes.

O Brasil tem produção constante de temas correlatos à evasão escolar. Em uma breve busca no Google Acadêmico, a partir dos descritores: “evasão no ensino superior”, “evasão estudantil”, “razões evasão estudantil”, “modelos de retenção estudantil” e “evasão na rede privada no Brasil” apareceram quinze mil *hits* de trabalhos sobre o tema, apenas no período de 2015-2019. No mesmo período, o portal da CAPES/MEC apresentou 315 estudos. Entre essas publicações estavam alguns estudos brasileiros que tiveram destaque pela relevância do conteúdo e abordagem para com este estudo (MOROSINI *et al*, 2011; LIMA; ZAGO, 2016; TONTINI; WALTER, 2012; RODRIGUEZ, 2012; ASSIS, 2013).

De acordo com Braxton e Hirschy (2005), ainda que o tema venha sendo pesquisado há quase noventa anos nos EUA, o conhecimento das técnicas de retenção já analisado e validado por segundas e terceiras gerações de pesquisadores, ainda é pouco difundido e sistematizado. Percebe-se essa mesma característica na produção acadêmica brasileira que foi selecionada para este estudo. Talvez isso ocorra pelas diferenças culturais entre as nações ou pelo estado da arte de tal pesquisa aqui no Brasil.

Ao analisar as publicações do estudo da evasão no Brasil, disponíveis nos Bancos de Teses e Dissertações da Plataforma Biblioteca Digital Brasileira (BDTD) e especialmente da USP e UNICAMP, além do Google Acadêmico, percebeu-se que, ainda que tais publicações

tenham as características da pesquisa científica, estão longe de ser um estudo sistematizado por um grupo de pesquisadores nacionais, onde exista um eixo claramente organizado na busca do conhecimento desse fenômeno e acompanhamento do mesmo por longo período de tempo. Essas pesquisas não conseguem construir uma história clara da evasão no Brasil. Com raras exceções, cada autor busca pesquisar usando uma abordagem inédita, em um novo segmento, escolhendo novos indicadores e buscando relacionar tais indicadores com as razões apresentadas.

Outra referência importante é a Conferência Latinoamericana sobre el ABandono de la Educación Superior – CLABES. Esta conferência é realizada anualmente desde 2011, conta com a participação e contribuição de vinte universidades de dezesseis países latino-americanos. Até aqui foram nove edições de congressos com os mesmos cinco eixos temáticos, todos voltados para o fenômeno da evasão. Em ordem cronológica, os congressos aconteceram nos seguintes países: Nicarágua, Brasil, México, Colômbia, Chile, Equador, Argentina, Panamá e Colômbia. Vale ressaltar que um dos eixos temáticos é “Práticas de integração universitária para reduzir o abandono escolar”, o que remete a um diálogo com a proposta de Tinto (2012).

Ao se comparar as pesquisas nacionais e as realidades nos EUA, percebe-se que as diferenças culturais entre os dois países não permitem uma aplicação direta dos conceitos, assim os pesquisadores fazem ajustes ao utilizar as pesquisas norte-americanas sobre evasão. O grupo de estudos em ensino superior da Unicamp, por exemplo, percebeu, ao analisar o modelo proposto por Tinto (2012), que era necessário acrescentar outro aspecto de grande influência ao analisar os índices de evasão, que é o comprometimento com o curso. Segundo esses pesquisadores, essa é uma dimensão que demonstrou forte poder de predição quanto à trajetória estudantil na graduação (BARDAGI; HUTZ, 2005, p. 282).

Ao ler alguns autores norte-americanos, pesquisados durante a construção desta pesquisa, facilmente foram encontrados nomes como Tinto (1993, 2012) e Braxton (2014), por exemplo, que pesquisam sobre a mesma temática por um longo período de tempo. Vincent Tinto, iniciou suas publicações no início dos anos 1970, e tem obras publicadas acerca do mesmo tema, revendo e a reavaliando a sua teoria em 2012. Apenas este pesquisador dedicou 40 anos da sua vida profissional construindo um modelo, revisando-o e aprimorando-o. Mesmo seus colegas, até hoje buscam testar e validar o modelo de Tinto (2012) e fazem adaptações e novos alinhamentos, assim oferecendo recursos significativos para esta pesquisa. Vincent Tinto no prólogo do livro editado por Seidman (2005), que é a cartilha americana de educação em retenção no ensino superior, afirma:

A pesquisa sobre a retenção é volumosa. É facilmente um dos tópicos mais vastamente estudado na educação superior nos últimos 30 anos. Através desses anos considerável atenção foi aplicada na busca de desenvolver e testar teorias sobre retenção que buscam explicar porque alguns alunos se evadem e outros persistem. (TINTO *in*: Seidman, 2005, s/p, tradução nossa).

Braxton (2014), outro grande pesquisador do tema, faz uma revisão na teoria de Tinto (2012) e, ainda que discorde dos indicadores encontrados através da teoria de Tinto pelas universidades modernas, afirma que a teoria “garante forte empírica confirmação nas IES que oferecem serviço de hotelaria no *campus*” (BRAXTON, 2014, p. 79). São informações como esta que justifica a afirmação de que existe um grupo de pesquisadores interessados em validar as pesquisas um dos outros e construir confirmação dos fatos pesquisados, dando força ao estabelecimento de modelos sólidos e mais facilmente aplicáveis. (BRAXTON *et al*, 2014, p. 83).

Como pesquisador, é impossível ignorar a qualidade do manual da gestão da educação preparado pelo *American Council on Education*, escrito com a participação dos maiores teóricos da gestão escolar da virada do milênio, nomeado *College Student Retention: Formula for student success*. Neste material, existem algumas similaridades entre as populações e, devido à natureza, complexidade e multidisciplinaridade da evasão, algumas inferências podem ser feitas a partir de tais estudos.

Segundo Seidman (2005), dois eixos fundamentais para aumentar a retenção nas IES são: (a) os administradores e *staff* das IES devem adotar alto nível de dedicação na proteção e bem-estar dos seus alunos e (b) as decisões cotidianas dos administradores e *staff* das IES devem estar alinhadas com a missão, objetivo e valores adotados pela instituição.

No processo de governança institucional, afirma Seidman (2005), devem ser adotadas avaliações que testem a consistência da qualidade do tratamento com os alunos por parte dos administradores e *staff*, a performance de ensino e habilidades interpessoais do corpo docente, o foco dos documentos e publicações da IES no contexto de demonstrar o nível de dedicação institucional em proteger o bem-estar estudantil, o nível de qualidade dos programas de inclusão socioacadêmicos e a sua efetividade na IES e as taxas de evasão das minorias em proporção com as majorias. A adoção de tais métodos possibilita a referência de indicadores que podem auxiliar na gestão da evasão, mas não é possível resolver esse complexo fenômeno apenas com procedimentos.

Em relação à evasão no Ensino Superior, Schmitt (2014) ressalta que – se as análises teóricas feitas pelas pesquisas em nível internacional têm se ancorado em diferentes epistemologias, tradições investigativas e paradigmas diversos – isso gera, segundo o autor,

certa fragmentação de conceitos, enfoques e perspectivas, mas que lentamente caminham para uma centralização conceitual do problema.

Para ampliar a compreensão sobre a evasão, o perfil do estudante evadido e seu contexto, torna-se necessário ainda considerar as causas frequentemente apontadas e o contexto institucional e político em que está inserido, pois sabe-se também que a evasão pode afetar IES públicas, comunitárias e privadas de diferentes formas, contudo, não se pode negar que afeta a todas.

Seidman (2005, p. 31) afirma que “reconhecer as causas ou fatores que predisõem os estudantes a evadir é fundamental para o desenvolvimento de ações e estratégias que garantam sua permanência e conclusão do curso”. Muitas vezes, as instituições investem numa lista de ações desconectadas umas das outras. Como resultado tem-se uma “colcha de retalhos” de ações não coordenadas cujo impacto resultante na retenção de estudantes é menor do que deveria e poderia ser.

2.3 A GESTÃO DA EVASÃO NA SALA DE AULA

Outro fato relevante apresentado por Tinto (2012) é que a maioria dos investimentos institucionais acontece à margem da vida estudantil. A sala de aula tem sido esquecida. Este que é o lugar no *campus*, talvez o único, onde a maioria dos estudantes se encontra com os professores e colegas e se envolvem nas atividades de aprendizagem formal. A maioria dos alunos não vive no *campus*, trabalham enquanto cursam a faculdade. Frequentar a IES é apenas uma das muitas demandas de seu tempo e energia. Para esses, a experiência na IES é primariamente a experiência na “sala de aula”. O sucesso na universidade (para cursos presenciais) é construído na sala de aula.

Mas este ambiente não é necessariamente as quatro paredes com uma lousa, carteiras, professor e alunos. A nova sala de aula é um ambiente cheio de experiências que se materializa nos laboratórios, nas visitas técnicas, nas ações comunitárias, nas *hackthons*, nos congressos, etc. Nesses espaços o estudante assume o protagonismo e o compromisso da descoberta, espaços onde deve haver incentivo à autonomia e ao desenvolvimento do pensamento crítico.

Gabriel (2008), afirma que o clima acadêmico que se quer manter na sala de aula deve ser introduzido na primeira semana. Primeiro deve se discutir com os novos alunos os procedimentos, expectativas, leituras obrigatórias e a política de avaliação. Como alguns professores preferem definir alguns desses pontos em conjunto com a turma, a entrega da ementa, bem redigida e com todos os detalhes acima, incluindo as decisões do grupo discente,

deverá ser entregue aos alunos de forma impressa. O diferencial da ementa impressa ao invés da digital, traz benefícios diretos aos alunos do grupo de risco. “Muitos alunos em risco têm dificuldades de fazer inferências a respeito dos requerimentos e expectativas da disciplina” (GABRIEL, 2008, p. 26, tradução nossa).

Braxton *et al.* (2014, p.55), tomando em consideração que é necessário maior tempo para que os alunos compreendam seu papel na academia e construam relacionamentos mais profundos, fazem recomendações para que os alunos novatos iniciem orientação anterior ao seu ingresso: a instituição precisa prover treinamento sobre os desafios sociais, demandas, pressões e fatores estressores da vida acadêmica; fornecer orientações claras sobre expectativas de performance acadêmica; dar informação sobre regras, políticas, metodologia, programas igualitários e sociais da IES; criar oportunidades dos novos estudantes interagirem com outros ingressantes.

Na busca de minimizar as dificuldades dos alunos em risco, em relação ao conteúdo de algumas disciplinas, muitas vezes, a IES oferta uma espécie de reforço escolar ou nivelamento (processo conferido pelas avaliações do Inep), como forma de tentar amenizar o desnível entre os discentes e, por consequência, reduzir as insatisfações, frustrações e potenciais evasões. Essas experiências, às vezes, não logram sucesso e não resultam no grau de conhecimento esperado, porque são desenvolvidas apenas para atender os requisitos do MEC e não para provocar a descoberta e uma renovada oportunidade de aprendizado para os estudantes.

Ainda que exista na universidade a oferta de serviços de capacitação, laboratórios de escrita, monitoria para disciplinas de exatas, os alunos que, devido aos seus indicadores socioacadêmicos e financeiros, estão mais propensos a se evadir, devem ser orientados e informados sobre o uso de tais serviços através de orientações pessoais. Apenas listar estes serviços em quadros de aviso ou ementas não é suficiente.

É necessário que os professores ajam de forma proativa quando estão lidando com aluno no grupo de risco, pois esses estudantes não percebem quão atrasados estão e, muitas vezes, têm a percepção errônea de que estão prontos para enfrentar os desafios acadêmicos sem de fato estarem. O professor não pode e não deve trabalhar sozinho nessa tarefa de inserção, acolhimento e apoio aos estudantes que estão chegando, cada um com a sua história de vida e com as suas dificuldades, inclusive de aprendizagem. Essa precisa ser uma ação (ou um conjunto de ações) grupal e institucional.

Cursos universitários noturnos, principalmente para estudantes que não possuem financiamento estudantil e não se envolvem em atividades extracurriculares, têm os homens como perfil predominante de alunos e são mais propensos a se evadir (LIMA; ZAGO, 2016).

O estudo identifica que o primeiro contato do estudante com a instituição e a metodologia de ensino pode ser decisivo, porque a ausência da interação pessoal, falta de hábitos e de técnicas de estudo individualizados podem levar o estudante a evadir.

2.4 O ACONSELHAMENTO NA ESCOLHA DO CURSO E A EVASÃO

O processo da escolha da IES pelo aluno é positivamente impactado a partir do suporte do aconselhamento e orientação no Ensino Médio e Fundamental. Pesquisas comprovam que esse tipo de suporte ajuda a aumentar a persistência aos alunos da IES, (AMERICAN COUNSELING ASSOCIATION, 2007). Trata-se de um serviço que pode preparar o ingressante para entender as dificuldades e desafios que a formação na carreira escolhida impõe e, ao mesmo tempo, pode oferecer o contato com componentes disciplinares relacionados ao currículo da formação superior e convivência com profissionais da carreira pretendida.

A realidade do aconselhamento para o estudante da IES é uma prática mais presente nas IESs de outros países. Funciona como importante ferramenta de apoio ao estudante. Nos países que adotam o aconselhamento como parte integrante do processo de educação superior, essa prática tem outorgado a principal função do aconselhamento universitário, segundo Sharkin (2004) os estudos de aconselhamento se classificaram em dois grupos: aconselhamento acadêmico e aconselhamento psicológico. Nos estudos da eficácia do aconselhamento acadêmico como ferramenta de retenção se observou um aumento em 64% na permanência dos alunos no 4 semestre, comparados com apenas 49 nos alunos que não tiveram esse tipo de apoio. Já no grupo que recebeu aconselhamento psicológico, existe uma relação entre a quantidade de sessões que esse grupo recebeu de aconselhamento com relação a sua retenção. Dos alunos que receberam de 1-7 sessões, 8-12 sessões e mais de 13 sessões, 79% ainda estavam matriculados no quarto semestre do curso superior contra 65% dos que não receberam apoio psicológico, não houve melhora nos indicadores a partir do aumento das primeiras seis sessões de apoio psicológico.

Dois estudos foram feitos para demonstrar que o aconselhamento pode ter efeito positivo na retenção quando estudantes procuram esse aconselhamento especificamente por problemas ligados a sua permanência na IES. (desistência, transferência ou reprovação), Mais de 86% mantiveram sua matrícula por mais um semestre. (SHARKIN, 2004, p. 100, tradução nossa).

No contexto de uma sociedade em constante mudança, o processo de aconselhamento é desafiado a se reinventar e necessita estar atento às constantes trocas de paradigmas desse segmento. Além disso, tais programas requerem profissionais treinados nas habilidades de

aconselhamento. Daí tantos autores, segundo Sharkin (2004), apoiarem a ideia de que, “um dos maiores desafios para o processo de aconselhamento é se manter relevante e significativamente contribuir para a retenção dos estudantes da IES (BISHOP, 1990; GARNI, 1980; MATTOX, 2000 *apud* SHARKIN, 2004, p. 102).

Pesquisa realizada nos EUA aponta que mais de 50% de todos os alunos novatos não estão certos do seu futuro educacional ou vocacional. (TINTO, 2012). Já que a falta de certeza está amplamente relacionada com as taxas de evasão do aluno com a IES, é surpreendente notar quantas instituições de ensino não oferecem programas de apoio, aconselhamento e acompanhamento aos alunos recém-chegados.

Enquanto nos Estados Unidos, a prática do aconselhamento é uma constante ação do coordenador do curso ou do professor conselheiro, na União Europeia existe um capítulo dedicado a orientar a implantação e a prática no Manual de Plataformas de Políticas Nacionais. Esse manual inclui diretrizes para a orientação dos alunos do ensino superior.

De acordo com Grove (2014), uma pesquisa realizada pelo *Department for Business, Innovation and Skills* que acompanhou quase 106.000 estudantes que se candidataram à universidade em 2005 e 2006, constatou que aqueles que consultaram apenas algumas fontes de aconselhamento ao escolher seu curso superior foram muito mais propensos a abandonar até o final do primeiro ano seus estudos. Já aqueles que conversaram com vários conselheiros e que receberam muitas orientações sobre a carreira acadêmica foram muito mais propensos a conseguir conquistar seu diploma, diz o relatório, com base na pesquisa “*Learning from Futuretrack: Dropout from Higher Education*²”, administrada pelo Instituto de Pesquisa de Emprego da Universidade de Warwick. No artigo, o autor recomenda que as universidades forneçam fontes de aconselhamento mais abundantes ao realizar projetos de divulgação e recrutamento com as escolas de ensino médio. Essa conclusão provavelmente reforça o caso de uma revisão do serviço de aconselhamento sobre a escolha de cursos superiores, já oferecidos nas escolas de ensino médio. Desde setembro de 2013 já se sabia que 75% das escolas foram reprovadas na qualidade do aconselhamento acadêmico oferecido. As estatísticas mais recentes mostram que 7,4% dos estudantes que entraram na universidade em 2010-2011 e abandonaram seu curso até o final do primeiro ano – um número que aumenta para 9,2% quando levados em conta só os novos alunos do sexo masculino.

² Maiores informações sobre esta pesquisa estão disponíveis em:
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/287689/bis-14-641-learning-from-futuretrack-dropout-from-higher-education-bis-research-paper-168.pdf

Os ingressantes na IES com a idade acima da média são quase duas vezes mais propensos a abandonar a instituição do que os jovens, 11,6% abandonam a IES no final do primeiro ano em comparação com 6,3% do segundo grupo. Outro dado interessante é que 7,1% dos alunos oriundos do ensino médio em escola pública abandonam até o final do primeiro ano, em comparação com 3,7% dos alunos das escolas particulares (GROVE, 2014).

No contexto brasileiro, no entanto, o aspecto vocacional parece exercer uma influência maior sobre as possibilidades de permanência ou saída do aluno, uma vez que a decisão vocacional é tomada antes da entrada na universidade, (BARDAGI; HUTZ, 2005). O aluno do ensino médio e, às vezes, o do fundamental participa das semanas de orientação vocacional. Essa iniciativa apenas não parece influenciar diretamente na retenção ou evsão do aluno. Tanto nas visitas aos estudantes do ensino médio, como na recepção dos alunos ao entrar no ensino superior, talvez fosse prudente seguir o que dizem os especilaistas:

[...] é preciso orientar as intervenções na direção do aconselhamento e do planejamento de carreira dos estudantes, além do aprimoramento das estratégias de *coping* para lidar com questões vocacionais, através de processos de orientação individual ou em grupo. Modelos de intervenção baseados em aconselhamento de pares ou treinamento de professores orientadores universitários seriam também tendências atuais. (BARDAGI; HUTZ, 2005, p. 289).

Enquanto nos EUA as pesquisas têm o foco voltado para amostras universitárias, sendo esse público mais contemplado em razão de ser o período da graduação o momento de especificações das preferências profissionais, no Brasil as iniciativas voltadas para orientação vocacional estão focadas no estudante de ensino médio, ou seja, “os adolescentes são o público preferencial” (BARGAGI, 2007, p. 50).

Segundo Andrade (2016) que, assim como Bargagi (2005, 2007) é da área de Psicologia, a vivência estudantil na universidade é uma questão pouco investigada e discutida, assim como o sofrimento que pode acompanhá-la, decorrente, sobretudo, do contato com o sofrimento psíquico de outras pessoas ou os conteúdos acadêmicos mais diretamente relacionados com a subjetividade humana. Em pesquisa nos diversos cursos das três grandes áreas do conhecimento (humanas, exatas e biológicas) foi encontrada prevalência maior de distúrbios psicossociais em estudantes dos cursos de ciências humanas e de saúde. Esse dado estatístico apenas aponta que perfis diferentes necessitam de tratamento diferenciado e adequado. Cada abordagem necessita está contextualizada com a vivência dos estudantes.

No Ensino Superior observa-se a produção de situações que propiciam sofrimento psíquico e suas manifestações sintomáticas: absenteísmo, depressão, dependência química, melancolia, fobias, isolamento e, no limite, a evasão. (ANDRADE, 2016).

Estar indeciso não é apenas um problema associado à incerteza do caminho a trilhar ao entrar na carreira acadêmica. Muitos estudantes descobrem que a sua primeira opção de bacharelado ou licenciatura foi feita de forma inapropriada. Em uma estimativa das universidades americanas, 33-50% dos alunos universitários de carreiras de 4 anos trocam pelo menos uma vez de curso (TINTO, 2012). Isso suplementa a ideia da necessidade de um projeto de aconselhamento mais permanente do que o dedicado apenas a alunos novatos.

A identificação e o comprometimento do aluno com o curso escolhido também se relacionam com a decisão de permanecer na graduação ou não. A escolha do curso afeta a retenção de alunos, além da entrada em um curso de graduação ocorrer muitas vezes por eliminação de outras possibilidades, e não pela escolha do curso de maior interesse. (TONTINI; WALTER, 2012). A afinidade do aluno com o curso influencia a sua motivação e tem como consequência a sua permanência. O compromisso com a instituição e a percepção de utilidade da formação são também fatores que podem pesar na decisão de permanecer no curso.

Segundo Vincent Tinto (2012), para ter sucesso os estudantes precisam de um mapa que os guie na universidade através do processo de conquistar a graduação no campo que eles buscam. Nesse mapa devem constar os recursos institucionais disponíveis para a conquista da carreira escolhida, como também deve declarar claramente os requisitos que o ingressante deverá completar para conquistar a diplomação no seu campo de escolha. Para atender tal necessidade a IES deverá oferecer uma gama de programas de orientação e aconselhamento. São programas tipicamente focados nos alunos dos primeiros semestres, em particular aqueles que estão indecisos sobre o campo de estudo e aqueles que buscam trocar de área de estudo. Todo esse acolhimento significa gastos financeiros. A IES tem, portanto, a opção de gastar um pouco mais e incrementar a retenção ou gastar muito mais com uma evasão descontrolada.

Enquanto algumas instituições oferecem vários encontros de aconselhamento, no primeiro ano de estudos para novos alunos, outras oferecem aconselhamento adicional para os alunos em risco independente do ano cursado. Para estender seus horizontes e aumentar o número de alunos interessados, algumas universidades oferecem aconselhamento para os concluintes do Ensino Médio.

Aconselhamento para a carreira profissional também exerce influência no processo de retenção. Da mesma forma que o curso superior está associado à carreira profissional, um aconselhamento efetivo sobre a carreira pretendida ajuda o estudante a dirigir seus esforços

para cursos em que possam encontrar valor e se manter matriculados. Essa é a razão por que algumas universidades mantêm o programa de orientação à carreira profissional associado ao serviço de aconselhamento acadêmico. Dessa forma, conselheiros de carreiras profissionais são treinados lado a lado com conselheiros de vida acadêmica e assim podem trabalhar com os alunos em ambas as áreas de formação (BARDAGI; HUTZ, 2005).

2.5 INDICADORES

No processo de construir um cenário que perceba o valor que alguns indicadores têm na evasão, foi necessário extrair indicadores de pesquisas que os estudaram especificamente. Ainda que alguns desses indicadores não sejam defendidos por todos os autores, estes são coerentes com a pré-análise desta pesquisa, e os indicadores estão presentes na base de dados levantados durante a pesquisa documental feita na IES. São estes os indicadores:

2.5.1 Distância geográfica

Na recente pesquisa realizada por Lima e Zago (2016), a distância geográfica entre a moradia do estudante e a IES também é um elemento importante a ser considerado no perfil dos evadidos, que em sua maioria residem distante do *campus* ou até em outra cidade. Inclui-se também, em IES localizadas em municípios com dificuldade de cobertura logística (pouca ou nenhuma oferta de transporte coletivo), a possibilidade do aluno em ir e vir fica limitada, fator que influencia diretamente no desejo de concluir a graduação na mesma instituição. O tema toma importância, pois ele resulta em um impacto que está ligado diretamente com a evasão, portanto a sua gestão pode melhorar a retenção.

2.5.2 Apoio financeiro

Para permanecer estudando, outro aspecto discutido são as dificuldades para conciliar trabalho e estudo. Assim, o estudo aponta para a importância de políticas voltadas para a permanência dos estudantes nas universidades, como o fortalecimento de apoio financeiro. Identificou-se, ainda, na literatura, que características pessoais dos estudantes podem influenciar sua decisão de permanecer ou não na IES. Os aspectos familiares, assim como problemas de saúde, foram identificados na pesquisa. A motivação do estudante, o seu interesse

e percepção de valor também são fatores que afetam o grau de esforço do estudante e sua persistência para permanecer no curso. A motivação também está relacionada com o compromisso do aluno em relação às suas metas e objetivos, sendo que esse compromisso exerce influência positiva sobre a permanência do estudante (TONTINI; WALTER, 2012).

Dentre os estudos analisados, alguns não citam de maneira direta as causas ou fatores associados à evasão, mas sim aquelas relacionadas à permanência ou persistência. Entre os fatores associados à permanência, encontramos: integração acadêmica, os programas de auxílio ao estudante, ajuda de custo para a participação de eventos, bolsa desporto para universitários atletas, restaurante universitário, além de apoio pedagógico, psicológico e odontológico.

Segundo Assis (2013), os sintomas da evasão são perceptíveis no âmbito acadêmico a partir do gênero, estado civil, escolaridade da família, renda familiar, relacionamento com colegas, segmento de atuação profissional, semestre cursado, faixa etária, reprovação em disciplina. Já Fukao e Belderrain (2016) apontam como sintomas a dificuldade em conciliar trabalho e a vida acadêmica; problemas de empatia com o curso, problemas com a instituição, qualidade do atendimento dos funcionários, qualidade das aulas ministradas. Rodriguez (2012), resumidamente, aponta que é a falta de competência dos professores em mediar o conhecimento o fator que provoca maior insatisfação. Sobre esse aspecto, Cislighi (2008, p.50) esclarece melhor, falando do papel dos professores, que direta ou indiretamente exercem a atividade, “valendo-se de seus conhecimentos e recursos didático-pedagógicos para ensinar e, complementarmente, ao exercer as atividades extraclasse relacionadas à gestão acadêmica envolvendo a definição e revisão de currículos, o planejamento de disciplinas, a atualização de planos de ensino etc.” Daí, se entende que é necessária a sistematização de processos de levantamento de dados a partir de entrevistas e questionários que alimentem os dados de avaliação interna, mas que alimentem também os dados pessoais dos discentes. Esses dados criariam melhor visão do ingressante e possibilitaria um diagnóstico mais preciso na gestão da evasão.

Tomando-se em consideração a complexidade do problema da evasão, tanto pela relação com os fatores que agem de forma diferente com os ingressantes, como também a forma como as IES se adaptam às microeconomias onde estão inseridas, este trabalho assume que exista falta de uma metodologia amplamente coordenada para tratar o problema, tal metodologia pode ser auxiliada por uma ferramenta de TI que ofereça os dados essenciais para a gestão universitária nos bancos de dados das IES; nesse caso, muitos deles ainda não têm um método de armazenamento sistemático.

No estudo da produção acadêmica, Lima e Zago (2016) apontaram que as desigualdades sociais e culturais marcam o perfil do estudante evadido, sobretudo pelo baixo capital financeiro e cultural familiar, estes são apenas alguns dos aspectos da evasão. A esta pesquisa interessa buscar entender mais do que os aspectos históricos da evasão, ela busca construir um cenário da evasão, do ponto de vista da infraestrutura da IES, opinião do aluno, compreendendo suas expectativas profissionais, pressões sociais, história familiar e, por que não, o próprio *mindset* do ingressante, seus gostos, suas frustrações, seus porquês, mas vai mais longe, porque busca também entender os elementos de gestão da evasão, sua existência, sua operacionalidade e sua eficiência.

2.6 SISTEMAS DE RETENÇÃO DA EVASÃO

Uma das pesquisas analisadas: “Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação”, (CISLAGHI, 2008), apresenta uma proposta de “construção de modelo baseado em um *framework*. No processo de construção de sua tese, Cislighi (2008) cobriu um largo espectro de métodos e processos utilizados pelas IES na gestão da evasão. Para a construção do *framework* o autor utilizou das causas da evasão discente no âmbito nacional, alheias ao objeto do seu estudo. Outros autores buscam as causas no passado da IES, pesquisando os alunos evadidos (ASSIS, 2013; CAMPOS, 2017; RODRIGUEZ, 2012; BAGGI; LOPES, 2010; LIMA; ZAGO, 2016). Em ambos os casos, os dados da evasão não faziam parte dos dados da IES estudada até o momento da evasão. Quando o dado foi percebido, já era muito tarde para contornar a situação. São problemas gerenciais como estes que são agravados pelas teorias, segundo Tinto (2012, p. 5), pois “alguns pesquisadores oferecem teorias de conceitos atrativos que não conseguem ser traduzidos em ações gerenciais corretivas”.

Na verdade, não existe nenhuma novidade na utilização dos conceitos oriundos da indústria na busca de solucionar os problemas da IES. Há décadas têm sido utilizados os conceitos de Gestão da Qualidade Total – TQM no ambiente acadêmico. TQM, segundo Sallis (2014), é uma filosofia e metodologia utilizada nos negócios e indústrias e foi trazida para o ambiente acadêmico para gerenciar as constantes mudanças e outros processos. A adoção da TQM vem em resposta à pressão pelas mudanças com qualidade na educação. Nesse processo de adequação das técnicas utilizadas na indústria e migradas para os serviços educacionais, destaca-se a apropriação dos conceitos de liderança organizacional e trabalho em equipe sob a perspectiva da TQM.

Como qualquer outro negócio, a IES necessita de qualidade, TQM tem aspectos que auxiliam na gestão para melhorar a eficácia, eficiência, coesão, flexibilidade e competitividade. (HO; WEARN, 1996). Para a IES é importante a capacidade dessa técnica na condução dos recursos humanos e materiais da organização da forma mais eficiente para conquistar os objetivos. A maior força dessas práticas é sua universalidade e os resultados alcançados em companhias de sucesso. Outro ponto que favorece a implantação de um programa de qualidade participativo é a natureza da instituição. A IES tem múltipla expectativa e percepção para considerar na implementação de seus programas em vários níveis. Até os programas de aprendizagem podem especificar os objetivos para cada estudante determinando objetivo, propósito, formato de apresentação, metodologia das atividades, avaliações. Os benefícios de tais especificações alcançam vários *stakeholders*: estudantes, como o cliente do serviço, futuros empregadores, o estado nas suas várias esferas como maiores compradores de serviços, o colegiado, alta administração e gerentes, e o corpo de profissionais da educação como um todo.

O capítulo seguinte apresenta a instituição como espaço de educação e missão religiosa, um pouco da história dos internatos adventistas. Esse capítulo discorre ainda sobre o perfil dos estudantes internos da instituição e da política de funcionamento do regime de internato, pois a oferta desse tipo de serviço também atrai muitos estudantes de vários lugares do Brasil e até do exterior. A última subseção do capítulo trata da colportagem, prática comum entre os estudantes adventistas e que funciona também como forma de captação de alunos, portanto tem relação direta com este estudo.

3 FADBA: ESPAÇO DE EDUCAÇÃO E MISSÃO RELIGIOSA

A Faculdade Adventista da Bahia pertence a Igreja Adventista do Sétimo Dia, que é sua mantenedora; toma a Bíblia como base para os ensinamentos filosóficos e a prática social; é, portanto, uma instituição privada, confessional, filantrópica e está situada na zona rural do município de Cachoeira³, localizada no interior da Bahia. A unidade possui dois mil alunos, distribuídos entre os seguintes doze cursos de Educação Superior: três tecnológicos superiores (Gestão da tecnologia da Informação, Secretariado), dois de licenciatura (Psicologia e Pedagogia) nove bacharelados (Administração, Enfermagem, Fisioterapia, Odontologia, Direito, Psicologia, Teologia, Ciências Contábeis, Nutrição); além dos 25 de pós-graduação *lato sensu* que variam suas ofertas, a cada semestre, segundo demandas do mercado. Nos primeiros 15 anos a faculdade implantou 4 cursos superiores, sendo o primeiro o de bacharel em Teologia, nos 15 anos subsequentes aumentou para 10 cursos. Hoje em dia, a cada ano, um novo curso é implantado.

A IES tem estrutura de hotelaria com restaurante e lanchonetes de culinária vegetariana. Oferece aos seus alunos uma escola de música com opção para desenvolver os talentos em piano, violino, violão, instrumentos de sopro e percussão. A IES também tem infraestrutura de esporte e lazer com piscinas, academia, quadras, ginásio, campos de futebol e áreas para caminhadas. Uma biblioteca com 70 mil volumes atende a comunidade acadêmica e a sociedade local. Dois prédios habitacionais e duas vilas de casas oferecem moradia para os professores de dedicação exclusiva, funcionários e alunos, além dos dois prédios de residencial feminino e o masculino, para alunos internos.

A Rede de Educação Adventista está presente em mais de 165 países e completa 124 anos de existência em solo brasileiro, tendo chegado aqui a partir de um movimento de expansão e reavivamento religioso que ocorreu nos Estados Unidos no século XIX (SILVA, 2007; MESLIN, 2017).

O Sistema Mundial de Educação Adventista, com sua matriz em Silver Spring, Maryland, EUA, conta com 8.539 instituições de ensino com quase 2 milhões de alunos. Dessas instituições, 115 são instituições de ensino superior e atendem, juntas, um total de 148.373 alunos. O Sistema trabalha em cooperação com 13 escritórios regionais responsáveis pelos 5 continentes. A Tabela 1 demonstra o quantitativo de instituições, professores e estudantes.

³ O campus da FADBA fica a 3km da sede do município de Cachoeira, estando pois na zona rural, no Bairro de Capoeiruçu, à altura do Km 197 da BR 101. Cachoeira é um município localizado na microrregião do Recôncavo Baiano, com uma população de 32.026, segundo o censo de 2010 (IBGE).

Tabela 1 - Sistema da Educação Adventista Mundial

	Instituições	Professores	Estudantes
Ensino Fundamental e Educação infantil	5.943	53.331	1,183.337
Ensino Médio	2.429	36.592	595.848
Escolas Técnicas	52	841	7.252
Faculdades e Universidades	115	14.212	148.373
Total	8.539	106.976	1.934.810

Fonte: <https://education.adventist.org/education-statistics/>

A organização do Sistema Adventista de Educação, com um modelo de educação confessional próprio, traz em sua essência alguns princípios que se constituem na filosofia da educação adventista e regem a interação com todos os membros da instituição de ensino, inclusive os estudantes, mais intensamente aqueles do regime de internato. Tais princípios, que são parte da compreensão adventista dos valores bíblicos e se constituem em diferenciais no relacionamento com os seus clientes.

No Brasil são 512 escolas de ensino fundamental e médio. Sendo 16 delas com regime de internato. São 7 *campi* universitários, estando o maior deles localizado em São Paulo, com oferta de mais de 65 cursos de graduação entre licenciatura e bacharelado (alguns também são oferecidos na modalidade EaD), mais de 50 cursos de pós-graduação *lato sensu* nas diferentes áreas de conhecimento e dois *stricto sensu*: mestrado profissional em educação e mestrado profissional em saúde.

Em 2019, a FADBA recebe alunos oriundos das 27 unidades federativas do Brasil. Dentre esses, 300 estudam em regime de internato. A instituição oferece a esses estudantes serviços de apoio que incluem: centro de cultura, setor específico de apoio ao estudante, capelania e restaurante no campus. Em termos de apoio acadêmico, os estudantes contam com: assessoria pedagógica, biblioteca, Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE), escola de idiomas; além de outros espaços destinados à convivência social e ao lazer, como: quadras poliesportivas, academia de ginástica e piscina, praça e outros espaços ao ar livre, com muita área verde e arborização.

A FADBA, foi fundada em 1977 com a intenção de oferecer serviços educacionais para adultos com o curso supletivo. Este modelo de educação atrai ingressados na FADBA dos

municípios do recôncavo baiano, estado da Bahia e de outros estados do Brasil, países da América Latina, África, Europa e América do Norte, que se utilizam da FADBA como local para a sua formação e desenvolvimento das suas competências.

Pelas suas características, a instituição segmenta um recorte da sociedade que se relacione com seus valores. A FADBA oferece seus serviços aos estudantes sem discriminar sexo, cor, religião, idade. No entanto, não transige nos tópicos que a IES considera fundamental para sua cosmovisão, mesmo que isso signifique ser paradigmática para sociedade contemporânea e extremamente limitante no tipo de público que se interessa pelos valores da FADBA.

3.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DOS INTERNATOS ADVENTISTAS

As instituições adventistas, segundo Santos (2016), foram criadas no Brasil à semelhança do modelo norte-americano em regime de internato, com o objetivo de preparar “missionários” para o cumprimento da “missão” da Igreja Adventista do Sétimo Dia, privando os alunos do convívio do “mundo” e oferecendo-lhes educação e preparo religioso associado ao trabalho no campo. Já mais de um século se passou após a criação do primeiro internato adventista no Brasil, na cidade de São Paulo, em 1915. O mundo e a sociedade mudaram e a concepção de educação também mudou, todavia, o regime dos internatos adventistas e os seus princípios filosóficos e educativos se mantiveram basicamente inalterados.

Os internatos adventistas analisados na década de 1980 e 1990 tinham valores que, com o passar do tempo foram sendo redimensionados e atualizados. Mesmo assim, na sua essência, os pontos mais importantes, ficaram inalterados nos últimos 40 anos. O Quadro 5 apresenta, de forma sucinta, sete pontos importantes relacionados ao sistema de funcionamento dos internatos e as suas evoluções nos últimos 20 anos.

Quadro 5 – Bases filosóficas e seus ajustes

Base filosófica (SCHÜNEMANN, 2008)	Ajuste (SANTOS, 2016)
Formação da liderança da IASD	Hoje muitos alunos não são adventistas, e mesmos entre os adventistas há aqueles que não se interessam em trabalhar na denominação.

Localização rural	A maioria dos internatos está em zonas rurais, exceto onde as cidades cresceram ao redor da instituição.
Todos os alunos desenvolvem trabalho educativo	Devido às mudanças nas leis de trabalho e ao Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), hoje só existem os trabalhos desenvolvidos pelos estagiários.
Local ideal para o jovem adventista desenvolver amizades e casamentos	É natural que, além da formação profissional, muitos continuem buscando o companheiro para a vida no internato. Com relação às amizades, o internato parece favorecê-las devido ao maior tempo de convivência.
Regras de convivência	Pelas instituições serem mistas, elas mantêm restrições sobre o contato físico.
Controle e isolamento	Mesmos nos <i>campi</i> mais urbanos existe controle de entrada e saída. Hoje existe maior flexibilidade com respeito à saída de universitários de sexos opostos nos mesmos horários.
Desenvolvimento espiritual	Não mudou. A forte ênfase espiritual persiste. Há obrigatoriedade na participação das atividades espirituais. Este é um ponto que apresentou menor mudança.

Fonte: Adaptado de SANTOS (2016)

Apesar da semelhança entre algumas práticas da proposta educacional adventista e certas prescrições da chamada “Escola Nova” (educação integral, educação prática com trabalhos, educação campestre em regime de internato), o fato das escolas adventistas do Brasil se pautarem pelos princípios consubstanciados nas práxis educacionais do adventismo norte-americano determinou a peculiaridade desse sistema de educação no Brasil.

Historicamente, afirmam Silva e Rabinovich (2007), o sistema interno oferece elementos que proporcionam a formação do jovem num ambiente que pode conceder oportunidades para o desenvolvimento de vínculos afetivos, amadurecimento pessoal por meio do convívio com pessoas diferentes e com situações que exigem resolução de problemas nas quais podem desenvolver os sentimentos de cooperação, solidariedade, identidade grupal, intimidade e autonomia para administrar a própria vida.

3.1.1 O perfil do estudante da FADBA e captação de novos alunos

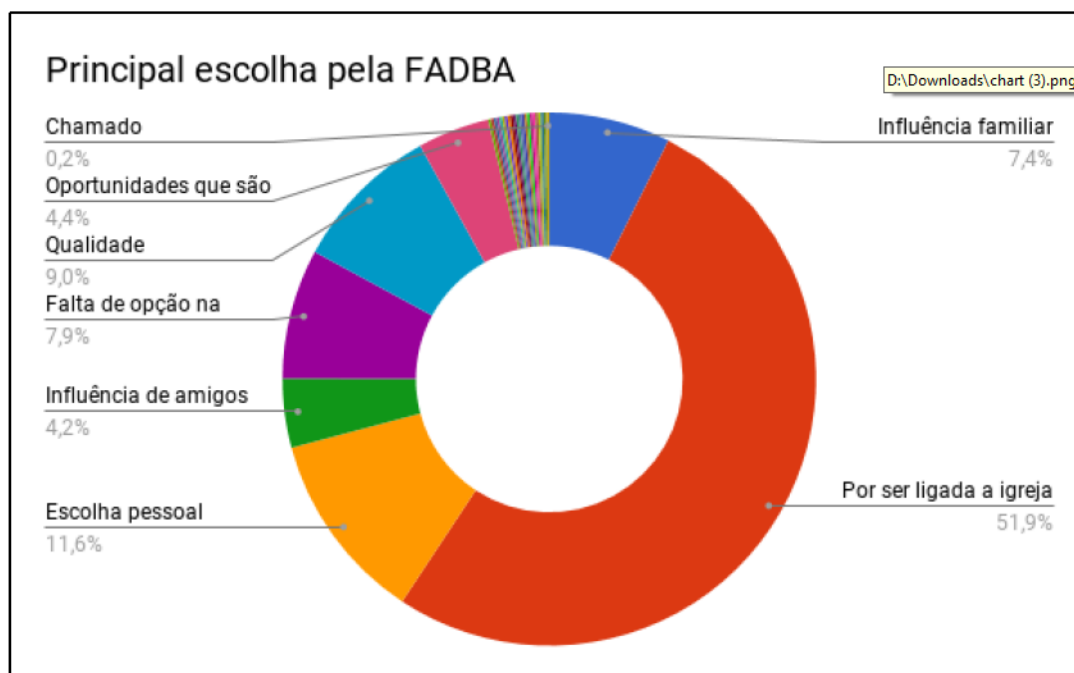
A FADBA foi impactada nos últimos 20 anos por fatores mercadológicos que alteraram o contexto do mercado educacional da região onde está estabelecida há 40 anos. Fatores como: surgimento de outras IES locais e nacionais, privadas e públicas; a chegada da modalidade EAD – Educação a Distância e as oscilações econômicas e financeiras que regulam oferta de recursos financeiros para o Ensino Superior através das políticas do PROUNI e FIES.

A Faculdade Adventista, pelo conjunto de características filosóficas na área da educação que envolve a cosmovisão bíblica, gera um alto custo para conquistar novos alunos. Muitos deles, inclusive, são oriundos de outros estados e regiões do país onde antes não havia oferta de cursos superiores. Assim, os pais optavam pelo envio de seus filhos para um local que oferecia educação de qualidade e moradia no mesmo ambiente, ou seja, internato dentro do campus⁴. Com o crescimento da EAD no ensino superior, muitos desses municípios hoje dispõem de diferentes ofertas de ensino superior. Toda essa mudança de cenário impactou tanto no perfil quanto na forma de captação dos alunos que tradicionalmente estudavam na FADBA.

Para conhecer a instituição de ensino é importante conhecer sua clientela, e as razões por que estudantes de todo o país escolhem estar nesse espaço. É inegável o viés confessional, 51,95% dos que participaram do survey dirigido pela assessoria de planejamento estratégico em 2018.1 optaram pela IES por ser uma instituição educacional da Igreja Adventista do Sétimo Dia. Para alunos desta denominação, o sábado, (do pôr-do-sol da sexta ao pôr-do-sol do sábado) é um dia sagrado, e os membros não participam de atividade acadêmicas ou trabalhistas nas horas do sábado. A maioria dos alunos encontram dificuldades em outras instituições de cursar o Ensino Superior tendo o dia de sábado livre, fator que abre oportunidade para a IES atrair alunos de outros estados, conforme demonstra a Figura 2

⁴ O regime de internato das instituições de ensino adventistas foi apresentado de maneira mais minuciosa no capítulo 3 desta dissertação.

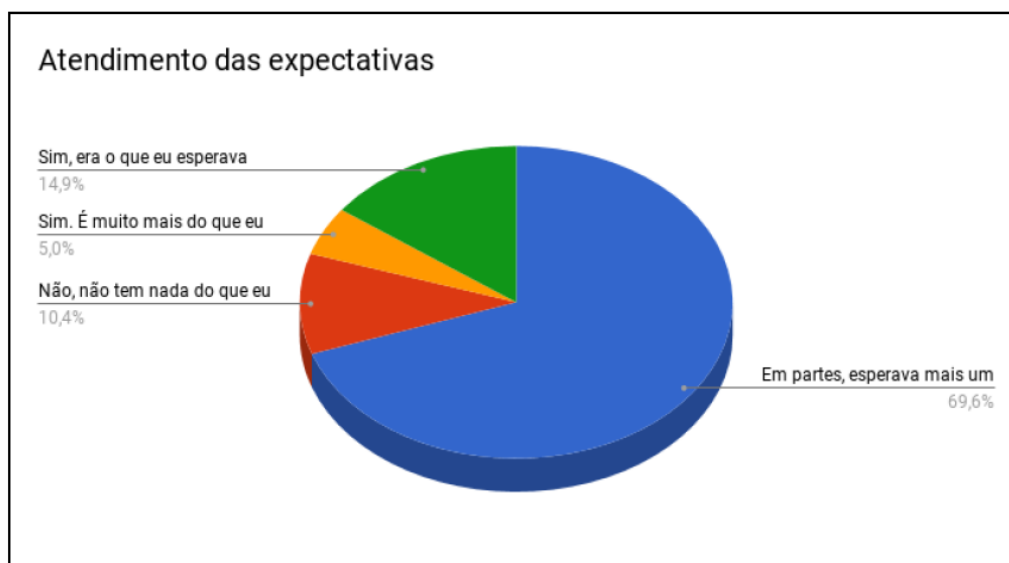
Figura 2 – Principal razão da escolha da FADBA



Fonte: Relatório da pesquisa de Planejamento Estratégico (CAGGY, 2018).

A qualidade da IES com 9% demonstra que existem fatores que vão além do viés denominacional, é interessante perceber que a IES recebe um endosso tanto de pais quanto de amigos que somados significam 11,6%, mas existe uma componente que é a escolha pessoal, que também se iguala a influências dos queridos. Um número negativo, é o 7,9% daqueles que sentem a falta de opções, o que o forçou a ficar na IES.

A figura 3, parte do *survey* com os alunos da FADBA, representa um quadro negativo, pois demonstra uma fragilidade na incapacidade da faculdade em preencher as expectativas dos seus estudantes. Talvez isso se deva pela razão colocada nas entrevistas com os colaboradores, a respeito da distância que existe entre a IES e os alunos, mas o fato é que, se for adicionado aos que esperavam mais da IES os que não estão satisfeitos, perfaz um total de 74,6%, uma esmagadora maioria. Esta ameaça abre uma oportunidade de melhoria que pode virar o jogo, e melhorar os índices de evasão.

Figura 3 – Atendimento das expectativas

Fonte: Relatório da pesquisa de Planejamento Estratégico (CAGGY, 2018)

Embora seja uma instituição confessional da denominação da Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD), a IES tem recebido alunos oriundos de todas as filosofias religiosas, e tem sua postura definida para lidar com crentes e ateus. No Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) (2016-2020) da FADBA, no capítulo Desenvolvimento Institucional, no tópico Valores Institucionais, constam os valores: fica claro o *mindset* da IES:

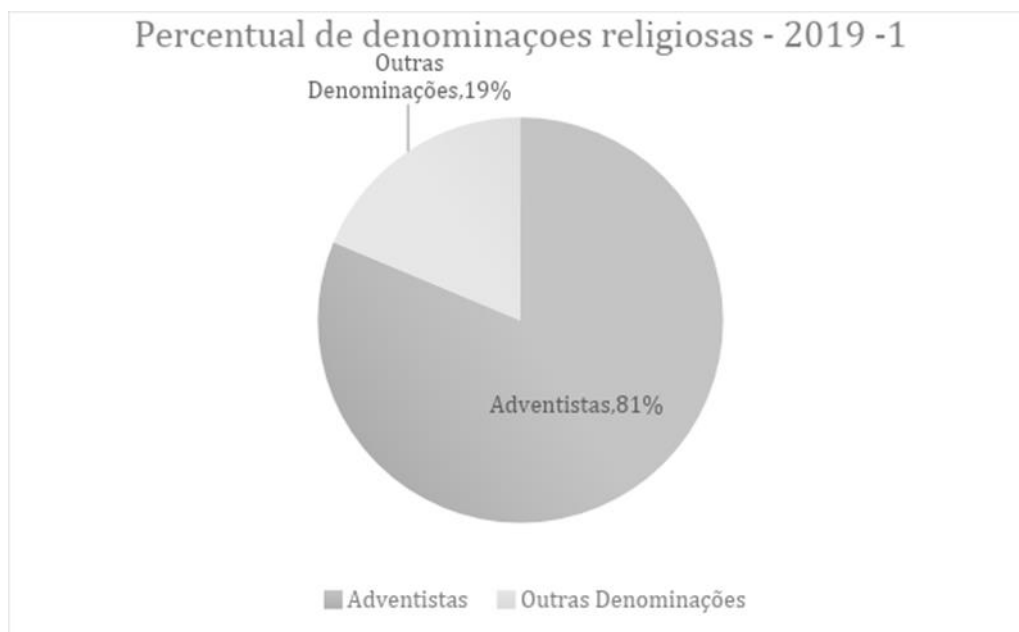
Fé – Cremos em Deus como Criador, Mantenedor e Redentor. Temos a convicção da plena restauração do homem por ocasião da Segunda Vinda de Jesus, conforme ensina as Sagradas Escrituras.

Ética – Promovemos uma conduta alinhada aos princípios bíblico-cristãos que norteiam o pensar e o agir nas diversas práticas cotidianas de modo que a honestidade, integridade, respeito e bons costumes sejam elementos imprescindíveis. [...]

Equilíbrio – Mantemos a estabilidade emocional, moderação, prudência, autocontrole e tolerância, sem negociar princípios, sendo bondoso e resiliente nas atitudes e atividades.

(Plano de Desenvolvimento Individual, 2016-2020).

Palavras como: “fé”, “redentor”, “segunda vinda”, “Sagradas Escrituras” definem a forma de agir e pensar da faculdade, e isso não é feito de forma velada. A mantenedora considera que é parte da estratégia da denominação utilizar os serviços a seu dispor, incluindo o serviço educacional, para disseminar sua filosofia religiosa. Em 2019.1, segundo questionário socioeconômico aplicado aos alunos entrantes, 81% deles afirmam ser de denominação adventista e 19% dos que frequentaram a IES são de outras filosofias religiosas, incluindo aqueles que declaram não ter religião, conforme demonstra a Figura 4:

Figura 4 – Percentual por denominações religiosas

Fonte: Secretaria Acadêmica da FADBA - Matriculados 2019.1

Em 2019 a faculdade faz propaganda em mídia de circulação nacional para preencher as vagas totais, já que elas não são preenchidas pela clientela potencial por diversos motivos. O custo é alto, devido à inexistência de mídias que segmentem o potencial aluno da FADBA. Para alcançá-lo, a instituição necessita investir em estratégias e soluções próprias para atingir o mercado nacional.

Algumas dessas estratégias são: propaganda inserida em revistas confessionais, com distribuição em todo território nacional, marketing direto por meio de viagens de divulgação às escolas adventistas de ensino médio do Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste. Essas viagens são feitas com grupos musicais da própria faculdade, compostos por alunos e professores (corais, banda, orquestra), a fim de fortalecer a campanha de divulgação do ensino e captação de novos alunos. Envia-se também uma mala direta para todos os endereços catalogados das Igrejas Adventistas do Sétimo Dia.

Hoje as oportunidades se expandiram para além das ofertas de bolsas de estudo da IES, com a oferta de bolsas do governo federal, regulamentadas pelo Prouni.

3.1.2 Estudantes em regime de internato adventista

Segundo dados colhidos em pesquisa de satisfação do estudante, cujos resultados constam no Relatório emitido pela Assessoria de Planejamento Estratégico, 51,9% dos

estudantes escolhem a FADBA por ser uma instituição ligada à Igreja. (CAGGY, 2008). Se considerarmos que, dos estudantes que residem no internato, 80% pertencem a famílias adventistas ou que têm ao menos um dos responsáveis (pais) como membro da igreja, é fácil perceber que, a despeito das controvérsias que existem em torno dos motivos que levam os pais a optarem por colocar filhos ou filhas em instituição interna e confessional, existe grande aceitação desse modelo educacional.

Um estudo realizado por Silva e Rabinovich (2007), que teve como objetivo apresentar e analisar as expectativas paternas que os levaram a optar pela instituição interna, chega à seguinte conclusão: “o internato é procurado, na expectativa dos pais, como contexto privilegiado para a educação dos filhos em sua condição de fechamento e proteção e, paradoxalmente, como fator de crescimento e desenvolvimento”. (2007, p. 60).

Como afirma Silva (2007, p. 20), embora a instituição interna tenha sido projetada com fins de fornecer “educação cristã denominacional aos filhos dos membros da igreja” – o que remonta ao início da história da educação adventista – “[...] por ser uma instituição para o ensino regular, recebe alunos de outras confissões religiosas que aceitem o regime da instituição”. (2007, p. 20).

Os resultados obtidos na pesquisa de Silva (2007) e Silva e Rabinovich (2007) apontam que os pais consideram como aspecto positivo para os filhos o fato de viverem em internato, afastados da família, pois, segundo eles, isso estimula o amadurecimento, sentido de responsabilidade e independência, estimula a autoconfiança, o desprendimento, capacidade de ter iniciativa e de se relacionar. Mas, segundo esse autor:

Aparentemente, os pais reconhecem sua dificuldade, ou incapacidade, para levar os filhos a desenvolverem as desejadas qualidades [...], acreditando que o internato, como novo contexto e com novas relações, poderia fazer isso por eles e propiciar o aparecimento dessas competências. (SILVA, 2007, p. 64).

A garantia de segurança e proteção de influências externas e a possibilidade de viver dentro dos princípios religiosos oferecidos pelo internato se constituem no sonho de educação desejado pelos pais. Esse desejo, muitas vezes, também é do adolescente, pois a rotina do internato lhe oferece uma convivência e interação com outros garotos e garotas de sua faixa etária, convivência que vai além da escola. Desse convívio, inclusive, nascem grandes amigos e também namoros. Segundo Silva e Rabinovich (2007, p. 62):

A relação diádica é vivenciada no internato em várias situações, especialmente nas relações do quarto, nas refeições diárias e na escola, assim como na

interação das relações de namoro, nos bate-papos nas praças, nas práticas esportivas e nas atividades artísticas e sociais diversas, nas quais as amizades e relações ocorrem e se tornam duradouras, pelo menos durante o período que se encontram na instituição.

O principal motivo apontado pelos pais, segundo o estudo realizado por Silva (2007), para a escolha do internato é a identificação religiosa, em segundo lugar estão os resultados acadêmicos, eles confiam na qualidade do ensino e, em terceiro lugar, a segurança.

Pensar o internato como residência e, em parte como instituição acadêmica, regido por uma filosofia específica, com regras e controle próprios, e onde os estudantes permanecem por mais tempo sob o controle e disciplina normatizadora, é considerar as várias implicações para o desenvolvimento do educando interno. Por força da quantidade de estudantes que ali residem, pelo fato de ser misto o ambiente, são mantidas moradias separadas em dois prédios (residencial masculino e residencial feminino), o internato necessita normatizar. Não aceitar as normas pode produzir sanções temidas pelos alunos internos. Assim, a sanção normalizadora, adicionada à vigilância, caracteriza o modo de agir das instituições internas. Para cada desvio é prevista uma ação corretiva que obedece ao sistema gratificação-sanção que castiga e pune pelo rebaixamento e recompensa, pela promoção e qualificação.

Para a sociedade do novo milênio, existe um conflito na vida do interno, O problema recai sobre a invasão da vida particular do indivíduo que é obrigado, muitas vezes, a conviver com quem não quer, não possuindo, normalmente, o direito de escolher seus companheiros de moradia, manter sob seu domínio certos objetos pessoais e exercer o direito de comer o que deseja. No entanto, é exatamente isto que é tido de forma positiva pelos alunos do internato, os momentos de aprendizado da vida, desenvolvidos e praticados em várias situações.

Segundo Meslin (2017), as escolas adventistas, assim como as igrejas, eram abertas em regiões rurais. A partir da década de 1960, com o movimento de êxodo rural e do crescimento urbano, essas escolas deixam de suprir as necessidades da igreja. Para os estudantes gerava uma descontinuidade na vida estudantil, o que obrigava os pais a matricular os filhos maiores em escolas não confessionais, pois as adventistas ofereciam apenas ensino primário. Para resolver esse problema, “a instituição opta por abrir colégios de internato, visando oportunizar o envio dos filhos dos membros da denominação a essa modalidade de educação.” (MESLIN, 2017, p. 674).

Segundo Ferreira e Souza (2018), outro marco da educação adventista no Brasil foi a compra de uma propriedade para o estabelecimento de uma escola de formação de missionários

localizada no município de Santo Amaro (SP), em 1915. Esta propriedade se tornaria, no ano de 1968, a primeira IES Adventista do Brasil, Instituto Adventista de Ensino (IAE).

Os internatos passam a receber alunos de ambos os sexos, vindos de todas as regiões do Brasil. De acordo com o estudo realizado por Silva (2007) no internato do campus da FADBA em Cachoeira, os resultados apontam algumas características importantes que podem ser apontadas aqui nesta pesquisa como uma espécie de perfil dos estudantes do internato adventista.

A maioria dos estudantes está acima de quinze anos (80%), cursando a partir da oitava série, sendo do sexo masculino (60%) e procedente de famílias adventistas ou com um dos pais adventista, o próprio interno sendo da religião. São oriundos de escola particular (70%), tendo sido aprovados no ano anterior (85%). Vindos da região norte e nordeste (95%), conheceram o internato através da igreja, amigos e parentes. (SILVA, 2007, p. 63)

Esses dados demonstram que existe um trabalho de divulgação espontânea acerca do internato entre os próprios membros da igreja, além das campanhas de divulgação que são feitas em período de matrículas para captação de novos alunos. Silva (2007) também afirma que a maioria dos estudantes decide sozinha sobre a vinda para o internato ou em combinação com os pais, o que dilui aquela ideia aparente de que esses alunos possam estar estudando e morando em regime de internato contra a sua própria vontade.

As famílias investem na educação no contexto interno e no que ela pode oferecer enquanto lugar ideal para a educação dos filhos. Mesmo considerando a oferta escolar de outras confissões religiosas nas suas cidades de origem. Consequentemente, a escolha familiar considera mais do que o fato de a escola possuir filosofia adventista. Ela parece estar ligada à expectativa do que o modelo educacional em regime interno, associado à filosofia religiosa, pode oferecer. O internato oferece algo mais do ponto de vista educacional, o que, na visão da família, compõe esse “todo” que pode contribuir positivamente para a educação desejada (SILVA; RABINOVICH, 2007).

A escolha do internato aparece com uma solução compensatória ante fragilidades percebidas pelos estudantes, diante dos perigos de um mundo em transformação. Realidades como o risco das más influências é entendido como estando por toda parte, da violência, até mesmo a dificuldade de logística da locomoção nas grandes cidades onde se gasta muito tempo parado no tráfego. Muitos alunos sentem que o internato seja um lugar seguro e confiável, que oferece suporte para os valores nos quais os estudantes querem desenvolver.

O internato, ao receber o aluno, torna-se depositário de um tipo de tutela do interno, cabendo-lhe oferecer amparo e proteção. A família compartilha a educação dos filhos com o

internato, desde que lhes seja garantido que a instituição manterá certos padrões e valores, próximos aos que a família estava ou gostaria de estar fornecendo em casa, mas que, por alguma razão, considera mais vantajoso e seguro passar a responsabilidade, no caso, para o internato. Assim, embora o internato tenha sido estabelecido como alternativa educacional cristã para alunos que não dispunham dela próxima aos seus lares, parece adquirir uma nova missão na concepção da família e dos próprios estudantes - “o internato se apresenta como um meio de os pais tentarem concretizar a tarefa educacional da família, para a qual, percebem-se incapazes, parcial ou temporariamente, de levar a efeito, especialmente nos momentos de crise.” Além de segurança e cuidado do ninho, as famílias esperam que o internato ensine os filhos a serem independentes, responsáveis e que aprendam a como se virar na vida e caminharem sozinhos, justifica (SILVA, RABINOVICH, 2007, p. 65).

O aspecto acadêmico foi outra expectativa familiar quanto ao internato. Os horários regulares obrigatórios de estudo, acompanhados por monitores que também podem oferecer reforço nas disciplinas estudadas; a presença de salas de estudo com divisórias individualizadas; o contato contínuo entre os residenciais e o prédio escolar dentro do próprio campus; a proximidade física entre escola, moradia, biblioteca; enfim, o próprio contexto, o acompanhamento institucional ou o exemplo dos colegas que já se encontram no internato, favorecem o foco nos estudos e tendem a melhorar o desempenho escolar. Outro aspecto que favorece a vida acadêmica é o incentivo ao estudo em grupos nos quartos, em lugar de na sala de estudos. Esta se constitui uma prática regular, na qual é possível identificar elementos do modelo nos processos que ocorrem na interação entre as pessoas, de forma regular, diariamente e durante todo o período de estudos no internato. “Mesmo os internos que possuem resistência às tarefas escolares, tendem a passar da observação para o compartilhamento nos estudos e, em seguida, para a aquisição do hábito de estudar que resulta em melhores notas nas atividades universitárias” (SILVA; RABINOVICH, 2007, p. 70).

3.1.3 Pedagogia adventista e o desenvolvimento integral

A FADBA oferece um método próprio de educação sistêmica assim explicado em seu regimento, no parágrafo 3º, inciso VI: “preparo do estudante numa perspectiva de desenvolvimento integral que fomente o equilíbrio emocional, a interação harmônica com a sociedade e a natureza, e a capacidade de manter conduta adequada num contexto de liberdade com responsabilidade, o cuidado com a saúde e a devida relação com Deus”. Dessa forma os

serviços educacionais oferecem complementarmente, atividades sociais, espirituais, musicais, esportivas etc.

O método recebe esse nome devido aos objetivos a que se propõe a educação Adventista – desenvolver nos estudantes, de forma harmônica, as faculdades físicas, mentais e espirituais (WHITE, 2013, p.18) esta abordagem é um diferencial que, em tese, busca o desenvolvimento de elementos que outros modelos educacionais, muitas vezes, nem levam em consideração e terminam produzindo um egresso apenas preocupado com a capacidade acadêmica. O sistema educacional adventista desenvolve com regras claras o corpo, base para uma mente saudável, e vê no social uma oportunidade de integração, tomando como base a vida espiritual de onde advém o equilíbrio. Assim, a Educação Adventista contribui para uma formação integral.

Considerando tal premissa, Santos e Goellner (2014) analisam os preceitos da Pedagogia Adventista sobre a educação do corpo, mais especificamente, aquilo que produz e reproduz sobre as práticas corporais e esportivas no âmbito da disciplina curricular de Educação Física. No seu artigo, eles indicam que cuidados com a higiene pessoal e do ambiente, a adesão a uma alimentação saudável (preferencialmente vegetariana), a realização de trabalhos manuais e de atividades laborais e a adesão à prática de atividades físicas, os internos podem desenvolver e crescer fisicamente. A Educação Física assume um papel de relevância na orientação dos educandos em relação à adesão e permanência no campo das práticas corporais, sobretudo, nos esportes, nas ginásticas e nos jogos, mais especificamente, as modalidades de basquetebol, voleibol, atletismo, natação, tênis de mesa, tênis, *badminton*, handebol e *skate*.

Entende-se, a partir das considerações dos pesquisadores que estudaram e avaliaram a educação no internato Adventista, que a tal forma de educação é procurada, na expectativa dos pais, como contexto privilegiado para a educação dos filhos em sua condição de fechamento e proteção e, paradoxalmente, como fator de crescimento e desenvolvimento. (SILVA, 2007).

Três trajetórias principais podem ser traçadas a partir dos exemplos dos grupos que escolhe de forma genérica este modelo de educação, a partir das expectativas dos pais e dos alunos: os pais/alunos que querem ser educados dentro da religião; os pais/alunos que querem uma boa escolarização; os pais/alunos que esperam um crescimento psicológico a partir do modelo do internato Adventista.

Na busca de possíveis trajetórias para os estudantes, a partir do experimento de Silva e Rabinovich (2007), pudemos detectar o ambiente das famílias de origem dos estudantes, dos locais em que viveram e as crenças, ideais, oportunidades e conflitos que contribuíram para que os estudantes e suas famílias enviassem seus filhos para a instituição interna. Este movimento se mantém ativo pela forma que sempre haverá o desejo e objetivo dos estudantes e seus

familiares de proporcionarem a educação em modelo que prepara para as rápidas mudanças do mundo externo. O internato constitui um dos espaços intermediários entre o público e o privado com potenciais para o desenvolvimento dos estudantes – uma passagem, na qual novas e diferentes possibilidades se abrem e se fecham nas expectativas familiares e nas dos próprios estudantes. “A defesa do colégio interno como modelo de educação parece estar mais efetivamente ligada aos interesses da manutenção de uma ideologia educacional.” (SCHÜNEMANN, 2008, p. 8), ao menos do ponto de vista institucional.

3.1.4 Associação de Acreditação Adventista

Além do apoio administrativo ao processo gerencial, o Sistema Adventista de Educação oferece um controle da qualidade por meio do “Adventist Accrediting Association”⁵ (AAA), departamento que certifica o benefício da transferência de créditos para outras IES, assegurando internacionalmente a garantia para os estudantes ao acesso a empréstimos e subvenções garantidos pelo governo de vários países, além de tornar a instituição elegível para fundos de uma variedade de fontes. A acreditação possibilita aos alunos a opção de se inscrever em estudos de pós-graduação e qualificar-se para exames que os autorizem a entrar em profissões como medicina, odontologia ou direito. A acreditação fornece aos empregadores a garantia de que os recém-formados adquiriram o conhecimento necessário e habilidades para entrar na profissão para as quais eles estudaram e assegura à clientela da IES que a mesma é fiel a seu propósito e missão e merece seu contínuo apoio.

3.2 A COLPORTAGEM

A colportagem é uma prática bastante antiga, sua origem remonta ao século XIV; é considerada no universo da educação adventista “como um dos mais virtuosos programas de apoio ao desenvolvimento pessoal e acadêmico de dezenas de milhares de estudantes.” (COSTA, 2015, p. 5). Segundo o Dicionário Houaiss, colportor é aquele que vende livros, principalmente religiosos, de porta em porta. A palavra vem do francês *colporteur*, que significa vendedor de mercadorias em domicílio (HOUAISS, 2001). Esse vendedor ambulante transportava as mercadorias numa espécie de tabuleiro que continha uma correia presa nas

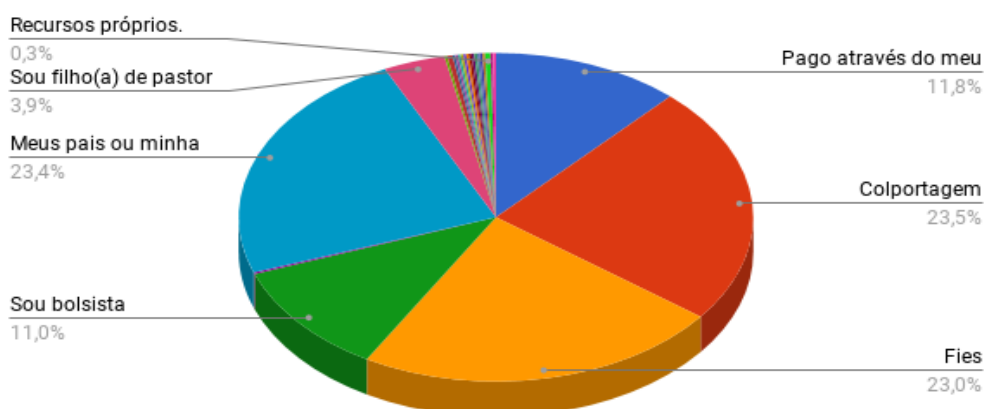
⁵ Órgão máximo mundial da Educação Adventista.

laterais e que ficava pendurada em volta do pescoço do vendedor para dar sustentação ao tabuleiro, daí a origem do nome, ou ao menos uma das versões dessa origem.

O resultado líquido da venda da literatura adventista durante a colportagem é direcionado à cobertura de despesas escolares. Dessa forma muitos estudantes adventistas conseguem garantir o pagamento antecipado das mensalidades; muitas vezes chegando a cobrir o valor referente a um semestre letivo inteiro, o que para esses colportores representa a garantia de continuidade no ensino superior. E para a IES a certeza de retenção do estudante. Como se vê, o resultado do desempenho das equipes de colportores influencia diretamente nas taxas de evasão, pois ela representa 23,5% entre as fontes de pagamento das mensalidades, segundo demonstra o relatório da Assessoria de Planejamento Estratégico, elaborado por Caggy (2015, p. 5), de onde foi retirada esta Figura 5.

Figura 5 – Formas de pagamento das mensalidades

Forma de pagamento das mensalidades na FADBA?



Fonte: CAGGY, 2015.

Segundo os resultados dessa pesquisa, portanto, a colportagem é a principal forma de garantir a permanência do estudante no curso universitário. E a este estudo interessa a gestão da colportagem, buscando entender como esse serviço é tão essencial para a FADBA.

O Instituto de Desenvolvimento do Estudante Colportor (IDEC) é um setor do Departamento de Publicações da sede da Igreja Adventista do Sétimo Dia para a América do Sul. Criado em 2012, o IDEC tem como objetivo coordenar e promover o programa de colportagem no campus universitário adventista⁶. A prioridade desse instituto é treinar e

⁶ Estas informações estão disponíveis em: http://www.adventista.edu.br/sistemas_informacao/noticias/semana-especial-e-destinada-a-apresentacao-da-colportagem-como-meio-de-adquirir-recursos-e-transformar-vidas. Acesso em: janeiro de 2020.

desenvolver liderança para a colportagem. O setor é também responsável pela organização das equipes e por toda a logística do empreendimento. O IDEC estimula, por meio de campanhas de divulgação do trabalho entre os estudantes e inscreve as equipes para treiná-las e capacitá-las antes de saírem a campo. Essa saída se dá normalmente nos dois períodos de recesso de aulas: em julho e em janeiro.

As equipes têm um líder e essa liderança é extremamente importante, tanto que recebem formação específica para exercer a função. O sucesso das equipes tem relação direta com a atuação de suas respectivas lideranças.

Os colportores devem ser instruídos e preparados para fazer o trabalho requerido em vender os livros sobre a verdade presente, dos quais o povo necessita. São necessários homens de profunda experiência crista, homens de espírito bem equilibrado, homens fortes e bem-educados, para empenhar-se nesta obra. (WHITE, 2008, p. 57)

O Instituto de Desenvolvimento do Estudante Colportor (IDEC), que é ligado à sede da Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD) para a América do Sul, tem o objetivo de coordenar e promover o programa de colportagem nos *campi* universitários adventistas.

A Colportagem é uma oportunidade oferecida pela IASD, para que jovens possam adquirir recursos para completar seus estudos ou outras necessidades pessoais, através da venda de livros, que são publicações da Editora Casa Publicadora Brasileira (CPB), que imprime literatura cristã com ensinamentos na área de saúde, bem-estar, qualidade de vida e relacionamentos saudáveis.

Os participantes dessa atividade, denominados colportores, se espalham por todo o país em campanhas, geralmente no período das férias. Além de conseguir recursos por meio desse trabalho, os jovens se capacitam através de treinamento na área de técnicas de venda, comunicação, logística, todo esse processo oportuniza aos participantes se capitalizarem e ter maior controle do seu futuro.

O programa acontece em parceria com as sedes regionais da IASD para as diferentes regiões do país, e as várias IES Adventistas. Em cada campus, uma vez por semestre, uma semana é separada no calendário acadêmico para que a colportagem seja apresentada aos estudantes. A FADBA recebe Diretores de Publicações de todo o Brasil a fim de recrutar e formar equipes de colportagem.

Esse projeto em 2018 contava com 50 equipes e 800 participantes, apenas na FADBA. Mais de 40 % dos estudantes adventistas da FADBA colportam durante as férias. Cerca de 40% da receita da instituição é formada pelos recursos dos estudantes que participam desse programa. A cada ano, o projeto “Sonhando Alto”, que é uma proposta de colportagem para

jovens que ainda não estudam e não têm renda para fazê-lo. O título do projeto se baseia na ideia de buscar na colportagem a realização do sonho de cada participante. Apenas como resultado deste projeto 200 a 250 estudantes cada ano vem estudar na FADBA.

O IDEC, trabalha a cada ano com uma escola de formação de líderes. Em 2018 eram 30 jovens aprendizes, e 50 estudantes no Programa de Lider Alpha. Estes programas buscam aprimorar e desenvolver líderes experientes. O IDEC também tem como atribuição treinar e capacitar os colportores nas técnicas modernas de vendas e gestão das finanças pessoais⁷

Para White (2008, p. 12),

[S]e há um trabalho mais importante do que outro, e o de colocar nossas publicações perante o público, levando-o assim a examinar as Escrituras. A obra missionária – introduzir nossas publicações nas famílias, conversar e orar com e por elas – é uma boa obra, e que educara homens e mulheres para fazerem trabalho pastoral.

A colportagem é, seguramente, importante fonte de recursos capazes de custear as despesas com a faculdade. Isso também é facilmente percebido nas conversas informais com os alunos ao longo do semestre. Ela não funciona apenas como uma venda de publicações de obras e periódicos religiosos, da área de saúde ou que tratem de questões morais. A prática tem como objetivo primordial a divulgação dos ensinamentos e princípios da igreja adventista e da obra de Jesus Cristo, por isso a igreja acredita que os colportores também experimentam, por meio dessa prática, transformações morais.

⁷ Estas informações estão disponíveis em: https://adventista.edu.br/sistemas_informacao/noticias/semana-especial-e-destinada-a-apresentacao-da-colportagem-como-meio-de-adquirir-recursos-e-transformar-vidas

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 MÉTODO

Este capítulo apresenta o passo a passo para a construção dos resultados da pesquisa. A escolha do método, assim como as vantagens que ele apresenta para melhor adequação ao tipo de pesquisa. Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, quanto aos objetivos classificada como exploratória, que – segundo Gil (2002) – são pesquisas que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Trata-se de uma pesquisa cujo objetivo principal é o aprimoramento de ideias e permite “um planejamento bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 2002, p. 41). O autor reitera ainda que, na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: “(a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão” (GIL, 2002, p. 41).

A metodologia, para Minayo (2007, p. 16) “é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Entende-se, portanto, a pesquisa como “atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade”, (MINAYO, 2007, p. 17), seguindo numa caminhada feita de indagações que procuram entendimentos e respostas possíveis frente à realidade que se apresenta em nosso *locus* de pesquisa. Para Minayo (2007) não existe oposição no conjunto de dados entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa; para essa autora o que existe é complementação. “A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (2007, p. 22).

Trata-se aqui de um estudo de caso único, método de pesquisa cada vez mais comum em diversas áreas de estudo, inclusive em administração. Segundo Yin (2001, p. 13), “estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como [...] processos organizacionais e administrativos, mudanças em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.” Esse cientista social e pesquisador americano também defende que uma das vantagens do estudo de caso “é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (Yin, 2001, p. 18).

Para Carlos Gil (2002, p. 138), “a utilização do estudo de caso como ferramenta de pesquisa é maior em estudos exploratórios e descritivos”. Segundo o autor, a realização do estudo de caso também é importante para fornecer respostas relacionadas a causas de determinados fenômenos, uma vez que o método proporciona maior nível de profundidade. Gil

também considera que “o processo de coleta de dados é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa” (2002, p. 140). Isso porque um princípio básico que não pode ser descartado no estudo de caso é o de se obter dados mediante procedimentos diversos; esse é “um aspecto fundamental para se garantir a qualidade dos resultados obtidos.” (GIL, 2002, p. 140). O autor afirma ainda que, em termos de coleta de dados, “o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de *dados de gente* quanto de *dados de papel*.” (2002, p. 141).

Yin adiciona que “o estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (Yin, 2001, p. 52). Nas ciências sociais a separação entre o fenômeno e seu contexto representa uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores; este contexto, às vezes, chega a impedir o tratamento de determinados problemas mediante procedimentos caracterizados por alto nível de estruturação, como os experimentos e levantamentos.

Gil (2002, p. 44) afirma que, “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.”

O estudo de caso deve se basear em várias fontes de evidências, o que pode gerar mais trabalho, porém resulta em uma análise enriquecida pelas diversas fontes analisadas (YIN, 2001; GIL, 2002). Para criar um alinhamento dessas diferentes fontes, é necessário guiar-se pelos objetivos específicos e os dados precisam ser triangulados. A Triangulação “é o fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências” (YIN, 2001, p. 120). Esse uso pode levar o pesquisador a informações mais amplas, como questões históricas, comportamentais e referentes a atitudes.

O ponto de partida são sempre as perguntas, questões norteadoras que ajudam o pesquisador a manter o foco em seu objeto. Yin (2001, p. 64), ao definir os principais atributos para um pesquisador ser considerado uma pessoa com habilidades para a difícil tarefa de realizar um bom estudo de caso, afirma que o pesquisador que opta por esse método precisa ser hábil em fazer bons questionamentos, pois “a pesquisa baseia-se em perguntas, não necessariamente em respostas”.

4.2 CAMPO DA PESQUISA

A escolha da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA) se justifica porque demonstra que o problema da evasão estudantil se faz presente numa instituição privada e confessional, com características muito próximas com que esse problema se revela em outros sistemas de ensino, como a rede pública, por exemplo. (BAGGI, LOPES, 2011; FREITAS, 2016; LIMA, ZAGO, 2016; SANTOS, 2013). A descrição do campo e suas características foram amplamente apresentadas no capítulo 3. A forma como a instituição vem convivendo com o problema incita uma análise sistemática das ações de todos os setores institucionais internos que, direta ou indiretamente, lidam ou têm relação com a evasão estudantil, ou seja, quais fatores podem ser identificados como possíveis causas desse tipo de movimentação do estudante e como a instituição vem lidando com o problema.

4.3. SUJEITOS DE PESQUISA

Levando-se em consideração o objeto desta pesquisa, seria uma opção natural trabalhar com os alunos evadidos como sujeitos de pesquisa. Essa opção, no entanto, foi descartada em razão de não haver nos arquivos da IES dados atualizados desses ex-alunos que permitissem uma retomada de contato. Além do fato de que a descoberta da evasão se dá após ela acontecer, o que dificulta o acesso ao aluno; a maioria dos estudantes evadidos são de outros municípios e/ou estados e pela IES não dispor de registro atualizado de seus dados, como e-mail, celular, endereço, o foco da pesquisa é a evasão e os mecanismos de retenção, sendo estes últimos uma informação mais facilmente captada através dos colaboradores que estão à frente da gestão de serviço da IES.

Participaram da pesquisa 26 colaboradores da instituição, muitos deles ocupam mais de uma função dentro do organograma da IES, no entanto, para uma melhor percepção, os que ocupam mais de uma posição ficaram alocados na sua função predominante, ou na que possui maior carga horária semanal. Obedecendo aos princípios éticos de pesquisa, entrevistados e entrevistador assinaram uma cláusula de sigilo, que garante a preservação da identidade dos vinte e seis participantes, subdivididos aqui em três grupos: treze gestores, sete técnicos-administrativos e seis docentes.

Tabela 2 - Descrição dos Participantes

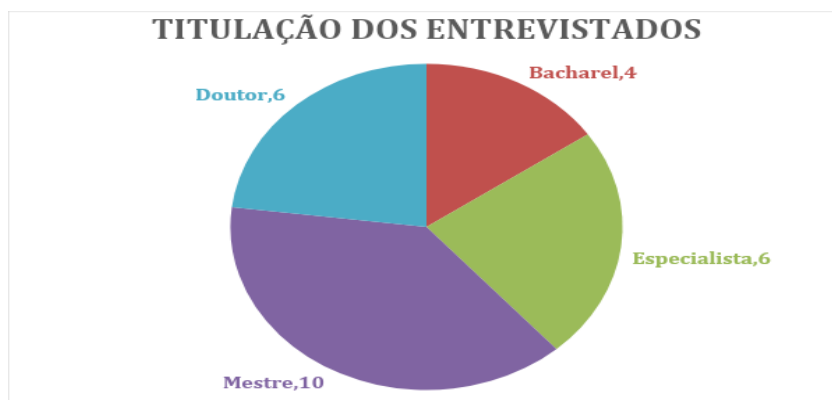
GESTORES	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES
2	9	1
3	13	4
5	15	6
7	16	10
8	20	24
11	21	25
12	22	
14		
17		
18		
19		
23		
26		

Fonte: Elaborada pelo autor

O critério de escolha da amostra dos entrevistados foi baseado na função, ligada à vida estudantil, que cada um desses profissionais exerce na IES, e na disponibilidade deles para conceder entrevistas e participar do estudo. Assim, os participantes exerciam funções ligadas à gestão acadêmica, aos serviços acadêmicos e pedagógicos, e tinham um grau elevado de interação com os estudantes da IES. Esses critérios levaram a um grupo constituído por 26 pessoas: 13 gestores, seis docentes e sete técnicos-administrativos. A FADBA emprega 456 colaboradores, neste número estão incluídos todos os funcionários das áreas: acadêmicas, internato, manutenção, serviços etc. Todos os funcionários, incluindo docentes, formam um grupo misto de 176 mulheres e 280 homens.

Quanto à titulação, o grupo está dividido em bacharéis, especialistas, mestres e doutores. Predominantemente o grupo é constituído de dez mestres, seguidos de seis doutores e especialistas, e quatro bacharéis (Figura 6). Percebe-se que a maioria do corpo técnico, com poucas exceções, possui pelo menos uma especialização, o que pode significar que a instituição preza pela formação acadêmica de seus colaboradores.

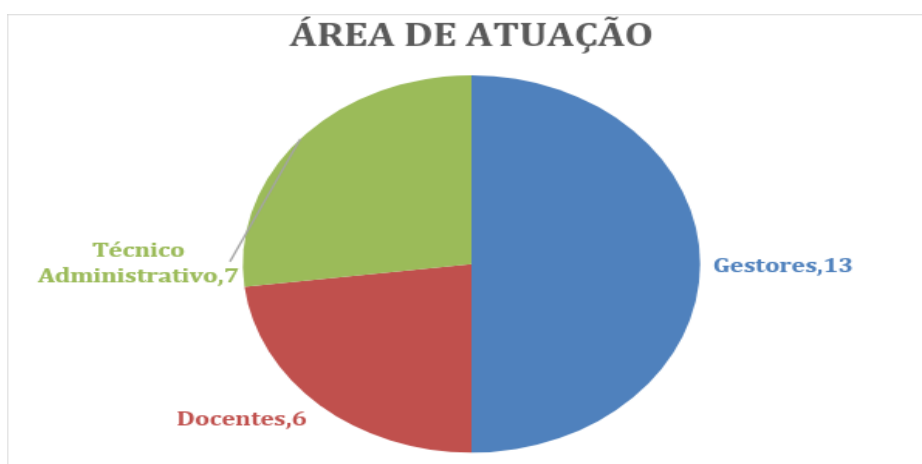
Figura 6 - Titulação dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A amostra evidenciou o grau de diversificação dos entrevistados. A maior parte dos entrevistados é formada de gestores, que são coordenadores de curso ou de área, levando em consideração que por serem, na maioria, profissionais de dedicação exclusiva, utilizam parte da sua carga horária de trabalho em sala como professores de disciplinas nas áreas de sua formação. O grupo é composto por docentes dos colegiados de Saúde e Ciências Sociais, Pedagogia e Teologia. Já o grupo de técnicos administrativos foi composto de gerentes e funcionários de setores ligados aos serviços estudantis, incluindo a Consultoria Pedagógica, Filantropia, Psicopedagogia, Finanças Estudantis, Secretaria Geral e Secretaria da Coordenação, conforme demonstra a Figura 7

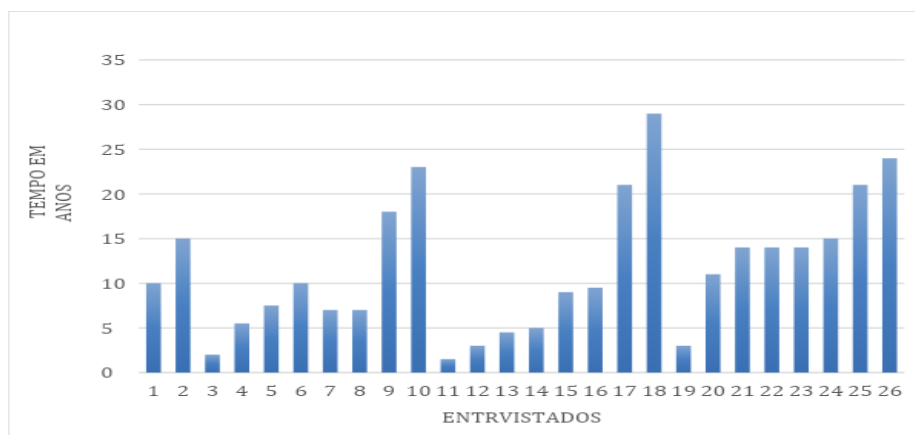
Figura 7 - Área de atuação



O tempo de serviço na instituição, de todos os participantes, varia bastante, de modo que os mais recentes estão na função há pouco mais de um ano (3 e 11) enquanto os

profissionais mais antigos na casa (18, 26 e 10) ocupam a função há mais de vinte anos, conforme demonstra a Figura 8.

Figura 8 – Tempo de trabalho dos entrevistados na IES



Fonte: elaborado pelo autor

Desses colaboradores, grande parte reside muito próxima ao local de trabalho, principalmente os técnico-administrativos e gestores. Os docentes moram em localidades diferentes: dois deles na capital, três na mesma cidade onde trabalham, 6 moram dentro do próprio campus e 2 vêm de cidades circunvizinhas.

A grande maioria é contratada pelo regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), ou seja, possuem carteira assinada e os demais direitos trabalhistas garantidos em lei. No grupo de gestores, formado por coordenadores de curso ou de área; a maioria deles são obreiros. Os obreiros são assim denominados, pois, além de serem funcionários de dedicação exclusiva, se sentem chamados a servir à sociedade através de ações sociais, espirituais e físicas atendendo a comunidade através de seus serviços em seu tempo pessoal.

Esse grupo também é composto por membros do Núcleo Docente Estruturante (NDE)⁸, que são os coordenadores de curso e alguns professores, cuja atribuição é propor as mudanças que norteiam o processo educacional e determinam o *modus operandi* do corpo docente em sala de aula. A composição da equipe do NDE ocorre por meio de votação em reuniões com os diversos gestores da instituição. Podem ser votados apenas professores que possuam titulação mínima de mestre e que faça parte do quadro docente da instituição há pelo menos dois anos.

⁸ NDE de cada curso é composto pelo coordenador e por representação docente do curso. A escolha é feita por meio de votação em reunião ordinária ou extraordinária de Colegiado. O órgão tem atribuições acadêmicas de concepção, acompanhamento, consolidação e atualização do Projeto Pedagógico de Curso, conforme consta no Regimento Geral do UNAENE.

O grupo de técnicos administrativos é formado por funcionários que atuam nos seguintes setores: secretaria acadêmica, na coordenação pedagógica dos colegiados, na secretaria de finanças estudantis e na filantropia. A maioria deles são alunos ou ex-alunos da instituição e assumem a função de acordo com a sua formação e após passarem por processo seletivo específico. Nos setores em que trabalham atuam em funções que os colocam em contato direto com os estudantes, tendo sido esse, inclusive, o critério de escolha para a participação nesta pesquisa. Eles desempenham, portanto, funções técnicas e burocráticas, mas lidam com pessoas, e a este estudo interessa o fato de que lidam mais especificamente com o público estudantil.

Ao analisar o item área de formação, foi escolhida a graduação como formação inicial dos entrevistados para compor os dados nesta análise. Entre os professores e gestores, percebe-se um número bastante alto de entrevistados com formação em Teologia e em Pedagogia. Isso se deve à presença das disciplinas éticas e confessionais em todos os cursos oferecidos na instituição, mas reflete também a disponibilidade de alguns destes colaboradores, que, por terem dedicação integral, estavam mais disponíveis em termos de tempo para a entrevista. O segundo patamar, com três colaboradores cada, tem Fisioterapia e Administração seguido por Psicologia com dois colaboradores participantes, áreas que, pela sua importância na FADBA, se faz presente tanto na sala de aula como no corpo técnico. Áreas-meio, como Tecnologia da Informação (TI) é importante para os achados desta pesquisa, pois essa área gerencia os processos informacionais e foi essencial em esclarecer a existência de procedimento relacionados à retenção em algumas áreas de atuação, conforme demonstra a Figura 9.

Figura 9 - Área de formação



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 COLETA DE DADOS

Há que se considerar, ao tratar de coleta de dados, o fato de que eles são de natureza diferenciada, portanto exigem estratégias específicas. Assim, enquanto a pesquisa bibliográfica, “coloca frente a frente os desejos do pesquisador e os autores envolvidos em seu horizonte de interesse.” (CRUZ NETO, 2007, p. 53), a pesquisa de campo é concebida como o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço. Esse espaço não só representa, segundo Minayo (2007), uma realidade empírica a ser estudada, como se constitui de pessoas e grupos convivendo numa dinâmica de interação social.

4.4.1. Dados primários

Minayo (2007) recomenda que a entrada em campo se dê de maneira gradual, buscando uma aproximação com as pessoas. “É fundamental consolidarmos uma relação de respeito efetivo pelas pessoas e pelas suas manifestações no interior da comunidade pesquisada” (2007, p. 55). A autora reitera a necessidade de envolvimento compreensivo entre o pesquisador e os sujeitos participantes da pesquisa de campo, esse um aspecto fundamental, pois a relação de empatia é bastante favorável a um estudo de caso dentro de uma instituição privada, em que o pesquisador é membro dessa comunidade de funcionários.

Tomando essas considerações anteriores como princípios essenciais ao desdobramento deste estudo, optamos também pela realização da entrevista é um procedimento bastante usual no trabalho de campo e se constitui como uma conversa previamente organizada, intencional e com propósitos definidos, destituída de neutralidade e que pode acontecer de maneira individual ou coletiva. (MINAYO, 2007). Foi, portanto, uma técnica fundamental para auxiliar no entendimento de como se davam os diferentes movimentos de evasão dos estudantes, bem como as estratégias de retenção utilizadas (ou não) pela instituição, assim como o êxito dessas estratégias.

Na fase inicial da pesquisa, se procurou manter contato com vários profissionais da área da evasão, profissionais que militam na linha de frente do combate à evasão em diferentes instituições de ensino superior ou aqueles que são os primeiros a perceber a decisão do aluno em se evadir, principalmente aqueles que têm grande interesse de evitar a evasão.

Neste estudo realizou-se entrevistas semiestruturadas com o corpo administrativo, técnico e docente da FADBA e, a partir desse processo, foi possível extrair um diagnóstico dos

processos de planejamento, operações e avaliação da gestão da evasão, como também detalhar as ações do Núcleo Docente Estruturante (NDE) nas práticas pedagógicas que buscam melhorar a retenção, incluindo a identificação dos métodos de gestão da evasão/retenção desenvolvidos com sucesso.

Optou-se por realizar a entrevista por pauta, semiestruturada, utilizando um roteiro de perguntas abertas, flexíveis tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador. Para Minayo (2007), trata-se de um modelo de entrevista que mistura os dois formatos: a estruturada e a não estruturada, articulando, portanto, as duas modalidades.

Yin (2001) considera a entrevista como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Para ele, um dos grandes méritos dessa técnica está na espontaneidade presente ao seu formato. O fato de poder ser conduzidas de forma espontânea dá ao pesquisador a chance de encontrar nas falas dos entrevistados respostas que lhe servem como informações preciosas; o que faz do entrevistado mais do que um respondente, ele pode se tornar uma espécie de “informante”.

O que Yin (2001) considera informantes-chave pode ser aquele entrevistado que ultrapassa as expectativas do pesquisador, fornecendo-lhe detalhes de informações que não estavam dentro do roteiro de perguntas, mas que são essenciais como confirmações ou pistas de grande relevância para o que o pesquisador precisa encontrar ou descobrir. “Essas podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências corroborativas – e pode-se iniciar a busca a essas evidências.”

A entrevista constituiu-se na segunda fase do trabalho de campo. O grupo escolhido é claramente apresentado no tópico sujeitos da pesquisa, composto por uma amostra do corpo administrativo, técnico e docente da FADBA, selecionando um total de 26 pessoas. Com esse procedimento a intenção era extrair as razões da evasão e fazer um levantamento dos mecanismos de retenção na IES.

Foram dez questões apresentadas aos sujeitos da entrevista. A diversidade de perfil do quadro de sujeitos entrevistados permitiu que cada entrevista tivesse nuances diferentes das demais, atribuindo uma riqueza singular ao conteúdo.

As entrevistas aconteceram no segundo semestre de 2017. Elas eram previamente agendadas por telefone e aconteciam no próprio ambiente de trabalho do entrevistado. As falas foram gravadas, com o prévio consentimento do(a) entrevistado(a) (todos os participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE), e, posteriormente. Normalmente cada entrevista teve a duração média de 40 minutos, sendo divididas em três momentos: apresentação e momento de descontração, orientação ao entrevistado para o foco da

entrevista e realização das perguntas. Havia um roteiro para o direcionamento da entrevista (Apêndice A).

4.4.2. Dados secundários

Feitas essas considerações, vale salientar que, ainda em fase exploratória, a pesquisa bibliográfica se deu num primeiro momento em tentativas de encontrar referencial teórico em autores brasileiros, com buscas por publicações em forma de artigos científicos, dissertações, teses e livros, chegamos a um número reduzido de publicações mais recentes. A maior parte dos livros publicados no Brasil acerca da temática retratam o ensino básico.

Na busca por outros referenciais, autores americanos se mostraram importantes fontes de informações acerca do tema, o que deu a esta pesquisa uma amplitude maior, também em razão de que existem questões significativas acerca da evasão estudantil em território internacional muito semelhantes ao que ocorre no ensino superior no Brasil. Sobre a importância dos pesquisadores internacionais, Cislighi (2008) afirma que, historicamente, os modelos desenvolvidos por Tinto (1993, 2012), geraram grande volume de pesquisas em vários países, além dos Estados Unidos.

Após a consulta à bibliografia, devido à complexidade do tema, uma diversidade de autores contribuiu para a construção desta pesquisa: Tinto (1993; 2012) e Seidman (2005) se mostraram extremamente úteis para compreender o modelo de IES com internato e a avaliação institucional no processo de retenção, Baggi e Lopes (2011); Morosini (2012); Seidman *et al* (2005); Tonini e Walter (2014); Assis (2013); Fukao e Belderrain (2016) contribuem com os indicadores de evasão, Lima e Zago (2016) na conceituação atualizada de evasão, Braxton *et al* (2014) nos indicadores de integração social, Gabriel (2008) e Tinto (2012) na construção do relacionamento na sala de aula; Cislighi (2008) com o *framework* da administração da IES e a base para o questionário semiestruturado das entrevistas. Sharkin (s/d) e Grove no aconselhamento sobre carreiras como ferramenta de retenção na IES, Sallis (2014) na Gestão da Qualidade Total (GQT). Ainda que os autores citados não estejam alinhados em uma mesma pesquisa, realidade e tempo, todos partem da premissa de busca do aumento da retenção na educação superior, aspecto que deu importante contribuição a esta pesquisa.

Como etapa imprescindível ao estudo de caso, foi feita uma pesquisa documental, a fim de verificar dados secundários. Embora exista grande semelhança entre a pesquisa bibliográfica e a documental (GIL, 2002), nestas fontes são mais diversificadas e dispersas. Portanto, foram consultados documentos variados, como formulários preenchidos por estudantes no ato de

matrícula e outros no momento de pedido de trancamento ou transferência, relatórios internos, entre outros disponibilizados pela faculdade, nos setores que possuíam as informações requeridas, como: secretaria acadêmica, Comissão Própria de Avaliação (CPA), Núcleo de Acompanhamento de Egressos (NAEG), Comissão Permanente de Supervisão e Acompanhamento do Fies (CPSA), Núcleo Docente Estruturante (NDE).

O conjunto de dados secundários utilizado nesta pesquisa teve como escopo a coleta de dados que fossem, prioritariamente, referentes ao período de 2013 - 2020 e está composto dos seguintes documentos internos e externos da instituição: Relatório Socioeconômico dos vestibulandos, Relatório FIES, Relatório PROUNI, Relatório dos censos (MEC/INEP), Análise de abandono de curso, Relatório de abertura e fechamento do semestre, Relatório de evasão (Filantropia), Relatório da CPA, Relatório de pesquisa de clima organizacional, Relatório de reconhecimento e renovação de curso (MEC), Recredenciamento institucional, Organograma institucional, Planejamento Estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e Regimento Geral, Avaliação Institucional pelo AAA (*Adventist Accrediting Association*) e protocolo de trancamento e solicitação de transferência.

Os primeiros dados coletados foram sobre abertura e fechamento dos semestres, trata-se de um levantamento que é enviado para o Ministério da Educação (MEC). Esse documento é parte do Censo Escolar (MEC/INEP) da IES, registra dados sobre o quantitativo de alunos no início e ao final do semestre. A análise foi feita por meio de planilhas eletrônicas, a fim de entender como se dava o fenômeno de movimentação dos estudantes durante o semestre letivo. Foram consultados também documentos elaborados pelo MEC, como, por exemplo, o Resumo Técnico do Censo da Educação Superior (BRASIL, 2017), entre outros.

Nesse primeiro momento, ainda numa fase exploratória, a incompletude de dados evidenciou que o banco da instituição não continha as informações sobre os alunos de maneira uniforme. Faltavam informações de alguns alunos e as de outros, em algumas situações específicas, não podiam ser tomadas como totalmente verdadeiras.

Para computar os índices de evasão, foi utilizado o método do ciclo de graduação que contabiliza os alunos evadidos entre os 4 ou 5 anos da graduação, levando-se em conta os que efetuaram o trancamento, abandono ou transferência do curso no período.

A análise desses documentos secundários tornou possível entender e obter informações diretas ou indiretas geradas nos diferentes setores da instituição acerca da evasão. Assim, de forma sintética e, considerando a ordem em que os documentos foram citados no parágrafo anterior, pode-se afirmar que foi possível, respectivamente, por exemplo: gerar o perfil socioeconômico, compreender a origem geográfica dos alunos e contabilizar estudantes

pertencentes a diferentes denominações religiosas presentes na instituição; entre várias outras informações substancialmente importantes para este estudo.

4.4.2.1 Estudo do protocolo de trancamento e solicitação de transferência

A Secretaria Geral da FADBA mantém um registro das solicitações feitas para trancamento e/ou transferência de curso. Esse documento é preenchido a cada vez que um estudante solicita trancamento ou transferência para outro curso ou IES. Tal procedimento é uma forma de documentar a razão de tal solicitação, para depois ser utilizada como fonte de informação sobre razões para se evadir. Cabe salientar que tal atividade durante o período de coleta de dados (2017-2019) mudou a sua funcionalidade e foi criado um protocolo que envolvia a assinatura de uma requisição feita pelo aluno, assinada pelo coordenador de curso a cada vez que o aluno fazia tal solicitação. Uma análise estatística dos textos registrados neste documento e a triangulação com outros, como: os relatórios de abertura e fechamento enviados para o MEC e variação de quantidade de alunos indicados pelas finanças estudantis, gerou um relatório que contribuiu muito com esta pesquisa para a análise das razões de evasão e também seu quantitativo.

4.4.2.2 Pesquisa de Avaliação da Qualidade da Gestão Estratégica da IES

Os dados da Pesquisa de Avaliação da Qualidade da Gestão Estratégica foram utilizados para compreender o nível de satisfação do cliente. Segundo Caggy (2018), o desenvolvimento organizacional pautado na qualidade e na excelência dos processos de gestão é um dos pilares da gestão estratégica da FADBA. Ricardo Caggy, além de coordenador da área de Ciências Sociais, foi membro do grupo de planejamento estratégico. Essa avaliação realizada por Caggy (2018) é bastante significativa para quantificar a efetividade da implantação dos processos estratégicos da FADBA. Sua pesquisa, realizada durante o primeiro semestre letivo de 2018, foi realizada junto aos vários públicos da IES, com o intuito de mensurar a qualidade atribuída aos serviços segundo a opinião do cliente, no que se refere aos subtópicos do planejamento estratégico ligados à satisfação e imagem da organização.

Há que se considerar a pesquisa como “labor artesanal, que se não prescinde da criatividade”, palavras de Minayo (2007, p. 25) que apontam para a necessidade de um trabalho fundamentado em conceitos, proposições, métodos e técnicas, mas em essência um trabalho

processual, cujo desenrolar se dá “em espiral”. Isso significa também que as muitas etapas de uma pesquisa não ocorrem de maneira estanque. Elas dialogam e se retroalimentam, assim como a organização sequencial do relatório escrito de como se deu essa pesquisa.

4.5. ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise da conversação e da fala foi escolhida para a análise dos dados das informações coletadas através de documentos da FADBA e das entrevistas semiestruturadas com gestores, docentes e técnicos administrativos. Assim, espera-se evidenciar as atividades que tentam reduzir a evasão e aquelas que promovem a retenção e, a partir daí, propor ações de melhoria ao processo da FADBA.

Para Myers (2013, p. 272) “muitos pesquisadores em outras áreas da ciência social ignoram a literatura sobre análise da conversação porque ela está interessada em como os participantes organizam a interação de momento a momento.”

Percebe-se que para qualificar a escuta o pesquisador deve estar atento à conversa e não se limitar somente ao que é dito. Muitas vezes o que não é dito apresenta algo que se torna importante para as possibilidades de solução ao problema.

Mattos (In Da Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello, 2010, p. 362) destaca a organização em tópicos da conversação citando Koch (1988, p. 72): “Quando se fala, fala-se alguma coisa, isto é, os parceiros têm sua atenção centrada em um ou vários assuntos. [...] Na linguagem comum, tópico é, portanto, aquilo sobre que se fala”

Na análise de dados deste trabalho levou-se em consideração o que Vergara (2015) considerou como 2 formas de fazer a interpretação: a primeira que é o emparelhamento (ou *pattern-matching*), diz respeito à associação dos dados ao referencial teórico utilizado, procedendo-se à comparação e, a segunda, que é a construção iterativa de uma explicação que trata da construção de uma explicação com base nas relações entre as categorias.

Ainda sobre a análise da conversação Myers (2013, p. 273) escreve que: “E ela pode ser um passo na direção de uma pesquisa mais reflexiva, capacitando os pesquisadores a considerar o tipo de situação que eles criaram, a orientação dos participantes para com ela, e seus próprios papéis nela como pesquisadores”

Os instrumentos de coleta de dados usados nesta pesquisa expressam palavras em movimento. Este movimento também se faz presente no percurso metodológico deste estudo, no curso das tentativas de encontrar respostas comparando dados, analisando fontes, escutando sujeitos falando.

Ao considerar que a análise de conversação só pode ser feita com transcrições detalhadas, Myers (2013, p. 274) destaca alguns aspectos importantes para que isso aconteça: Planejamento – Neste tópico ele chama a atenção para o ir e vir das questões aos entrevistados a fim de que os dados sejam o mais completo possível e sejam úteis à análise; Registro – Gravação clara com a utilização de ótima tecnologia e sem interferências humanas; Transcrição – Ressalta o tempo que deve ser planejado para as transcrições e diz: “[...]; sempre tive minha interpretação mudada de algum modo, quando eu transcrevia acuradamente.” (MYERS, 2013, p. 276); Atribuições – quando se deixa definido quem disse o quê; Análise – O autor destaca também o tempo como muito importante e alerta que “não há substituto para uma leitura atenta, preferencialmente junto com a escuta do material gravado, como primeiro passo para a análise” (p. 276); Relatório – Sobre este documento Myers (2013, p. 276) destaca: Os argumentos , na análise da conversação são, em geral, feitos através da comparação de muitos extratos curtos, muitos detalhados, estes também ocupam espaço e exigem muita atenção.”

Sobre a interpretação de dados para o Estudo de caso, Creswell (2014, p. 155) alerta que deve “ser direta e desenvolver generalizações naturalistas do que foi “aprendido”. O Estudo de caso exige profundidade do estudo e para a análise das falas dos sujeitos se definiu categorias a partir das perguntas da entrevista semiestruturada, considerando também as variáveis a partir dos objetivos específicos.

Esta pesquisa, portanto, fez escolhas de análise considerando que o sentido não está colado na palavra, portanto o enunciado não diz tudo, e o que se busca aqui, a partir dessas considerações, é fazer uma releitura, uma nova interpretação, portanto uma impregnação; sem a pretensão de, cientificamente, encontrar uma verdade única ou estabelecer o que é certo e o que é errado, mas apontar novos caminhos possíveis de ser trilhados. E como disse Mattos, (2013, p. 364)”: “Enfim, toda interpretação é uma recriação”

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O *corpus* desta pesquisa foi constituído das 26 entrevistas realizadas, do conjunto de documentos selecionados e da observação. A análise das entrevistas semiestruturadas busca dialogar com os achados na pesquisa documental bem como com as observações resultantes da vivência do pesquisador no *locus* de pesquisa, que vem sendo seu ambiente de trabalho por mais de uma década.

Os instrumentos utilizados na colheita de dados durante este estudo permitiram chegar a resultados que aqui se apresentam organizados numa sequência lógica, de maneira a permitir melhor compreensão do fenômeno da evasão na FADBA. A análise e discussão dos dados extraídos a partir das falas durante as entrevistas semiestruturadas aparecem subdivididas em subseções binárias; na subdivisão terciária, as falas dos três grupos de entrevistados aparecem sempre obedecendo à mesma sequência: gestores, técnicos administrativos e docentes, respectivamente.

5.1 RAZÕES APRESENTADAS PARA A EVASÃO

Todos os 26 entrevistados apontam o problema financeiro como a essência da evasão. Este problema se manifesta em diferentes expressões dos entrevistados: mensalidades atrasadas, juros altos, falta de incentivo para quitação de dívidas, falta de recursos, falta de dinheiro, recursos financeiros da família ou padrinho⁹ que cessaram de fluir, alto custo do aluguel, da alimentação, da mensalidade do curso. Às vezes, a expectativa de uma bolsa de estudos do ProUni, cujo processo e condições de seleção é desconhecido por parte do entrevistado, ou ainda a frustração de não conseguir se qualificar para o FIES repercutem no mesmo tópico: problema financeiro.

Falando do impacto financeiro na vida do aluno, o entrevistado 16 afirmou:

Aqui [falando de Capoeiruçu distrito de Cachoeira onde se localiza a IES] eu acho que o custo de vida é mais caro, alguns alunos até falam que é diferente de seus estados, que a comida aqui é um pouco mais cara, adicionada a questão

⁹ Devido à conjuntura confessional da FADBA existe uma prática de ver o aluno para além de cliente, ele é visto por muitos docentes e colaboradores como um irmão. Neste contexto da FADBA é comum encontrar a figura do padrinho, que é aquele colaborador que ajuda o estudante nos aspectos financeiros. Alguns se comprometem com uma ou mais mensalidades, os custos dos livros, a cesta básica, de um semestre, de um ano e as vezes de toda uma graduação.

da logística; aluguel, é muito, muito ruim. Transporte é assim... Aqui não tem transporte constante, então os alunos dependem de carona. Mas eu acho que hoje, a parte mais de moradia e de alimentação é o que pesa mais “pra” eles [alunos]. Muitos deles pagam aluguel, e para poder comer alguma coisa, não pagam a mensalidade. Outros são o inverso, pagam a mensalidade, mas ficam devendo o aluguel, e aí fica nesse ciclo vicioso. Eu acho que essa estrutura da vida daqui, porque não tem [oportunidades de] trabalho, não tem empresas “pra” oferecer renda, onde a pessoa possa trabalhar. Muitos vivem apenas de bico, vendendo as trufas, algumas moças pegam serviço de ajudar, questão de cuidar de criança, de fazer faxina. Agora a parte masculina mesmo, os meninos, ficam muito reféns, se você é de determinada área [de formação], você pode até concorrer de repente a algum estágio, mas não são todos que tem essa oportunidade. Eles não têm suporte [socioeconômico]. Aí, eles dizem, “eu vou trabalhar, eu vou conseguir estudar”, não conseguem. Vem com a cara e a coragem mesmo. E o aluguel daqui eu acho que é uma das piores coisas. (Sujeito 16)

O Sujeito 7 completou, afirmando: “[...], mas o que talvez me chame um pouco atenção no aspecto estrutural seria a condição de moradia que muitos têm, eu não sei se isso tem sido um fator de evasão, talvez seja mais um fator de qualidade de vida dos estudantes”. O Sujeito 22, ao abordar o tema, confirma:

A maioria dos alunos pelo que eu atendo aqui, a maioria é por situação financeira, por exemplo, são de outro estado. Então a primeira dificuldade é para se manter, então ele cancela [os estudos] para não continuar gerando gastos. E por ser de outro estado, ele precisa ir embora para continuar trabalhando. Então não sei como a instituição poderia estar trabalhando para ajudar a manter os alunos. De repente, se tivesse alguma [oferta de] trabalho que envolvesse a escola, de forma externa, mas que tivesse algum vínculo com a escola, de forma que eles continuassem trabalhando durante o semestre. Alguma parceria entre a escola [e as empresas da região].

Além de chamar atenção para a diversidade dos locais de onde vêm os estudantes da instituição, aspecto bastante comum em instituições de ensino superior no Brasil, uma vez que eles buscam vagas em cursos de sua preferência, ainda que a localização da IES seja em outro estado ou em cidade bem distante daquela em que reside; a própria inscrição no PROUNI, usando a nota do ENEM, alarga os horizontes de busca por uma vaga. Portanto, não é incomum esse movimento migratório de estudantes. Na FADBA, entretanto, existe ainda o fato de ser uma instituição da rede adventista, esse é um elemento diferenciador, que uma parcela bem significativa dos estudantes usa para escolher a instituição, ou seja, muitos deles não se deslocam de tão longe apenas pela escolha do curso, mas pela dupla escolha: fazer o curso com que se identifica dentro da rede de ensino adventista.

A distância geográfica é outro indicador importante no estudo da evasão. É possível afirmar que esse indicador tem significativa influência por duas razões: o fato de a instituição receber estudantes das várias regiões e estados do país e de outros países, especialmente países lusófonos. E a própria localização da IES, que fica na zona rural de um pequeno município do interior baiano, na microrregião do Recôncavo.

O Sujeito 15 contribuiu com a seguinte percepção, que dá a perspectiva dos valores institucionais versus as dificuldades econômicas:

Essa questão da localização é um ponto positivo por um lado, porque a instituição tem toda uma filosofia, tem todo esse histórico cristão. Então, [viver] mais afastados dos centros urbanos fica até melhor para os alunos, para os jovens, porque lá é chamativo, tudo que os centros urbanos têm é chamativo para os jovens, e como a instituição tem essa filosofia cristã, então, por um lado é bom, por que o aluno fica mais afastado e se concentra na espiritualidade e até nos próprios estudos. Agora, o ponto negativo, infelizmente é esse, porque como o interior, né, a oferta de trabalho às vezes dificulta muito a sobrevivência do aluno aqui na instituição. Aqui a gente recebe alunos de todos os lugares do país, também até de outros países, de fora. Então, infelizmente este é um ponto negativo por essa questão de o trabalho, renda. Infelizmente temos esse pontinho negativo aí. (Sujeito 15)

Essas afirmações chamam a atenção de uma componente que agrava o problema do setor financeiro, e que foi indicado pelos entrevistados como problemas que, por consequência, agravam a evasão: a falta de oportunidades de trabalho na região, baixa oferta de transporte intra e intermunicipal, a distância de grandes centros urbanos, a limitação de vagas para estágios remunerados.

Devido à importância das condições financeiras para o sucesso acadêmico, com uma menor incidência, mas presente nos diálogos de 10 dos entrevistados, encontra-se o tópico do trabalho. Quer seja formal ou informal, no formato de vínculo CLT ou como estágio remunerado, as opções de captação de renda são essenciais para os estudantes concluírem no ensino superior. Mesmo os que têm bolsa do Prouni ou bolsa filantrópica da instituição; ainda assim, existe a necessidade de conseguir meios para pagar o aluguel e para alimentação. Uma das opções mencionadas foi a comercialização de trufas (bombons recheados) e alguns outros produtos, assim como o trabalho em casas de família, seja como babás ou outros serviços domésticos. Um dos entrevistados, da área de Gestão contextualizou o problema desta forma:

Basicamente o estágio é tudo. Porque hoje, se a gente for olhar do ponto de vista financeiro, acho que é R\$500,00 mais uma fração para as mensalidades desses cursos básicos, como: tecnologia, administração, contabilidade e secretariado, etc, que tem uma base inicial de R\$540,00, basicamente eles

zeram o débito da mensalidade desse curso. Então qual é o valor que vai sobrar? Entre 140 e 200 reais para rachar um aluguel mais alimentação. E muitos deles não têm nem dinheiro para o aluguel. E, às vezes, acaba passando fome [...] (Sujeito 26)

De fato, os estudantes vivem em uma situação econômica precária, frágil, e essa variável poderá colocá-los em situações de risco, pois terão de optar entre comer ou estudar, pagar o aluguel ou pagar o medicamento. Esta é a implicação de um contexto em que não existem oportunidades de ocupação que gere renda disponíveis para todos.

Outro importante elemento comentado pelos entrevistados, são os desafios da vida acadêmica do ensino superior. Metade dos entrevistados apontaram este como sendo um outro grande vilão da evasão. Este problema se manifesta em vários aspectos, tais como: dificuldade com as disciplinas, a sensação de incapacidade diante dos trabalhos acadêmicos, as notas baixas nas provas e adaptação aos requerimentos de uma formação profissional, a constatação de que o curso não corresponde às expectativas iniciais. O Sujeito 16 tratou de forma bem clara essa dificuldade: “As razões que os alunos apresentam para se evadir são: dificuldade para enfrentar os desafios do ensino superior. Dificuldade com as disciplinas, quando reprova uma prova, se sente incapaz de recuperar.” Ele ainda salientou aspectos práticos do cotidiano: “No semestre passado alguns alunos perderam o interesse por questões acadêmicas, docentes, má estrutura, (referindo-se a laboratórios de informática) ou junções de turmas.” Este último aspecto citado acontece exatamente como consequência da evasão, que costuma ser maior no intervalo entre os semestres. Diante de redução drástica do número de estudantes numa determinada turma, a gestão opta pela junção, o que, às vezes inclusive, “obriga” o aluno a mudar o turno de estudo; são movimentos que geram insatisfações nos estudantes, pois altera a rotina de vida deles.

A escolha da carreira profissional é um processo ainda em desenvolvimento para alguns, especialmente para os mais novos, isto repercute muitas vezes na descoberta tardia de uma escolha equivocada:

A incompatibilidade do curso com aquilo que a pessoa sonhava pensava ser, às vezes ela imaginava uma profissão e optou por essa profissão e buscou o curso para fazer essa opção, mas à medida que vai conhecendo o funcionamento dos estudos o conteúdo, o que é ser um profissional dessa área, acaba descobrindo que não é exatamente aquilo que planejava para si e então opta por abandonar e buscar uma outra possibilidade. (Sujeito 7)

Além dos impedimentos financeiros e os desafios acadêmicos, ainda existe uma variedade de aflições que aumentam a evasão. Os entrevistados apontam situações de problemas relacionados com a família, esteja ela perto ou distante, resulta na perda da

prioridade do estudo; a saudade de casa e da família, problemas de saúde, busca de mais liberdade, dificuldades com as regras e regulamentos, não aderência à filosofia institucional, ou até mesmo o desconhecimento da cultura adventista, choque cultural, desentendimento com um colega ou professor, não adaptação ao nível de exigência do curso, no caso de Teologia – a família não aguenta a realidade da vida de pastor imprimida pelo seminário – o próprio desejo de curtir a realidade do lar, que está distante, com suas vantagens e recursos, não presentes no novo domicílio.

O entrevistado 8 faz alusão a esse choque de diferenças: “alguns alunos são oriundos de residências com acomodações “principescas” e com uma oferta de alimentações que não são possíveis no ambiente de uma cozinha industrial, para este tipo de problema é mais difícil encontrar uma resposta que reverta o desejo do aluno de se evadir.” Outro entrevistado sugere um reposicionamento organizacional:

Ainda é preciso olhar o estudante como um todo, atentando para suas expectativas e realidades. No âmbito organizacional percebo que há falta de amadurecimento nesse sentido. É como se o aluno fizesse o favor de estar na IES, e não que este seja a razão de ser da mesma. (Sujeito 10)

Nesse sentido, a solução vem dos próprios entrevistados que contribuem com uma maneira assertiva e proativa de minimizar os problemas criando uma atmosfera de respeito e compreensão:

O primeiro passo que se busca fazer é identificar a razão dessa saída do estudante, geralmente, o departamento busca respeitar a iniciativa da pessoa a partir da motivação que o está levando a essa decisão. Às vezes, são questões muito pessoais que precisam ser respeitadas, entretanto, quando se percebe que a motivação é algo não tão factível, talvez uma questão de insatisfação, dificuldade financeira ou outra razão que não seja necessariamente um motivo, se tentar trabalhar, sendo invasivo, então busca-se levar a pessoa a compreensão se aquela decisão tomada está sendo a melhor decisão ou não? Se a motivação que está sendo a razão pela desistência é uma motivação de fato justificável para se desistir de um projeto. Então busca-se compreender qual é a motivação e compreendendo qual é a motivação de uma pessoa para ver se realmente vale a pena aquela desistência naquele momento e naquele sentido. (Sujeito 17).

Percebe-se muita coerência na proposta do entrevistado 17, o grau de empatia com as necessidades do aluno é um diferencial. A instituição, por ser confessional, confunde o papel dogmático com a função social. Enquanto os dogmas são eternos, as necessidades dos estudantes são voláteis e refletem a sua realidade. É impossível se estabelecer um ambiente

adequado de confiança e acolhimento sem oferecer a certeza de um ouvir verdadeiramente interessado no outro.

Seis entrevistados (5, 8, 11, 13, 16, 19) mencionaram a troca de curso ou a preferência por outra IES como razão da evasão. É interessante salientar que esta razão tem motivações surpreendentes. O entrevistado 13 afirmou que a razão para a troca de curso é a busca pelo curso superior que, de fato, se quer, pois o estudante não se identificou com o curso. O entrevistado 8 também mencionou a ausência de identificação com o curso; o entrevistado 16 declarou que o desejo do aluno é estudar em uma instituição pública. Isto remete à necessidade do aconselhamento para a formação superior. Denota a falta de informação e construção da escolha sobre a carreira, uma construção das disciplinas mais sensível com os novos alunos. Denota ainda a necessidade de uma metodologia em sala de aula que permita o aluno se aclimatar com a nova experiência. As estatísticas apontam que é no primeiro ano a maior fragilidade, o NDE precisa agir para criar esse processo de forma intencional. Tal prática ainda é incipiente na FADBA, antes e após o ingresso por meio do vestibular. Também não existe interesse de se descobrir o que, de fato, o estudante quer para o seu futuro, uma vez que ele já definiu a carreira a partir da escolha do curso.

Eu também percebo essa questão de mudança de curso ou até às vezes de instituição, percebo isso principalmente com os alunos do ProUni. Os alunos do ProUni eles são melhores academicamente, então assim, alguns iniciam aquele curso, às vezes eu sinto que o aluno faz o ENEM e fica com aquela sede de ingressar numa instituição, em um curso, aí ele coloca a nota dele, às vezes, em um curso que não era que ele gostaria de fazer, mas para não ficar sem estudar ele se inscreve consegue a bolsa, inicia aquele curso, mas o curso gera insatisfações ou até mesmo é o curso que ele até gostaria, mas ele não se identificou...já tivemos muitas evasões de bolsistas que foram para outras instituições sejam públicas ou particulares com bolsa do ProUni. (Sujeito 21)

A possibilidade de mudar para o curso desejado, seja via transferência interna ou vestibular, ainda que não seja uma evasão institucional, é contabilizada na FADBA como tal, pois o que importa é número final dos alunos em uma determinada turma, ou o número de alunos total do curso. Este é o objetivo do relatório elaborado pela Secretaria Acadêmica, estabelecer se o curso mantém o número de alunos, se há crescimento ou se existe uma diminuição no total de alunos.

Por outro lado, a multidisciplinaridade e complexidade da natureza do problema da gestão da evasão (LIMA; ZAGO, 2016) demanda que soluções multidisciplinares e complexas avaliem a compreensão do problema do ponto de vista do estudante, analisem a experiência dos vários atores da IES, inclusive daqueles que contribuem no acolhimento, no processo de ensino

e formação, como também daqueles que tratam dos problemas e soluções acadêmicas e financeiras, incluindo os organismos que monitoram a qualidade e indicadores de satisfação.

Ainda que do ponto vista filosófico, a localização da FADBA seja o local ideal para o estabelecimento de uma IES, baseado na filosofia da Educação Adventista, encontrar alunos interessados nos serviços oferecidos pela faculdade, que queiram residir na zona rural da região do recôncavo da Bahia, adicionado da realidade de viver longe da família é um desafio. Os alunos que escolhem vir de outras regiões necessitam ter um aporte financeiro para fazer frente aos custos educacionais da educação privada adicionados dos custos de viagens para visitar a família. Tudo isto aumenta a dificuldade de captação de aluno para a instituição, mesmo entre os jovens que professam a crença Adventista do Sétimo Dia.

Outro desafio, que dificulta a captação, são as diferenças comportamentais definidas no Sistema Educacional Adventista, o incentivo a uma dieta vegetariana, relacionamento sem sexo pré-matrimonial, não uso de bebidas alcoólicas, de cigarros, de drogas ilícitas etc. Tudo isso poderia contar como uma barreira real para se obter novos alunos para a FADBA. Neste contexto, para preencher uma vaga na IES é mais complexo do que comumente seria para a maioria das instituições.

Devido ao aumento da dificuldade de captar novos alunos, existe uma preocupação dos administradores em reduzir as perdas oriundas da evasão. A administração geral da instituição busca ofertar diferenciais estruturais e sociais para manter os seus ingressantes satisfeitos. Os professores de dedicação exclusiva vivem na instituição e estão disponíveis para o apoio à vida acadêmica e social dos alunos. Esses professores são orientados a visitar os alunos e incentivados a apoiá-los para além da sala de aula. Os coordenadores trabalham junto com os vários Núcleos Docentes Estruturantes – NDE, a fim de trazer para os primeiros semestres as disciplinas mais acessíveis e os professores mais motivados. No entanto, o processo de melhoria passa pelo processo de mudança. E mudar para alguns docentes não é tão simples nem tão fácil. Por mais que a FADBA seja uma IES que busque estar à frente nas suas metodologias e práticas. Não tem conseguido avançar com todos os docentes.

O departamento de psicopedagogia e orientação (NAPP) trabalha nos problemas psicossociais dos alunos. O setor de Finanças Estudantis é orientado pela Direção Financeira a buscar negociar e customizar os processos de cobrança com o objetivo de causar o menor impacto negativo e melhor atender aos alunos. O departamento social cria eventos que buscam aumentar o nível de integração e satisfação discente. A capelania universitária oferece apoio espiritual diário, com eventos espirituais, projetos de intervenção social, visitas aos alunos e apoio aos que estão com dificuldades sociais ou físicas. Mesmo assim, faltam indicadores e

sistemas de acompanhamento da evasão como também uma metodologia integrada que conduza o processo de retenção dos alunos.

5.1.1 Gestores

Os Sujeitos 3,8,17,19 e 26 indicaram como principal razão de evasão a falta de recursos financeiros. A instituição lança mão de alguns recursos internos e externos para tentar burlar os efeitos dessa dificuldade financeira e, conseqüentemente, diminuir os índices de evasão. O Sujeito 17 descreve os meios de financiamento que a IES adota

Um dos caminhos que a instituição busca são programas, maneiras, ou meios que o governo disponibiliza para o aluno ter acesso ao crédito. Por exemplo, com o FIES. Hoje, na faixa de 35% do nosso alunado tem financiamento pelo governo e também o ProUni. Outra parte a gente também busca um meio de financiamento pelo Educa Mais Brasil para os alunos.

Há um tipo de estágio complementar para os internos que é ofertado para ocupar algumas funções institucionais por vagas na área de Ciências Sociais. A IES cria oportunidade de complementação de renda para os internos com maiores dificuldades financeiras, o que demonstra, segundo os entrevistados, preocupação interna com o bem-estar do aluno.

O Sujeito 26 menciona o impacto que ele percebe do aumento do custo de vida e o relacionamento disso com a perda do poder aquisitivo. Nesse ponto da entrevista, ele chama a atenção para a diferença do perfil socioeconômico dos estudantes da Fadba, de acordo com o curso em que ingressam:

Exceto alguns cursos da área de saúde, como odontologia e tal, a maioria do alunado da IES tem a renda familiar baixa, então, com o aumento do custo de vida e com a perda do poder de compra, boa parte da evasão se dá pela falta de poder aquisitivo dos alunos.

O Sujeito 23 apresenta possíveis e diferentes causas da evasão, tais como: diversidade de educação familiar (disciplinadora ou não, condições de moradia, valores familiares).

Primeiro, nós temos meninos que, às vezes, não conseguem receber um não, [...], eles recebem isto com frustração, ser tolhido de algumas possibilidades, porque ele não foi preparado para isso [...] segundo, que o aluno queira estudar. Afinal de contas, a gente pode ter o melhor internato aqui, mas se o aluno não quiser estudar, ou não se sair bem no estudo, não resolveu nada, e terceiro, que aprenda a se relacionar. [...]

Os Sujeitos 2, 3, 5 e 11 reduzem a uma única razão, como afirmado pelo Sujeito 5: “atualmente nosso maior motivo de evasão na faculdade pensando em ensino superior é a questão financeira, esse é o maior problema que nós temos”, o que parece uma posição simplificada, e que exime o entrevistado de qualquer responsabilidade, já que a responsabilidade por evadir é uma razão alheia às ações da oferta de serviços da IES. Fica subtendido, pois, nessa fala do Sujeito 5, que o estudante traz esse problema consigo e tem a ver com a sua história de vida, sua condição socioeconômica. São fatores externos que interferem diretamente na vida acadêmica.

O Sujeito 12 também aponta dificuldades financeiras como uma das causas, todavia, acrescenta outras possíveis razões. Assim como o Sujeito 23, descreve situações ligadas à imaturidade acadêmica e emocional. Ambos se expressam assim:

Dificuldade para enfrentar os desafios do ensino superior. Dificuldade com as disciplinas, quando reprova em uma atividade acadêmica e se sente incapaz de recuperar. Dificuldade de estar longe de casa, sem a família que supra as necessidades, como era até o ensino médio. (Sujeito 12).

Se ele conseguir conviver com o diferente, se ele conseguir viver com as frustrações, se ele conseguir conviver com essas situações adversas que acontece aqui todo dia. Ele vai se dar bem em qualquer lugar como um bom profissional. (Sujeito 23)

Devido à prematura idade dos estudantes que ingressam no Ensino Superior, a IES não pode se surpreender com a ausência de capacidade de superar as dificuldades acadêmicas e emocionais sem o devido apoio e capacitação, principalmente, quando se leva em consideração que a maioria desses estudantes é oriunda de outros estados e estão distantes pela primeira vez dos seus amigos, da família e do ambiente doméstico.

Vale lembrar que o discurso dos Sujeitos 12 e 23 dialogam com a fala dos pais que, segundo demonstram os resultados da pesquisa de Silva (2007), apresentam exatamente esses pontos em forma de expectativa em relação ao desenvolvimento de seus filhos no internato. O propósito dos pais, ao enviar o filho para o internato, é também o de que ele consiga amadurecer emocionalmente, ser independente, ter autoestima e capacidade de desenvolver bons relacionamentos.

O Sujeito 14 descreve o status usado pelo MEC para classificar os alunos e como funciona o preenchimento do censo no tema da evasão.

Para o MEC, a evasão é a condição do aluno que acabou o semestre e não voltou no seguinte para renovar sua matrícula. [...] No caso de abandono, não existe uma forma para saber o porquê do estudante não volta, pois, ele simplesmente não o faz. Porém, ao analisar a vida desses alunos, constatamos que entre 80% e 90% deles têm débitos com a instituição. Daí, concluímos que um dos grandes motivos é financeiro. Aqui estamos pensando da forma como o MEC pensa, porque esses são os dados que declaramo no censo. [...] Ele dá três opções: Aluno matriculado, cursando ou trancado e o aluno desvinculado do curso.

A terminologia aqui corretamente utilizada não é uma condição encontrada na maioria dos entrevistados que normalmente tratam o trancamento como evasão; aparentemente, a informação de que trancamento não é evasão é desconhecida por alguns outros colaboradores. Essa-diferença de concepção é aspecto relevante, pois está diretamente ligada à gestão da evasão e aos mecanismos de retenção utilizados (ou não) pela instituição de ensino.

O Sujeito 7 ultrapassa o raciocínio sobre o diagnóstico dos problemas financeiros e suas implicações, além do custo do curso que o ingressante tem que enfrentar. Ele adiciona uma componente descrita como problemas da família. A descrição das várias situações permite perceber que o entrevistado apresenta sensibilidade às necessidades enfrentadas pelos estudantes, e consegue compreender as nuances desses problemas e os impactos que eles têm na vida acadêmica, estes são elementos não encontrados na fala de outros entrevistados:

outro aspecto que motiva a evasão é a incompatibilidade do curso com aquilo que a pessoa sonhava, aquilo que ela pensava ser, às vezes ela imagina uma profissão e opta por essa profissão. Mas, à medida que vai conhecendo o funcionamento dos estudos, o conteúdo, descobre que ser um profissional dessa área não é exatamente aquilo que planejava para si, e então opta por abandonar e buscar uma outra possibilidade. (Sujeito 7)

O entrevistado lembra o problema da escolha equivocada da carreira, o que reforça a necessidade de um aconselhamento mais profundo e oportunidades de uma experiência prévia mais imersiva, como também um acompanhamento mais personalizado, já que os agravantes vêm pelo conhecer as dificuldades. Talvez, um maior apoio aos ingressantes dos primeiros semestres pudesse reduzir o impacto desta descoberta tardia. Segundo Bardagi e Hutz (2005), os aspectos vocacionais são um diferencial bastante relevante nas pesquisas que investigaram as causas da evasão entre universitários no Brasil, tanto em instituições públicas quanto privadas.

Existe uma relativa incidência na fala de alguns gestores em relação à causa da evasão: predominam os problemas financeiros. Embora haja na IES algumas iniciativas interessantes

para amenizar esse problema, tais como: financiamentos, oferta de bolsas, descontos em mensalidades, estes não parecem ser suficientes.

Os gestores consideram que problemas de família é parte da razão para a evasão, o que aponta para a necessidade de que a instituição tenha conhecimento quanto à história familiar que o aluno traz, para poder ajudá-lo num momento de crise. O estudante precisa ter melhor conhecimento do curso e suas demandas, a fim de não se frustrar ao descobrir as funções específicas de um profissional da área, de como se constrói essa carreira, de como o profissional se coloca no mercado de trabalho; enfim, do mundo do trabalho que espera por um futuro profissional de sua área de formação.

Fica evidente, portanto, tomando a fala do Sujeito 7 como exemplo que o desconhecimento também provoca a evasão. Percebe-se assim que os aspectos financeiros são os mais frequentes nas falas, todavia, não há uma análise de outros fatores que poderão contribuir positivamente para o aumento da retenção. A instituição atende a diferentes públicos, com heterogêneas condições socioeconômicas. A pesquisa realizada por Caggy (2018), por exemplo, aponta que as principais fontes de pagamento das mensalidades dos estudantes são, em igual proporcionalidade, a colportagem, família e o Fies.

5.1.2 Técnicos Administrativos

O Sujeito 13 indica que “a principal razão da evasão é a dificuldade em arcar com os custos financeiros, não apenas com a mensalidade do curso, mas com despesas de moradia e alimentação”. Os alunos, no desespero das dificuldades, extrapolam os limites de clientes e servidores e pedem ajuda financeira, pois sabem que, devido à natureza filantrópica da instituição, entre os colaboradores (professores, funcionários, gestores) há sempre disposição para ajudar financeiramente e minimizar as dificuldades. Normalmente as IES se preocupam com a inadimplência, mas, devido à distância da família, e pelo risco a que alguns estudantes se expõem, tanto alimentar quanto habitacional, é necessário que a instituição de ensino atue ajudando o estudante.

O Sujeito 21 traz à tona o problema dos bolsistas que também acabam se evadindo: “Eles não retornam para o setor de filantropia, eles não comunicam o motivo. Entramos em contato com esses alunos para saber o que aconteceu. Às vezes, isso acontece na época da matrícula”. Há evasão entre estudantes bolsistas que não cumprem com os requisitos burocráticos. Aqueles que, mesmo recebendo a integralidade do custo do estudo, desistem por

falta de recursos para a sobrevivência, pois são alunos externos e que precisam arcar com custos de alimentação, aluguel, material de estudo e outras despesas pessoais.

Há ainda nesse público heterogêneo, aqueles que não demonstram habilidade, autonomia ou motivação – não é possível saber ao certo a razão – para providenciar os documentos necessários a se qualificar para o benefício, ou seja, cumprir os trâmites burocráticos e legais, como reconhecer firma de documentos ou até compreender a leitura de editais e outros documentos. Este é um grupo de risco, para o qual algum tipo de mentoria e assessoria poderiam melhorar a capacidade de aproveitamento dessas bolsas. O grupo que opta por uma educação superior só porque encontrou a vaga, precisa de acolhimento e compreensão sobre a formação para não se evadir precipitadamente dos cursos escolhidos. As duas razões finais envolvem os alunos em geral que se afastam por insatisfação ou aqueles que têm dificuldade de pagar pelo custo da mensalidade.

O Sujeito 22 descreve razões que também são comuns às falas de outros entrevistados. No entanto, esse entrevistado foca no problema da adaptação da vida no internato. É possível que exista uma expectativa não cumprida por parte da IES, ou que ela precise prover melhor processo de transição para esse modelo de educação, devido às especificidades do modelo educacional da instituição e devido às mudanças de paradigmas da sociedade como um todo. Talvez uma opção fosse criar uma capacitação para ajudar o estudante a compreender e se preparar melhor para permanecer na instituição. Outro tópico abordado é o problema dos alunos que, por não conseguirem se adaptar e cumprir as normas do regimento, são convidados a não voltar, (forma menos agressiva de exclusão do estudante), ou seja, sem expulsá-lo, é feita uma sugestão para que ele não retorne no semestre seguinte para a IES.

O Sujeito 16 ressalta a necessidade de uma comunicação melhor, desenvolvida por pessoas treinadas, com a capacidade de fazer um serviço que denote acolhimento, tanto pela abordagem como pela disponibilidade em atender os estudantes. Segundo ele, um problema enfrentado no atendimento pelo setor de finanças estudantis: os alunos preferem conversar com o gerente do departamento a negociar com os colaboradores, por estes não terem o mesmo nível de capacitação e acolhimento presencial ou pelo telefone. A pesquisa de Caggy (2018) confirma que menos de 10% dos estudantes declararam estar muito satisfeitos com o atendimento feito pelos funcionários. Embora a pesquisa não especificasse em qual setor de trabalho.

O entrevistado 16 aborda o problema do acolhimento na coordenação pedagógica que, em razão das atividades acadêmicas serem muitas, não tem como atender com qualidade os estudantes, devido à carga horária destinada ao atendimento ser incompatível com o número de alunos.

O Sujeito 9 apresenta um fato percebido na análise de evasão no período de 4 anos. Segundo ele, o curso de Teologia tem baixos índices de evasão. Deve existir algum tipo de abordagem que tem ajudado o curso a baixar os índices, pois o curso é o mais antigo da IES, desde 1986. Talvez porque, segundo Caggy (2018, p. 7), “a opção dos estudantes pela FADBA tem a sua maior influência pela vinculação a IASD, sendo assim é natural que Teologia apresente baixos índices de evasão”. Outro fator a ser considerado é que o Seminário Adventista Latino-Americano de Teologia (SALT) tem um programa de colocação no mercado de trabalho com apoio de várias regiões, isso talvez seja um diferencial importante. Outra contribuição interessante é a colportagem, que merece atenção tanto pelo potencial de viabilizar financeiramente até um terço dos alunos, quanto porque para o seminário ela é um pré-requisito, os estudantes precisam participar desta atividade durante duas férias.

O Sujeito 20 afirma que em relação ao internato, o problema financeiro repercute de forma mais grave, já que nem o FIES nem o ProUni oferecem aporte para cobrir as despesas do internato cuja estrutura e serviços oferecidos ao estudante faz com que o seu custo seja superior ao de viver em uma república. O entrevistado descreve como as atividades, próprias de uma instituição confessional, podem ser um impedimento, se não houver um processo de aconselhamento dos estudantes buscando prepará-los para os novos hábitos e costumes. Muito mais do que assinar um contrato de serviço e saber que a instituição é confessional, é necessário ajudar os estudantes a compreender e superar as dificuldades da mudança de costumes e hábitos da vida dentro do internato.

O Sujeito 15 aponta os problemas com a saúde como razões da evasão, nenhum outro entrevistado abordou esse tópico, mas os problemas com a saúde são mais graves quando o estudante é oriundo de um lar pobre, não tem plano de saúde particular e nem acesso a terapias, que não tem recursos para comer ou ter uma habitação com os recursos necessários de salubridade. A clínica da IES oferece um posto de saúde que tem médico uma vez por semana, e na sede do município, a 5 km de distância, há hospitais e outros serviços públicos da área de saúde. O custo do tratamento de qualquer doença para o estudante que não tem recursos financeiros é uma ameaça à continuidade dos estudos e à permanência na instituição, devido à falta de suporte familiar, já que, na maioria das vezes, esta família está geograficamente distante demais para dar assistência e, principalmente, impedida de pagar as despesas extras com tratamento médico e medicamentos.

Os entrevistados deste grupo têm uma percepção semelhante aos anteriores no tocante aos problemas financeiros; no entanto, pontuam que o problema financeiro é a “ponta do iceberg”. Sabe-se que o pagamento da mensalidade não resolve todos os problemas, pois os

alunos com bolsa integral também se evadem. Existe uma série de outros problemas que são pouco acompanhados e que geram evasão: a falta de recursos financeiros coloca o estudante no grupo de risco alimentar, risco habitacional, risco de saúde. Esses riscos são tão graves que, às vezes, os estudantes pedem ajuda financeira para os colaboradores. Estas ameaças abrem a oportunidade para a IES oferecer treinamentos internos que preparem os colaboradores sobre os processos de evasão, e que a capacitação atue na formação de serviços profissionais de melhor qualidade que se traduzam em acolhimento, em melhores informações e um processo de conscientização de direitos e deveres, que prepare os alunos para os desafios da Educação superior, da IES, do internato, das regras e dos processos.

5.1.3 Docentes

O Sujeito 24 apresenta uma maneira de organizar as informações sobre os tipos de aluno que se evadem da FADBA. Para ele, os estudantes evadidos se dividem em três grupos: autônomos, mantidos e alunos do seminário. Enquanto o problema financeiro é comum aos 3 tipos, reaparece a equivocada escolha do curso, mas há um elemento que se destaca, que é o aproveitamento. O entrevistado pontua que o aproveitamento de vagas pode constituir um fator de frustração, pois é uma estratégia, permitida pela instituição, que motiva o aluno a iniciar um curso superior por razões não sustentáveis: baixo custo da graduação e vagas disponíveis para um acesso sem concorrência. Esta prática precisa ser apoiada por um maior suporte de orientação e acolhimento para reter esses alunos. Outro fator descrito pelo entrevistado são as exigências do seminário, “inclui o fato de não se encontrar ou não se adaptar ao nível de exigência do curso, ou pela família não aguentar a realidade do ministério de pastor, imprimido pelo curso.”.

O Sujeito 1 representa a desistência por dificuldades de aprendizagem, no sentido de não conseguir acompanhar o ritmo de estudos, de aulas e a densidade dos conteúdos. Os problemas acadêmicos são mais comuns entre os alunos oriundos dos segmentos de baixa renda, sem acesso a um plano de saúde, uma nutrição adequada e habitação salubre e educação básica de qualidade. Nesse caso, um dos tratamentos poderia ser o diagnóstico e apoio à formação a partir da compreensão das áreas que os estudantes têm maior dificuldade e com a implementação de um processo de recuperação eficaz. Este docente aponta também como possível causa para a evasão a implementação do novo método curricular de protagonismo discente. A implantação recente das metodologias ativas de aprendizagem, por ser novidade e

por ter uma abordagem de ensinagem ativa, tem tido rejeição por parte dos professores e estudantes.

Para os Sujeitos 1, 4, 6 e 10, as razões mais comuns para a evasão estão relacionadas a dois aspectos: financeiro e não identificação do aluno com o curso. A pedagogização das responsabilidades e obrigações do curso necessitam ser implementadas de forma a preparar o estudante e a sua família para o ambiente profissional. Para o professor que acompanha o aluno na sala de aula, a “não identificação com o curso” fica evidente como um aspecto muito importante para melhorar ou não os índices de evasão. Nota-se que o professor é um grande agente na sala de aula para perceber as justificativas que o aluno dá para deixar o curso. Porém, a falta de conhecimento dos professores sobre as ações e iniciativas que a IES tem como processo de retenção não contribui para a sistematização de um processo de retenção.

A identidade com a escolha do curso é um fator importante percebido pelos docentes. Para reduzir o efeito desse problema, é necessária a intervenção da IES. Existem métodos já testados que poderiam ser incorporados no processo de orientação dos novos alunos que ajudam a minimizar o efeito de desconhecer o curso e suas realidades. A parte financeira continua como um elemento presente, talvez pudesse ser reduzido através de uma socialização das informações sobre bolsas filantrópicas, ProUni, Fies e outras possibilidades que tragam solução à falta de recursos, incluindo a possibilidade de atrair parceiros que gerem emprego formal na vizinhança da IES e ofertas de estágio remunerado para os estudantes. Um fato novo são as dificuldades encontradas pelos alunos com a nova metodologia de ensino, ainda em fase de implantação.

5.1.4 Análise comparativa dos grupos de sujeitos sobre a evasão

Ao triangular as percepções dos três grupos sobre o tema do porquê os alunos evadem, fica evidente que todos afirmam que o principal obstáculo são os problemas financeiros e suas implicações. Inclui-se nesse grupo a falta de oferta de estágio, condições de moradia, alimentação, saúde, transporte. No entanto, Morosini *et al* (2011, p. 7) ressalta que

as instituições públicas e privadas, dão como principal causa da evasão a falta de recursos financeiros para o estudante prosseguir nos estudos. É, também, o que o estudante declara quando perguntado sobre a principal razão por ter evadido. No entanto, verifica-se nos estudos existentes que essa resposta é uma simplificação, uma vez que as questões de ordem acadêmica, as expectativas do aluno em relação à sua formação e a própria integração do estudante com a instituição constituem, na maioria das vezes, os principais fatores que acabam por desestimular o estudante a priorizar o investimento de tempo ou financeiro, para a conclusão do curso.

É nesse aprofundamento das razões que alguns Sujeitos incluem razões descritas por Morosini *et al* (2011) como de ordem acadêmica ligadas à expectativa e integração do estudante. Assim, eles afirmam a necessidade de pedagogização das atividades da vida acadêmica e compreensão dos valores institucionais, melhor orientação formativa, apoio à adaptação e acolhimento. Quanto ao desamparo que reflete na escolha equivocada do curso, ou a incapacidade de compreender as responsabilidades profissionais da carreira escolhida, Assis (2013) complementa que a “falta de orientação e o desamparo na chegada à universidade e ao curso, a falta de informação e de preparo para lidar com a diferença entre cursar o Ensino Médio e a universidade, o acesso difícil aos professores e a dificuldade nos contatos interpessoais como causas de evasão naquela instituição.” (ASSIS, 2013, p. 38). O Quadro 6 apresenta as ameaças e oportunidades apresentadas pelos três grupos de entrevistados

Quadro 6 - Síntese das falas dos entrevistados sobre as razões da evasão

Ameaças	Oportunidades
Evasão por razões financeiras (mensalidade, além de alimentação, habitação, saúde)	Sociabilização das informações com os estudantes sobre os benefícios das regras e dos processos disciplinares.
Problemas com a família do estudante (saúde e credo religioso)	Capacitação dos colaboradores, pedagogização dos processos problemáticos, acolhimento relacional, atenção voltada aos problemas que geram evasão, investimento em capacitação para o novo método de ensinagem.
Falta de conhecimento do curso, demandas acadêmicas, áreas de atuação profissional.	Atrair parceiros capazes de gerar emprego formal na vizinhança da IES e ofertas de estágio remunerado para os estudantes.
Dificuldade de entendimento das novas estratégias de ensino	Melhor treinamento e preparação dos docentes e orientações mais específicas e acompanhamento gradual e constante aos estudantes.
Problema com o transporte	Buscar junto ao poder civil melhoria na oferta de transporte inclusive redução de tarifa para os estudantes.

Alto custo do aluguel	Fazer parcerias com os proprietários que oferecem boas oportunidades de aluguel para os alunos
Dificuldades acadêmicas nos primeiros semestres	O NDE deve fazer um estudo de que disciplinas são mais interessantes para compor os primeiros semestres aumentando a retenção com o auxílio de um processo mais eficiente de nivelamento e um acompanhamento customizado para cada aluno com problema quer seja de natureza acadêmica quer seja de natureza psicológica.

A fala dos gestores apresenta a mesma tendência: gravitam em torno dos problemas de retenção ligados ao financeiro; os técnicos administrativos referem-se aos problemas ligados à qualidade acadêmica dos estudantes e os docentes ressaltam a necessidade de orientação e aconselhamento acadêmico.

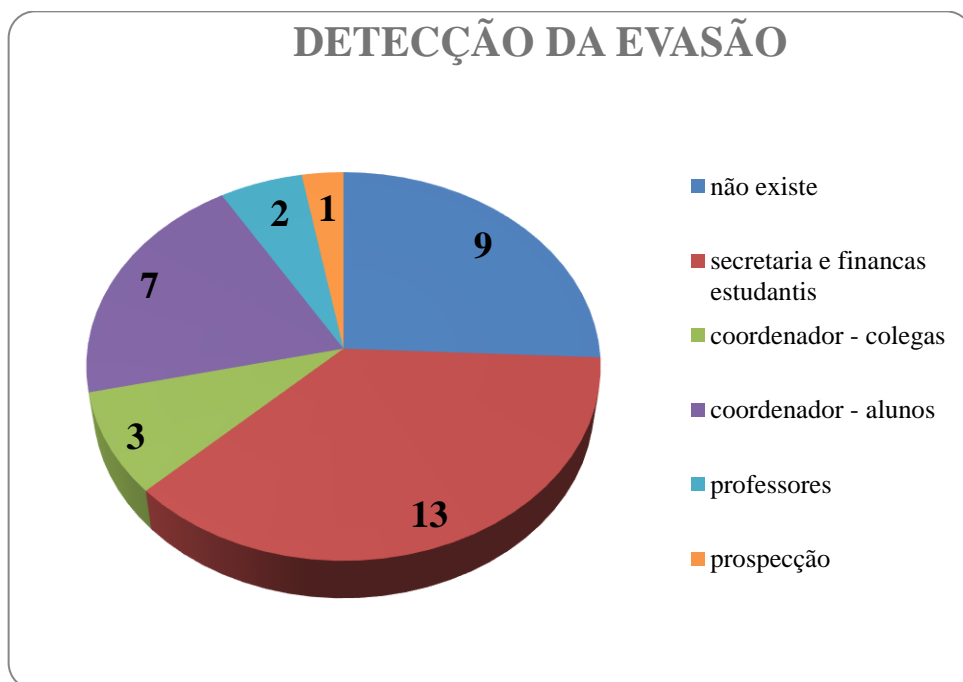
5.2 DETECÇÃO DO PROBLEMA DA EVASÃO

O processo de detecção da evasão na percepção de nove dos entrevistados, não existe, e mesmo na percepção dos que afirmaram que existe, é uma ação posterior ao fato. Essa passividade denota algumas implicações, a falta de comunicação interna da FADBA com respeito ao tema e à ausência de padrão no processo, como também a falta de interesse em descobrir o problema antes que ele se estabeleça. A pessoa do coordenador recebe alunos que estão no processo de evasão, mas tem o benefício de receber tais informações de alunos, líderes de turma, que, como colegas, compartilham com o coordenador a decisão do colega de evadir-se.

Há um fluxo que foi implementado no meio do semestre 2019.1 que funciona assim: quando o aluno procura as finanças estudantis ou a secretaria para registrar o trancamento ou a solicitação de transferência, ele precisa da assinatura do coordenador. Este recurso busca oferecer ao coordenador a oportunidade de dialogar com o aluno em processo de evasão, para tentar reverter a situação. Um dos entrevistados expressou sua preocupação quanto à dificuldade de rastrear a evasão.

No passado, o processo de transferência era muito claro porque quando alguém se transferia de uma instituição pra outra, existia uma resolução que estabelecia que o aluno tinha que ter o vínculo, quando ele vinha para cá trazia toda documentação passava pelo processo e era aprovado, ele matriculava, e a instituição entrava em contato com a instituição anterior pedindo a guia de transferência, e essa outra instituição encaminhava para a gente, que era o que caracterizava a transferência dele [...] De 2009 para cá, eles não consideram mais essa guia de transferência. E hoje eles só dizem o seguinte, o aluno tem que ter vínculo na instituição anterior. Então o aluno vem aqui e fala assim, para mim, olha, eu quero pedir meu histórico e os meus programas de disciplinas. [...] na outra instituição e falar " eu quero entrar aqui como transferência". Entrega o histórico, a pessoa vai receber vai ver que em 2018.2 ele estudou, e vai considerar que ele tinha vínculo no semestre anterior e matricular ele em 2019.1. Logo, hoje não só a nossa IES, qualquer IES que o senhor for fazer pesquisa e consultar é um problema a gente saber quem está se transferindo da instituição, a gente sabe quem vem, mas quem sai é difícil. (Sujeito 14)

Figura 10 – Detecção da evasão



Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas semiestruturadas

Explicando o fluxo de controle e detecção da evasão foi descrito assim:

Olha, em relação aos encerramentos (relatório de evasão), geralmente eu acho que a escola tem feito alguma coisa, mais alguma coisa mais formal não, uma pesquisa. Mas hoje a escola traz o fluxo, junto ao departamento de coordenação dos cursos, para quando o aluno chegar na secretaria e manifestar o interesse de sair, ele passar no coordenador, depois na secretaria e ele vir pessoalmente aqui na minha sala para a gente conversar, para eu saber de fato o que ocorre. Mas no final das contas não tem um processo formal. (Sujeito 17)

O processo não possui uma característica “formal”, não se percebe o estabelecimento de um método, um sistema. O fluxo, ainda que seja uma ferramenta que busca esclarecer os motivos e reduzir a evasão, age posterior ao fato. Quando o aluno já se definiu o suficiente para ir à secretaria e fazer a solicitação, talvez seja um pouco tarde para reavaliações.

Existem algumas iniciativas tímidas que se apresentam como promissoras. Dois entrevistados descreveram os professores como elementos avançados para fazer o trabalho de detecção. Será que por estar em contato cotidiano com o aluno em sala de aula, o professor deveria ser empoderado com técnicas de detecção, utilizando o registro de frequência durante as aulas e o baixo desempenho nas avaliações acadêmicas como sinais de problema? Um único entrevistado mencionou uma prospecção, uma ferramenta que busca antecipar o problema. O entrevistado descreve desta forma:

No início de cada ano letivo, o NAPP visita todas as turmas de ingressantes a fim de apresentar os serviços disponibilizados pelo NAPP. Nesse momento também aplicamos uma avaliação psicopedagógica coletiva que permite diagnosticar os alunos que já possuem dificuldades ou transtorno de aprendizagem ou algum tipo de deficiência sensorial ou intelectual. Após a correção e tabulação dos dados, um relatório individual é entregue para cada aluno com seus resultados e com os encaminhamentos para os atendimentos que este precisa e um relatório por turma é entregue para cada coordenação de curso. O objetivo de tal avaliação é prevenir a evasão que pode ser motivada pela dificuldade em acompanhar os requisitos acadêmicos. Durante todo o ano os professores e coordenadores, ao perceberem que um determinado aluno está enfrentando dificuldades de aprendizagem, encaminham esse aluno para o NAPP. O mesmo é avaliado individualmente nos aspectos psicopedagógicos e, após a avaliação, é encaminhado para o profissional que melhor poderá atender às suas necessidades. (Sujeito 13)

O conceito de tal diagnóstico abre possibilidade para uma detecção que consiga antecipar o problema e oferecer soluções customizadas aos alunos que necessitam. Tal diagnóstico sinaliza ao corpo técnico e docente sobre problemas futuros, e oferece a possibilidade de repensar o espaço educacional levando em consideração esses perfis.

5.2.1 Gestores

O Sujeito 2, contrariando a maioria dos gestores, indica que o professor é o indicador da evasão no departamento. “A detecção da evasão é percebida pelos professores em sala e chegam até a coordenação do curso. “Talvez o professor seja um bom termômetro, mas na IES ainda não existe uma capacitação ou um processo para fazer do professor o método de detecção da evasão do curso”.

Os Sujeitos 3 e 23 ofereceram uma resposta reducionista, “a detecção é através de uma pergunta realizada no momento que o aluno vai fazer o cancelamento da matrícula na secretaria geral: Qual o motivo pelo qual está fazendo o cancelamento?” A única evasão monitorada é a ocorre através do cancelamento, abandono não é monitorado. O outro problema é que essa forma de detecção ocorre após o aluno já ter tomado a decisão e está apenas documentando o processo.

O Sujeito 23 mencionou que “a detecção do problema da evasão acontece no financeiro, o aluno vai direto ao financeiro e somos somente informados da saída do aluno. “Percebe-se que alguns gestores não estão informados de todos os aspectos do processo de detecção.

Os Sujeitos 5, 11, 12 indicam o diálogo com o estudante como fonte de informação, é ótima forma de detecção. Esse procedimento além de ser direto com a fonte envolve o relacional, que é um elemento essencial na manutenção dos estudantes. O Sujeito 11 afirma, “A detecção do problema da evasão em alguns casos acontece, em conversas de corredor; alguns casos o aluno procura a coordenação; e a maioria, no processo de rematrícula.” O Sujeito 12 informa que “A detecção do problema de evasão se dá por meio de entrevistas com os alunos ou com os colegas. Na maioria das vezes o aluno já desistiu quando o problema é identificado”. A ideia da entrevista com alunos e colegas é proativa e se constitui em um método relacional e positivo. A ausência de uma sistemática estabelecida e um compartilhamento de informações pautados nas necessidades comuns dos alunos com problemas, talvez ampliasse a efetividade da abordagem.

O Sujeito 7 relata que “os próprios estudantes nos procuram para falar que estão indo embora e até para dizer a motivação para isso. [...] Um outro recurso são os relatórios de matrícula, à medida que as matrículas vão acontecendo a secretária-geral costuma enviar duas ou três vezes ao longo da semana como anda a progressão das matrículas e ao final a gente acaba detectando a evasão.” O relatório da secretaria na época da matrícula é uma ferramenta impessoal pois apenas relata o número de alunos inscritos em cada semestre, e os compara com o semestre anterior. “Tal relatório transforma a evasão em um número, e um número atrasado. Pois quando informado a evasão já aconteceu, e talvez já seja tarde para revertê-la.”

O entrevistado 17 tem uma visão clara de todos os processos de controle de evasão. “A detecção do problema da evasão acontece durante a rematrícula quando o aluno vem fazer o trancamento na instituição e informa o motivo da saída. Mas muitas das vezes ocorrem também no período da cobrança.” Esta percepção sobre como o processo funciona não ocorre com a maioria dos outros gestores entrevistados. O entrevistado descreve uma nova ferramenta chamada de fluxo, que obriga o aluno, que busca a secretaria para mudar o status, de antes de

fazê-lo, o estudante precisa informar o coordenador e o setor das finanças estudantis. O entrevistado descreve que como parte do novo fluxo, o aluno é informado de opções e alternativas para evitar resolver o seu problema e evitar a evasão. Esta postura proativa, relacional e informativa, deveria ser implantada em todos os departamentos e um treinamento deveria sociabilizar este processo com todos os colaboradores que lidam com os estudantes.

Ao analisar a fala dos Sujeitos 8 e 14 percebe-se uma reação posterior. “Não existe uma detecção do problema da evasão no internato. Quando isso ocorre, sempre somos surpreendidos pelo financeiro ou pela secretaria nos avisando que o aluno pediu transferência.” Talvez por não existir um método de detecção da evasão por parte do setor do internato, seja necessária uma avaliação sistemática com o cliente, uma avaliação que dê uma devolutiva direta ao gestor do internato, alertando que o aluno quer deixar o internato, evitando que o aluno vá direto à secretaria e lá solicite a transferência, trancamento ou cancelamento sem informar o gestor do internato. O entrevistado 8 afirma: “Não tem uma forma sistematizada para detectarmos a evasão, pois a maioria são alunos que estudam o semestre, saem de férias e não retornaram para a IES.” O entrevistado 14 também afirma que não existe uma forma sistematizada de detectar a evasão. Nota-se pelas falas dos gestores do internato que a IES age após o fato da evasão se materializar. Apenas informar que o aluno pediu cancelamento ou transferência, não é uma forma eficaz para reduzir a evasão.

O Sujeito 19 tem conhecimento do chamado “fluxo” apresentado pelo Sujeito 17, e apresenta outras ferramentas utilizadas pela coordenação para detectar da evasão: “algum alunos, a coordenação consegue convencer a continuar; às vezes, os colegas de sala são instrumentais para detectar a potencial evasão[...] então agora é uma norma institucional que o aluno não pode trancar sem a assinatura do coordenador” O Sujeito 19 colabora informando de outras ferramentas que ajudam na gestão da evasão: “Existem outras avaliações que oferecem informação sobre a satisfação do estudante: a avaliação docente” aplicada pelo RH “e a avaliação institucional aplicadas semestralmente.”, aplicada pela CPA. A Utilização do líder de classe e os colegas, são iniciativas proativas e precisam ser compartilhadas com os demais coordenadores. No entanto, as informações obtidas através da avaliação docente e institucional são anônimas e apenas registra o turno e período, assim não é possível de detectar quem “exatamente” é a vítima do problema, e quem estar no risco de se evadir. No entanto, esta ferramenta tem sido eficiente para remediar os problemas com os professores.

O Sujeito 26 compreende a evasão como sendo a movimentação natural de saída dos alunos que trabalham na IES e encontram oportunidades para trabalhar em outras companhias. Quem sabe, a frustração demonstrada pelo Sujeito 26 é resultado de não compreender o real

papel da IES em preparar os estudantes para mercado de trabalho, mesmo que isso signifique “perder” seus melhores estagiários e colaboradores. Uma melhor capacitação e contextualização do papel da IES ajudariam aos gestores compreender a importância da inserção no mercado, mesmo que antecipada, dos egressos da FADBA.

Percebe-se uma falta de socialização das informações sobre a evasão com o grupo, das ferramentas e dos processos de avaliação da evasão. Há um aparente equívoco na definição da evasão utilizado nos relatórios internos da IES. O relatório interno gerado pela secretaria tem uma função mais documental do que a função de evitar, no entanto, com a implantação do processo de fluxo talvez melhore os índices. Algumas ações interessantes para detectar foram apresentadas, tais como, o professor pode servir de indicador, através dos diálogos com os estudantes, das atividades acadêmicas, dos resultados das avaliações, e os conceitos oriundos das avaliações docentes e institucionais, sendo que o impedimento é o fator do anonimato destas últimas ferramentas que impede conhecer exatamente quem são os alunos insatisfeitos. Uma escuta dos desejos dos estudantes é essencial para se conhecer as falácias que eles experimentam, e pode oferecer sugestões e indicar os interessados. Estas oitivas podem acontecer nas salas com os professores, sob a avaliação dos coordenadores, nos encontros segmentados do grupo técnico principalmente dos que tratam do bem-estar psíquico-acadêmico dos estudantes (NAPP).

5.2.2 Técnicos administrativos

O Sujeito 9 relata um processo posterior da evasão, “Todo semestre fazemos um levantamento dos alunos que trancaram e abandonaram o curso. Filtramos um relatório no sistema acadêmico da IES. Ligamos para esses alunos a fim de saber os motivos do trancamento ou abandono”, o *timing* desta operação, para aumentar a chance de ter sucesso, precisa acontecer quando o problema ainda pode ser resolvido. Quando o acompanhamento é posterior talvez só sirva para gerar relatórios.

O Sujeito 13 adiciona um elemento essencial para o sucesso de um programa de gestão de evasão utilizado pelo Núcleo de Atendimento Psicopedagógico:

No início de cada ano letivo, o NAPP visita todas as turmas de ingressantes a fim de apresentar os serviços disponibilizados pelo NAPP. Nesse momento também aplicamos uma avaliação psicopedagógica coletiva que permite diagnosticar os alunos que já possuem dificuldades ou transtorno de aprendizagem ou algum tipo de deficiência sensorial ou intelectual. Após a correção e tabulação dos dados, um relatório individual é entregue para cada

aluno com seus resultados e com os encaminhamentos para os atendimentos que este precisa e um relatório por turma é entregue para cada coordenação de curso. (Sujeito 13).

Além do diagnóstico no início das atividades escolares, todo o apoio ao processo de aprendizado é essencial para diminuir a evasão. A metodologia, além de demonstrar a seriedade do processo científico no diagnóstico, tem a ética de trabalhar com resultados individuais. Não existe um acompanhamento do impacto do NAPP na redução da evasão, potencialmente esta seria outra ferramenta ao lado da melhor comunicação entre os diferentes departamentos e sistematização do acompanhamento dos estudantes.

Os Sujeitos 15 apresenta uma percepção tardia e uma postura passiva sobre a evasão “A detecção da evasão se dá através do relatório interno das matrículas.”, enquanto o Sujeito 16 afirma que “[a] detecção da evasão no departamento só é vista no resultado da matrícula quando se encerra a cada semestre.

Contrário à percepção dos outros técnicos administrativos o Sujeito 20 afirma que “não há um processo de detecção do problema da evasão no departamento. No entanto, há previsão de evasão”, já que na sua visão, “o estágio tem contrato apenas para dois anos. Sendo assim, muitos alunos optam por uma forma mais barata de vida. A maioria dos nossos alunos saem do internato ou trancam o curso”. O Sujeito 20 indica que para os alunos do internato a situação é mais complicada, pois o estágio, que para muitos é a única fonte de renda, não é suficiente para cobrir todos os custos de hotelaria e estudos. Este é um dos desafios do sistema de internato, pois o custo da hotelaria não é coberto pelas bolsas e empréstimos governamentais e são custos fixos durante o ano, os alunos que vivem no externato têm a possibilidade de optar por reduzir os custos alimentares através de uma dieta de baixo valor nutritivo que os predispõe a enfermidades e subnutrição, no entanto, é a única forma que conhecem para conseguir equilibrar as finanças. A opção mudar ou de reduzir custos através de uma alimentação alternativa não é possível aos alunos do internato.

O Sujeito 21 trabalha com bolsistas. Ele faz o seguinte depoimento:

Os estudantes não avisam que não vão retornar, meu departamento trabalha em parceria com a secretaria e colocamos o limite de lançar a bolsa na mesma data limite da matrícula [...] às vezes, o estudante abandona o curso no meio do semestre, e o departamento não fica sabendo, por essa razão é necessário atualizar as planilhas de acompanhamento do bolsista todo semestre [...], a maneira que se percebe a evasão é durante os processos de renovação, alguns estudantes não entregam a documentação e quando passa esse período a gente imprime a relação de bolsistas do semestre anterior e detecta os ausentes, o

departamento necessita de outros indicadores para ter um número atualizado dos bolsistas.

O Sujeito 22 atribui a característica de evasão aos alunos que efetuam trancamento. Segundo o MEC, o aluno sob o processo de trancamento não é um aluno evadido. “A detecção do problema da evasão se dá de duas formas: alguns alunos solicitam a transferência, trancamento ou cancelamento do curso. Outros alunos não retornam para realizar a matrícula para o semestre seguinte.”, afirma o entrevistado 22. Parece ser necessário o estabelecimento de uma terminologia e uma prática mais aderente ao MEC, no entanto, capaz de tratar os efeitos do trancamento através de uma prática que reduza o abandono pós-trancamento.

Percebe-se que o relatório de evasão da secretaria parece ser o documento oficial da IES, apesar de posterior e o conceito de trancamento ser tratado como evasão, é a única referência oficial dos coordenadores e outros profissionais que trabalham com os alunos. Outras ferramentas de detecção é o diagnóstico do NAPP com seu relatório, processo de renovação de bolsas do ProUni e filantrópica e o ciclo do estágio, que é de dois anos.

5.2.3 Docentes

Os Sujeitos 1, 6 e 10 afirmam não ter conhecimento de nenhum procedimento padrão para lidar com a questão da evasão. O Sujeito 6 afirma, “sou professor e não percebi ainda em nenhum curso que eu trabalho, e trabalho em quase todos, mas não percebi a coordenação preocupada em detectar e identificar as razões de evasão com um estudo científico.”

O Sujeito 4 indica um problema de coerência que necessita ser corrigido, a atualização dos dados para contato do estudante. “No período de rematrícula ligamos para a maioria dos alunos, os que o número disponibilizado no cadastro está funcional”. Esse problema se agrava, pois, muitos dos adultos emancipados, ao se relocar para Cachoeira, estabelecem um novo endereço que é temporário, e pela dificuldade que é para cada pessoa manter seu cadastro atualizado, esforços precisam ser envidados para resolver este problema.

O Sujeito 24 apresenta a colportagem como um elemento de grande importância. Segundo ele,

[n]ão existe um elemento de diagnóstico precoce da evasão, pois a evasão está muito ligada ao sucesso da colportagem. [...] é um trabalho muito significativo tanto para instituição, quanto para o ponto de vista da própria visão denominacional da instituição [...], porque a literatura, embora seja muitas vezes na área de saúde ou da área religiosa, ou da área moral, mas todo tem

um papel muito importante de difundir o conteúdo dos valores que nós pregamos, que nós valorizamos como instituição.

Muitos dos estudantes fazem esse tipo de trabalho durante os meses de férias para captar os recursos financeiros e estudar. Como a atividade é venda, ainda que exista treinamento e preparo, não há nenhuma garantia do sucesso financeiro da colportagem. Esta incerteza é um fator que impede muitos de voltar a estudar.

O Sujeito 25 contextualiza as oportunidades que o docente tem e pode extrair a seriedade da situação financeira e acadêmica do estudante. “Conversa com os alunos, abordagem, avaliação da disciplina ou mesmo quando eles pedem ajuda financeira e eles falam que estão para desistir.” Através do diálogo, dos resultados das avaliações acadêmicas e quando o aluno chega ao ponto de solicitar uma ajuda financeira para o docente é um sinal de que o estudante está no limite de se evadir.

Para a FADBA, é exatamente nesse momento do retorno das férias, que existe uma fragilização da viabilidade financeira dos alunos colportadores que não conseguiram vender o suficiente para pagar as dívidas anteriores e/ou as atuais. Do percentual de alunos que saem para colportar, 20% não tem sucesso na colportagem estes se dividem em subgrupos: 30% são compostos daqueles que retornam para negociar ou buscar doações de docentes, corpo-técnico ou gestores. 40% continuam na colportagem na busca por recursos. Os 30% restantes abandonam o projeto. Desse percentual que abandona o projeto conta uma maioria de estudantes que experimentaram a colportagem pela primeira vez. 80% desse grupo não se preocupa em trancar a matrícula. A ausência do trancamento da matrícula procrastina as ações que tentam minimizar a evasão e gerenciar a retenção.

O desconhecimento das ferramentas e processos de detecção da evasão está presente no grupo dos docentes. E para agravar o cenário, o problema com a falta de atualização dos dados cadastrais do estudante impede o contato imediato ou eficiente por parte da secretaria e/ou finanças estudantil. Um melhor mapeamento do insucesso na colportagem poderia ajudar na efetividade da recuperação dele. Um ponto relevante do grupo dos docentes é o potencial do professor como ferramenta de detecção e as oportunidades de estar próximo ao estudante podendo conversar, avaliar o interesse, o pedido de ajuda financeira como um grito de socorro pré-evasão.

5.2.4 Análise comparativa dos grupos de sujeitos sobre a detecção da evasão

Na análise comparativa dos grupos de sujeitos o professor é citado em mais de uma fala como a pessoa mais próxima do aluno e que, de maneira informal, tem o potencial de ser o primeiro a identificar uma possível evasão. O professor tem o controle da frequência de cada estudante, atualizada, no mínimo, uma vez por semana, isso por si só já garante identificação da forma como esse aluno se comporta em relação à assiduidade, à pontualidade (ou não) na entrega de atividades didáticas cotidianas, ao envolvimento dele com as demandas da vida acadêmica etc. Esse professor na prática, no entanto, é muitas vezes a pessoa que menos entende ou tem informação de como se dá a dinâmica de matrículas, transferências, desistências, evasão para a gestão da instituição. Mas, a especificidade de seu trabalho em sala de aula pode torná-lo um potencial aliado no combate à evasão estudantil na FADBA. (MOROSINI *et al*, 2011).

Campos (2017, p. 49) ratifica, em outras palavras, que o processo de detecção e combate à evasão não pode estar limitado apenas ao setor de marketing e atendimento. Sobre isso, a autora afirma que

[...] o problema da evasão deve ser discutido com todos os envolvidos na IES, das áreas acadêmicas e administrativo-financeiras, como gestores, professores, colaboradores e representantes de alunos, pois este combate não pode ser encarado apenas como uma gestão de marketing ou atendimento, mas fazer parte de ações estratégicas, com planejamento, execução, acompanhamento e avaliação

Outro elemento que demonstrou importância na visão dos grupos de entrevistados, e foi considerado importante para o processo de detecção da evasão é o canal de diálogo direto com o aluno. Uma comunicação franca, entrevistas, *survey*, avaliações da CPA, incluindo o atendimento psicopedagógico. Tais abordagens, se sistematizadas, podem, segundo Cilasghi (2008), trazer soluções preventivas. Ele afirma que “um processo de avaliação contínua das expectativas e satisfação dos estudantes, com a identificação de problemas e implementação de soluções, deve poder prevenir a evasão”. (CISLAGHI, 2008, p. 8). Em outra pesquisa Morosini *et al* (2011, p. 5) afirmam que

[O]s resultados demonstraram que os docentes investigados possuem opinião favorável ao resgate da função do professor orientador para auxiliarem os alunos na superação de suas dificuldades durante os cursos de graduação, situação que, segundo eles, influi de forma decisiva sobre o abandono/permanência do aluno no curso de graduação. Os participantes opinam sobre a necessidade das coordenações de curso oferecerem informações mais precisas e relevantes sobre os cursos, para todos os potenciais candidatos aos cursos de graduação.

Uma gama de ferramentas é mencionada pelos Sujeitos entrevistados, entre eles um documento que precisa ser assinado pelo coordenador e pelo setor de negociação antes que o aluno possa requerer o trancamento ou transferência, chamado de Fluxo.

Adotar ferramentas que visem sanar as causas do problema e detectar o provável evadido antes mesmo deste tomar a decisão de evadir, utilizando-se para isso de acompanhamento daqueles com possibilidade de serem jubilados pelo regimento da IES e possibilitar a estes serviços que busquem resolver as suas dificuldades, como por exemplo, através de apoio psicopedagógico e ou financeiro. (CISLAGHI, 2008, p. 205)

Segundo Rodriguez (2012, p. 7), “[o]s alunos buscam a conciliação entre seus sonhos de progresso no mercado e a faculdade como um ‘trampolim’ para a conquista deste sonho, por isso o trabalho é essencial para esse seguimento e está completamente relacionado ao fato de ser ele um estudante de ensino superior, pois precisará conciliar as duas tarefas: estudar e trabalhar. A autora reitera essa relação ao afirmar que: “[...] frequentando cursos noturnos de IES de pouco prestígio e de baixa seletividade, esta população estabelece uma relação com estudar e formar-se regida por concepções aligeiradas de conhecimento e fundamentalmente relacionadas à preocupação de qualificação para o mercado de trabalho”.

Quando a ocupação profissional for estágio, é preciso considerar que sua duração máxima é de dois anos com jornada de 30h semanais. Muitos alunos da FADBA, após terminar esse período não têm os fundos necessários para fazer frente aos custos de estudo e sobrevivência; o resultado é a evasão. Outro ponto semelhante diz respeito à colportagem, pois, se, após o período de trabalho, alguns não conseguem captar os valores necessários para retornar aos estudos, acabam desistindo ou ao menos trancando por um ou dois semestres. Existe então uma previsão estatística que pode apontar, segundo os entrevistados, a potencial evasão, pois a instituição tem o cadastro dos colportores e monitora as atividades desenvolvidas por eles. O Quadro 7 apresenta as ameaças e oportunidades apresentadas pelos três grupos de entrevistados no tópico detecção da evasão.

Quadro 7- Síntese das falas dos entrevistados sobre a detecção da evasão

Ameaças	Oportunidades
Percebe-se falta de socialização das informações sobre a evasão, das ferramentas e dos processos de avaliação da evasão. Há um	Algumas ações interessantes para detectar foram apresentadas, tais como: o professor pode servir de indicador, através dos diálogos com os estudantes, das atividades acadêmicas,

aparente equívoco na definição da evasão utilizado nos relatórios internos da IES.	dos resultados das avaliações, e os conceitos oriundos das avaliações docentes e institucionais, sendo que o impedimento é o fator do anonimato destas últimas ferramentas que impede conhecer exatamente quem são os alunos insatisfeitos.
O relatório interno gerado pela secretaria tem uma função mais documental do que a função de prevenir.	Desenvolvimento da ferramenta fluxo, na busca de melhores índices.
Falta de atualização dos dados cadastrais do estudante para disponibilizar um contato atualizado.	Suporte ou ferramenta do NAPP e expansão desta iniciativa
O processo de renovação de bolsas do ProUni e filantrópica e o ciclo do estágio que é de dois anos e muitos alunos se evadem após o estágio. Além disso, o governo tem reduzido o número de bolsas.	Reconhecer o pedido de ajuda financeira por parte dos estudantes como um pedido de socorro pré-evasão.
O mapeamento do insucesso na colportagem.	O uso da tecnologia pode identificar estatisticamente a possibilidade de um estudante conseguir alcançar ou não valor monetário para o semestre seguinte através colportagem. Utilizando os indicadores relacionados ao campo de trabalho, a qualidade do treinamento e preparo que o estudante teve, a eficiência do líder da equipe de colportagem, o histórico do estudante frente à colportagem, pode ser alguns dos indicadores utilizados no processo de projeção estatística e pré-estabelecimento de sucesso ou insucesso nessa atividade.

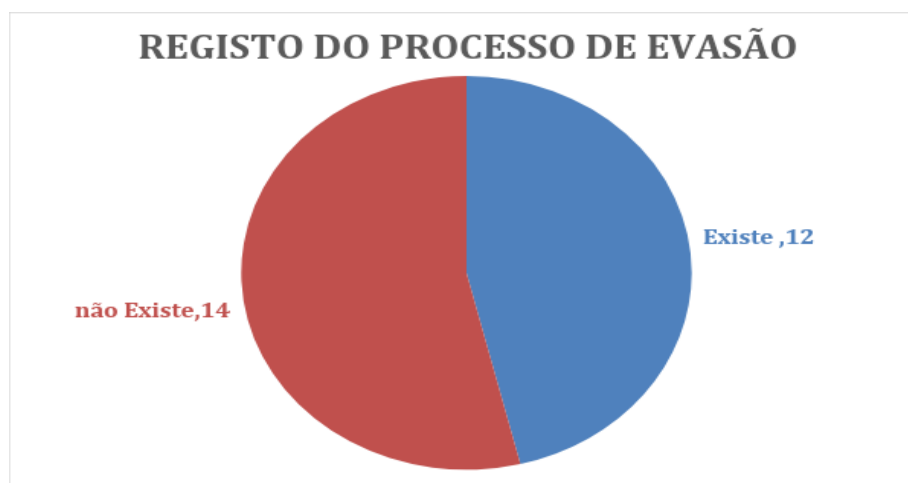
5.3 AÇÕES PARA A RETENÇÃO

Este tópico sugere, ou pressupõe, que existam ações claras e objetivas como estratégias definidas por setores específicos. Busca-se identificar processos ou programas que abordem de forma integrada o problema da evasão e implemente ações que melhorem a retenção. Cabe

salientar que devido à natureza semelhante de algumas perguntas, existe redundância em algumas das respostas.

A percepção dos entrevistados é que não há um processo de registro da evasão na FADBA, mesmo alguns dos que confirmam a existência do relatório de controle da evasão produzido pela secretaria, não o consideram como um registro importante, conforme demonstra a Figura 11.

Figura 11 – Registro do processo da evasão



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas semiestruturadas

A ausência de um processo de controle e monitoramento é notado no problema com a terminologia, pois a maioria dos entrevistados, quando se referem à evasão, incluem alunos que, de fato, estão vinculados à instituição, apenas suspenderam o estudo por meio de trancamento ou fizeram uma transferência interna.

A prática colportagem, já apresentada no capítulo anterior, funciona como um programa que também contribui para diminuir o impacto por razões financeiras, que é uma das principais razões de evasão apresentada pelos entrevistados 7,14,18, 23 e 24. Este último explica a importância dessa prática nesse contexto:

A gente poderia ver a colportagem de dois ângulos, o ângulo do desenvolvimento pessoal, que eu acho que é muito importante, porque o indivíduo que colporta, ele desenvolve a sua capacidade de interlocução, de intervir em determinadas circunstâncias, de situações, de se apresentar, e de quebrar aquelas barreiras que existem, por exemplo, no início de uma conversa. Eu acho que a colportagem é fundamental para o desenvolvimento de todos os alunos que passam aqui pela FADBA. Bom seria se todos colportassem, mesmo que não tivessem necessidade. E o outro lado da colportagem é a parte financeira. O aluno que não tem recursos próprios ou da família para poder se manter na IES, ele colporta. Na colportagem, ao vender os livros e revistas que são colocados à disposição deles, eles conseguem

levantar os recursos para pagar o estipêndio, ou seja, as mensalidades da instituição. Então isso é muito importante, é um trabalho muito significativo tanto para a instituição, quanto para o ponto de vista da própria visão denominacional da instituição, porque a literatura, embora seja muitas vezes na área de saúde ou da área religiosa, ou da área moral, mas tudo tem um papel muito importante de difundir o conteúdo dos valores que nós pregamos, que nós valorizamos como instituição. (Sujeito 24)

Alguns alunos, segundo esses depoimentos, não conseguem outra forma de ganhar dinheiro por causa da localização do campus, que fica num município sem muita infraestrutura e, portanto, sem opções no mercado de trabalho. Assim, é fato que existe mesmo “A dificuldade dos alunos terem uma renda além da colportagem, devido à localização da instituição” (Sujeito 4). “O custo de vida é muito alto para eles, pois são alunos que dependem exclusivamente da colportagem” (Sujeito 14).

Outro entrevistado afirma: “A maior parte dos nossos alunos dependem da colportagem e quando não conseguem o valor suficiente para sanarem os custos, eles trancam ou abandonam o curso para continuar trabalhando e poderem voltar nos semestres posteriores” (Sujeito 9). Essa fala revela um aspecto importante, a persistência do estudante em se manter vinculado à instituição de ensino; o trancamento da matrícula é a possibilidade de, por meio da própria colportagem, retornar no semestre seguinte.

A fala do Sujeito 23 apresenta importantes dados quantitativos que dialogam tanto com os dados do IDEC, quanto com os resultados apresentados pela pesquisa de opinião realizada por Caggy (2018):

[...] então, eu digo assim, 80% dos que não voltaram, foram por questões financeiras. 80% deles! Eles queriam um ideal, e até tentaram isso. Mas aí há duas questões: uma é que os pais deles vão mantendo (pagando a mensalidade) até um determinado momento, e tem uma hora que não aguentam mais. E o outro é aqueles que vivem da colportagem. (Sujeito 23).

A colportagem tem grande impacto no Brasil, segundo o Sujeito 18, “são cerca de 8.000 colportores estudantes”. Ela é igualmente importante e impactante para a FADBA, pois nas férias de julho de 2018 trabalharam com a colportagem entre 700 e 800 estudantes.

“Nós tivemos 729 colportores estudantes da FADBA que têm RA (Número de Registro Acadêmico ou número de matrícula) e são matriculados, mas existem outros jovens que saem para fazer a colportagem, que são agregados, familiares, etc., mas a gente não conta eles; só os que são matriculados”. (Sujeito 24). No Quadro 8 constam as regiões administrativas do sistema Adventista no Brasil, sendo UNOB E UNB – região norte, ULB e UNEB – região nordeste, UCOB - região centro-oeste, USEB, UCB – região sudeste e USB – região sul.

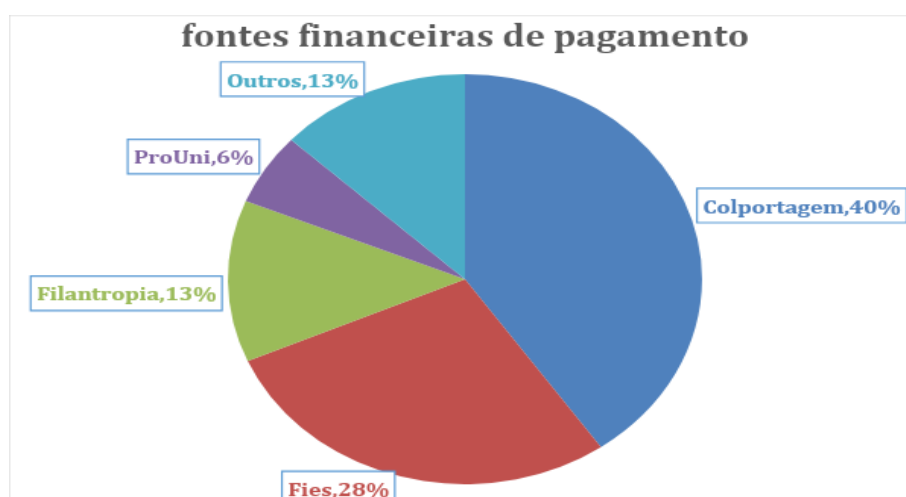
Quadro 8– Colportores da FADBA por regiões em 2018.1

COLPORTORES MATRICULADOS POR UNIÃO E STATUS									
STATUS	UNOB	UNB	UNEB	ULB	UCOB	USEB	UCB	USB	TOTAL
Cursando	59	53	116	150	19	92	38	50	577
Trancado	03	01	05	06	01	01	04	04	25
Cancelado	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Abandono	07	04	07	05	00	00	03	01	27
Formado	07	05	14	19	00	06	05	01	57
Reserva de vaga	00	00	01	02	00	00	00	00	03
Transferido	00	01	03	01	00	00	00	00	05
Não Encontrado	05	00	07	11	01	01	10	00	35
TOTAL GERAL	81	64	153	194	21	100	60	56	729

Fonte: IDEC, 2019.

[...] em período de férias, que dá de 30 a 40 dias de trabalho, alguns deles voltam com 4 mil, 5 mil, 10 mil, 15, 16 mil reais líquido. Eles nunca viram tanto dinheiro assim na experiência deles, e da família deles. Porque pouca gente no nosso país tem um salário acima de 4, 5 mil reais, ou de 10, 15 mil reais. Então isso torna para eles essa visão do possível, de que não é tão difícil assim. Vamos persistir [...] segundo o relatório das Finanças Estudantis, o último relatório que eu recebi, quase 40% da receita financeira da FADBA vem diretamente da colportagem. Pouco mais de 30%, flutua entre 30% - 40%, mais ou menos, então a FADBA é, provavelmente das Universidades Adventistas no Brasil, a que tem a maior relação de dependência da receita direta da colportagem no sentido de percentual de maior significância. (Sujeito 24)

Figura 12 – Fontes financeiras 2018.2



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados secundários

Segundo o relatório de 2018.1, 14,12%, ou seja, 103 estudantes colportores já voltaram com o pagamento integral da semestralidade, em apenas 40 dias de trabalho. O Quadro 9 demonstra as várias áreas de atuação desses estudantes colportores

Nós temos vários segmentos na colportagem, pelo menos seis eu poderia classificar: (1) aqueles que trabalham com a venda direta no porta a porta, (2) visitando as pessoas por indicação, (3) outros que trabalham no sistema da indicação, (4) outros que trabalham com as igrejas evangélicas, (5) outros que trabalham com as empresas, (6) que trabalham com os comércios. (Sujeito 24).

Quadro 9 – Colportores que conquistaram a bolsa estudantil 2018.1

BOLSAS POR UNIÃO E MODALIDADE									
MODALIDADE	UNOB	UNB	UNEB	ULB	UCOB	USEB	UCB	USB	TOTAL
Agendista	01	02	04	01	00	03	01	03	15
Casa em Casa	01	00	02	01	01	00	00	00	05
Comércio	00	01	00	00	00	01	00	00	02
Igreja Evangélica	00	00	03	00	00	03	02	00	08
Indicação	04	03	02	04	02	08	01	06	30
Palestra Empresa	03	02	07	03	00	06	00	00	21
Liderança	01	02	05	05	01	07	00	01	22
TOTAL GERAL	10	10	23	14	04	28	04	10	103

Fonte: IDEC

5.3.1 Gestores

Os Sujeitos 2, 3, 11, 17 e 26, possivelmente por não terem sido treinados, desconhecem as múltiplas razões pelas quais os estudantes se evadem, assumindo que a única possibilidade seja o financeiro. O Sujeito 3 afirma: “assim que o aluno sinaliza que vai se evadir do curso, encaminhamos o aluno para tentar realizar alguma negociação com o departamento financeiro”, o Sujeito 17 também se explica: “a gente tenta direcionar o aluno para o departamento financeiro para negociar, caso haja dívida ou possa negociar algum desconto de maneira que o aluno tenha condições de manter o vínculo”. O Sujeito 11 disse: “encaminhamento ao departamento de finanças estudantis para a tentativa de negociação em particular”. O Sujeito 2 afirma: “Negociação buscando uma maneira para o aluno continuar conosco. [...] Dar um desconto, oferecer um estágio, falar sobre o FIES, ProUni [...] Educa Mais Brasil. Além disso, temos os estágios que a instituição oferece”.

Percebe-se nessas falas que o conhecimento de um processo integrado de retenção ainda é muito pouco compreendido pela maioria dos gestores aqui entrevistados, além da ausência da sociabilização daquilo que alguns reconhecem como ferramentas de retenção, é necessário criar um processo que envolva todos os gestores na busca pela retenção de forma prática, objetiva e direcionada.

O Sujeito 5 afirmou: “solicitei o aumento dos estágios remunerados [...] A experiência insinua que a manutenção do estágio é uma forma de retenção do estudante. Esta pode ser uma solução imediata, mas não contempla todos os aspectos que envolvem a decisão do estudante em permanecer ou se afastar.

O Sujeito 7 indica uma postura de negociação com muita sensibilidade, empatia, respeito e tato.

Quando a informação chega à coordenação pelo próprio estudante ou por algum colega [...], o primeiro passo é identificar a razão dessa saída do estudante, [...] Busca-se levar a pessoa a compreensão se aquela decisão tomada está sendo a melhor decisão. Se a evasão já ocorreu, busca-se fazer um contato com a pessoa [...] e assim estimular a pessoa que saiu ao retorno.

Estes elementos ajudam a demonstrar para o estudante o seu valor como pessoa para a instituição. O Sujeito 8 indica uma solução coerente com a natureza do problema que gerou a evasão. Ele propõe:

[...] inicia com uma boa conversa, encaminhamos para psicólogo quando são questões psicológicas, finanças quando são questões financeiras, propomos sempre um estágio remunerado para amenizar a situação. Sempre ligamos para os responsáveis. Fazemos a intercessão em outros setores em busca de uma solução viável.

Essa proatividade só é possível quando existe sociabilização das informações e treinamento para as diferentes situações da gestão da evasão. O Sujeito 12 faz uma sugestão interessante: estimular os professores a serem agentes detectores da evasão, “a ação vem dos professores que deveriam identificar e informar, bimestralmente, à coordenação sobre alunos com excesso de faltas ou notas baixas”, no entanto, as ações não estão alinhadas com o restante dos colaboradores e não são mencionadas as mesmas ferramentas utilizadas pelos outros gestores.

O Sujeito 14 desconhece qualquer sistemática usada pela instituição para recuperar os alunos evadidos: “a secretaria não tem ações para identificar o interesse do aluno evadir”. Esta é uma fala que evidencia o quanto é urgente a necessidade de se sociabilizar as ações já desenvolvidas pela IES e treinar todos os colaboradores que lidam com os alunos neste fundamento.

Percebe-se no Sujeito 19 boas iniciativas e até um grau de alinhamento com os outros departamentos quanto à retenção. Ele afirma:

A coordenação manda mensagens para os alunos que não se matricularam, os que solicitam o trancamento ou cancelamento utiliza-se o fluxo, a gente aconselha, mas não impede, sempre que o aluno quer trancar o curso eu tenho uma conversa exclusiva com cada um. Mas não existe um método que gere rastreabilidade e compartilhamento das informações e não tem nenhum acompanhamento centralizado que contabilize este processo para gerar indicadores.

O Sujeito 23 demonstra as dificuldades do internato em ter soluções sem a integração com outros departamentos.” Tentamos detectar a razão da evasão. Quando se trata de questões relacionadas a regras e regulamentos, apresentamos as vantagens de permanecer no internato. Quando a questão é financeira, dificilmente conseguimos ajustar”. As sugestões de ação ficam limitadas a apenas aquilo que o setor pode ofertar. É necessário mais integração e o estabelecimento de uma metodologia para resolver esse problema.

Ainda existe uma visão míope por parte dos gestores acerca das razões de evasão e, conseqüentemente, sobre um método para a retenção, sem utilizar de uma visão institucional. Percebe-se que algumas tentativas setoriais para a solução dos problemas da evasão com as seguintes propostas: manutenção do estágio como forma de retenção, opções de financiamento e bolsa, mais flexibilidade nos processos de negociação, sensibilidade, empatia, respeito, encaminhamento psicopedagógico (NAPP), para com o estudante no processo de gestão da evasão. Percebe-se a necessidade de se desenvolver um método de gestão que ofereça, além do espectro completo das possibilidades de solução, também tenha rastreabilidade, compartilhamento e geração de indicadores.

Falando do processo de registro da evasão o Sujeito 3 acrescenta: “Nós estamos começando agora no controle um pouco maior sobre isso”; o Sujeito 7 afirma que “existe o registro pessoal feito na agenda de trabalho cotidiano de quando o procedimento é feito, mas não o registro formalizado em documento. O Sujeito 17 desconhece, mas ressalta que “apenas no período de rematrícula, pegamos todos os alunos que estão com o status de trancado ou abandonados e entramos em contato para recuperar essas matrículas”. O Sujeito 26, numa posição bem específica do seu setor, diz:

Desconheço algum trabalho institucional direcionado a egressos e desistentes. No meu departamento a gente mantém a amizade, conversas via WhatsApp, às vezes a gente liga para dar um apoio e tenta incentivar para voltar, mas oficialmente não existe registro de processo de evasão.

Em contradição ao que esses entrevistados disseram, o Sujeito 2 comenta que os registros são feitos na Secretaria Acadêmica.” O Sujeito 8, de maneira detalhada explica que

“no registro do processo de acompanhamento da evasão é anotado o nome completo, data de saída e o motivo que o aluno apresenta.” O Sujeito 11 confirma que o “Departamento Administrativo e Financeiro faz um registro do processo de acompanhamento da evasão”. O Sujeito 14 ressalta que a Direção acompanha sempre, mas explica que “não é um processo”, o que faz é constatar os números, e tentar identificar os motivos e, dependendo do motivo, faz contato, porém, como a maioria é por motivos financeiros, não dá para fazer muita coisa, pois são mensalidades às vezes do semestre todo. O Sujeito 23 diz que “existe um registro do processo de acompanhamento da evasão”, todavia, não declara como acontece.

A maioria das falas dos gestores indica a não existência de um processo ou modelo de retenção. Os que disseram que tinha, identificaram como processo incipiente ou informal constando apenas os números ou uma lista de status com possibilidade de melhorar. Constatase que o registro ocorre após a decisão da evasão. Isso é feito pela secretaria e Departamento de finanças estudantis. A fala indica que não há uma uniformidade quanto ao conhecimento da existência ou não do processo. Percebe-se falta de integração e até de capacitação entre os gestores da IES.

5.3.2 Técnicos administrativos

O Sujeito 9 e 16 apresentam a ideia de se organizar para ajudar financeiramente os alunos, “o seminário da FADBA destina esforços para ajudar os alunos, seja negociando com o setor financeiro, seja com ofertas de estágios ou até mesmo através da contribuição financeira cotizado pelo corpo docente”, esta ajuda vai além das oferecidas pela IES, pois apresenta os próprios docentes como apoiadores dos alunos com dificuldades financeiras, ainda que tais não ganhem suficiente para resolver o problema todo da falta de recursos dos alunos. O Sujeito 16 revisita o tópico de ajuda financeira através de cotas por parte dos docentes em outro segmento além do seminário.

O Sujeito 13 apresenta um passo a passo com ações preventivas desenvolvidas pelo NAPP, “[...] o NAPP gera um relatório individual que é entregue para cada aluno com seus resultados e com os encaminhamentos para os atendimentos que este precisa [...] O objetivo de tal avaliação é prevenir a evasão que pode ser motivada pela dificuldade em acompanhar os requisitos acadêmicos. Durante todo o ano os professores e coordenadores, ao perceberem que um determinado aluno está enfrentando dificuldades de aprendizagem, encaminham esse aluno para o NAPP, onde o estudante é avaliado individualmente nos aspectos psicopedagógicos e após a avaliação é encaminhado para o profissional que melhor poderá atender às suas

necessidades”. Um aspecto significativo do processo no NAPP é o compartilhamento com os coordenadores da informação.

O Sujeito 21 indica que o grupo dos bolsistas necessita tanto de orientação quanto os pagantes. “Não existe uma ação preventiva no meu departamento, só ficamos sabendo após o fato [...] Quando o aluno não nos informa o motivo e passa um semestre, levamos para a comissão para definir o que fazer, se a opção for cancelar o benefício por abandono, abrimos vagas para novos estudantes”. Talvez uma fonte de minimizar os abandonos e a falta de comunicação seja através da facilitação da comunicação com a redução das barreiras naturais. Normalmente os alunos que buscam bolsas da filantropia tem limites socioeconômicos que os impedem de compreender a terminologia legal. Quando se pede uma declaração de próprio punho a respeito da informalidade da atividade financeira dos pais, o próprio reconhecimento de firma, etc são algumas barreiras que o aluno de baixo poder aquisitivo já enxerga como difícil de transpor.

O entrevistado 22 apresenta uma síntese de como funciona a ação da retenção, de uma forma reducionista os elementos do processo estão presentes, “as ações [...] se iniciam após identificar a razão, contatamos a pessoa responsável por negociar e verifica-se a possibilidade de manter o aluno na IES. As pessoas de interesse são: Diretor Acadêmico e Diretor Financeiro”, mas o entrevistado deixa a impressão de que apenas os diretores conseguirão dar uma resposta adequada ao problema.

Nas ações sugeridas pelo grupo para justificar a evasão existe um foco no financeiro, além da ausência de oferta do estágio. Já a cotização entre docentes como fonte de ajuda financeira aparece com a função de retenção ao lado do NAPP que oferece um diagnóstico cedo, no início do semestre, no entanto para ter resultado o NAPP depende de ser acionado pelos docentes e gestores. Talvez a clínica-escola possa ajudar na solução dos problemas de saúde descritos pelo grupo e que promovem a evasão dos estudantes, muitas das ações desconhecem as opções disponíveis na IES, facilitação da comunicação e redução da burocracia para os bolsistas. Surge na fala deste grupo o potencial de um modelo de ação da retenção: Identificar o estudante com desejo de se evadir, ouvir para entender o problema, apresentar as opções que melhor resolvem o problema e negociar o melhor para ambos os lados.

Falando sobre o registro da evasão o Sujeito 9, complementa sua afirmação dizendo o seguinte:

Temos um sistema acadêmico que registra os trancamentos, já que esse processo é feito através de solicitação formal, e abandonos comparamos os relatórios de matrícula do semestre anterior para sabermos os alunos que nem trancaram nem se matricularam.

O Sujeito 15 explica que o sistema usado para averiguar os dados é o mesmo que o aluno se matricula, o SIGA – Sistema de Gerenciamento Acadêmico -, que atualmente está em transição para outro. Nesse programa “[...] tem uma parte específica onde ficam as ocorrências, então na secretaria se registra qual foi o motivo que o aluno deu para estar desistindo, isto pode ser feito no financeiro também onde a gente tem uma conversa com o aluno e fica tudo arquivado no sistema”. O Sujeito 22 também declara que se utiliza do SIGA e complementa dizendo que “fazemos uma anotação do motivo, quando identificado pelo aluno.” Já o Sujeito 16, de forma contundente afirma: “O relatório emitido pela Secretaria Geral é o único registro de processo de acompanhamento da evasão.” O Sujeito 20 confirma que “Existe registro do processo de acompanhamento da evasão no internato. Esse processo é feito semestralmente. [...] Então, sempre o diretor do setor de bem-estar, depois do preceptor-chefe, acaba sendo informado sobre quem trancou o internato ou voltou para a cidade de origem. Às vezes o controle é feito com base na informação da secretaria que declara que o aluno cancelou o internato, há casos que o aluno nos procura também. (Sujeito, 20)

Os Sujeitos 13 e 21 não conhecem processo de acompanhamento. Este último complementa dizendo “[...] é feito um parecer sinalizando o que existe de conhecimento a respeito dos motivos que levaram o aluno a evadir; registra-se o nome e o parecer detalha as informações de porquê o aluno se evadiu, de forma sucinta, e isso fica salvo no computador; [...]”.

Nota-se que os técnicos administrativos indicam maior conhecimento da existência e funcionalidade do processo. O registro ocorre ou a pedido do aluno ou a partir da análise do seu status. O processo se caracteriza como uma ação passiva, pois ocorre após a decisão de evasão, e tem, notadamente, uma ação mais documental do que preventiva. Os processos do departamento de filantropia e internato, ainda que sistematizados, não exibem qualidades de proatividade em aumentar a retenção e gerenciar a evasão.

5.3.3 Docentes

Os Sujeitos 1, 4 e 6 demonstram um claro exemplo da necessidade de sociabilização da informação e aconselhamento. Um deles chega a afirmar: “Não tenho conhecimento de ações tomadas pelo departamento no caso de interesse do aluno se evadir.” Existe um grande potencial de melhoria, já que tantos docentes desconhecem as ações descritas claramente pelos gestores.

Os Sujeitos 10 e 24 descrevem o conhecimento do processo de forma limitada, “as ações tomadas pela coordenação de curso é uma conversa particular com o estudante, na busca de dissuadir da evasão do curso”, mas percebe-se pela sua declaração que é algo que é feito por outros, o docente não se sente parte do processo. “As ações no caso de evasão incluem falar com a secretaria, às vezes o assunto é levado ao coordenador e até ao colegiado.” (Sujeito 24)

O Sujeito 25 demonstra percepção das ações necessárias para atender aos estudantes, “[...] em primeiro lugar a gente orienta sobre as formas de receber subsídio do governo pelo FIES e ProUni, também vamos ao departamento de Filantropia para ver a possibilidade de conseguir bolsa, às vezes, entramos em contato com colegas para juntos resolvermos as pendências econômicas e até buscamos auxílio de fora, como padrinhos para ver se eles permanecem aqui na escola, inclui a diversidade de opções financeiras oferecidas pela IES, visitando a cotização entre docentes e inserindo a busca de padrinhos e outras fontes externas a IES. Esta última é excelente já que a IES é filantrópica e não explora as potencialidades deste aspecto quanto a parcerias com empresas e pessoas físicas que ofereçam bolsas.

É flagrante o desconhecimento deste grupo acerca das ações tomadas no caso do interesse do estudante se evadir. Apenas uma minoria conhece parcialmente essas ações. Há, no entanto, docente que, além de estar informado, propõe a inclusão de padrinhos na solução dos problemas financeiros.

O Sujeito 25 falando do registro da evasão afirma: “Não existe registro a não ser informal, mas este tópico nos preocupa e estamos sempre falando das novas razões para se evadir: a nova abordagem curricular; comunicamos isto à direção acadêmica, isso era previsto, a evasão por conta do novo currículo.” Do grupo de docentes apenas o Sujeito 24 diz que no registro do processo de evasão é colocada uma breve nota no sistema de informação computacional da IES informando o motivo por que o aluno trancou o curso. O próprio documento de requerimento de trancamento tem um campo, justificativa, que solicita uma breve descrição da razão de evasão, segundo ele.

A maioria dos docentes desconhece a existência de registro do processo de acompanhamento da evasão. Um único docente entrevistado manifestou um agravo à nova abordagem metodológica e, ainda que não tenha nenhum processo de acompanhamento da evasão, justificou a existência dela em correlação a esta mudança. A atitude denota uma dificuldade de acompanhar os novos paradigmas da instituição de ensino, talvez pelo impacto da inovação ou pela falta de capacitação docente ou ainda pouca discussão do tema.

O comentário sobre a implantação da metodologia ativa de ensinagem denota uma dificuldade dos docentes em acompanhar os novos paradigmas adotados pela IES e refletem a

dificuldade dos docentes de acompanhar as inovações necessárias para a melhoria dos métodos ou também a falta de sensibilização para uma mudança importante e que movimenta alunos e professores contra e a favor. É preciso que este fator não seja mais um, a colaborar para a evasão do alunado.

5.3.4 Análise comparativa dos grupos de sujeitos sobre ações para a retenção evasão

Percebe-se a importância da integração dos setores na busca do sucesso do estudante ingressante. Essa integração está relacionada à capacidade de criar empatia, negociar e dialogar. Cislighi (2008, p. 78) afirma haver a necessidade de

[...] conectar as diversas formas de assistência social e acadêmica o currículo e aos esforços dos estudantes para a integralização curricular. A integração entre estudantes deve ser a maior fonte de apoio, acadêmico e social, embora possa ser completada por alternativas como seminários de calouros e cursos de reforço. As formas de apoio institucional devem evitar a estigmatização e a segregação de estudante em relação aos colegas, ao contrário devem buscar sua integração e serem oferecidas com uma visão proativa e contextualizada.

Esse olhar diferenciado para as necessidades do aluno foi apresentado pelo serviço do NAPP. No entanto, ainda existem muitos Sujeitos que minimizam esse grave problema e atribui a responsabilidade da solução unicamente ao grupo diretor. O alinhamento necessário para o sucesso desse método advém de mudança de paradigma que possibilite uma nova perspectiva de ações individuais e coletivas no ambiente da IES, o que aponta para uma convergência com o pensamento de Baggi e Lopes (2011, p. 357) quando eles afirmam que: “[A] implementação e o acompanhamento de políticas públicas educacionais, tendo por base a igualdade de oportunidades de acesso, é uma condição necessária, mas não é a única para que ocorra a democratização efetiva nas IES particulares para combater a evasão.”

Ainda que a percepção da necessidade de mudança esteja presente nas falas dos Sujeitos entrevistados, o como isso deve ser feito, quanto a aprendizagem organizacional, ainda é desconhecido. Cislighi (2008, p. 85) reforça a necessidade de se desenvolver esse know how, quando diz que “Foi adotada uma abordagem que contempla o uso de um modelo de aprendizagem organizacional com o objetivo de criar condições para o compartilhamento de informações e para uma aprendizagem institucional [...]” O mesmo autor afirma que tal conhecimento precisa ser implementado levando em consideração um ambiente que favoreça o trabalho individual e em grupo. O Quadro 10 apresenta as ações (ameaças e oportunidades) para evitar a evasão com base nos três grupos de entrevistados.

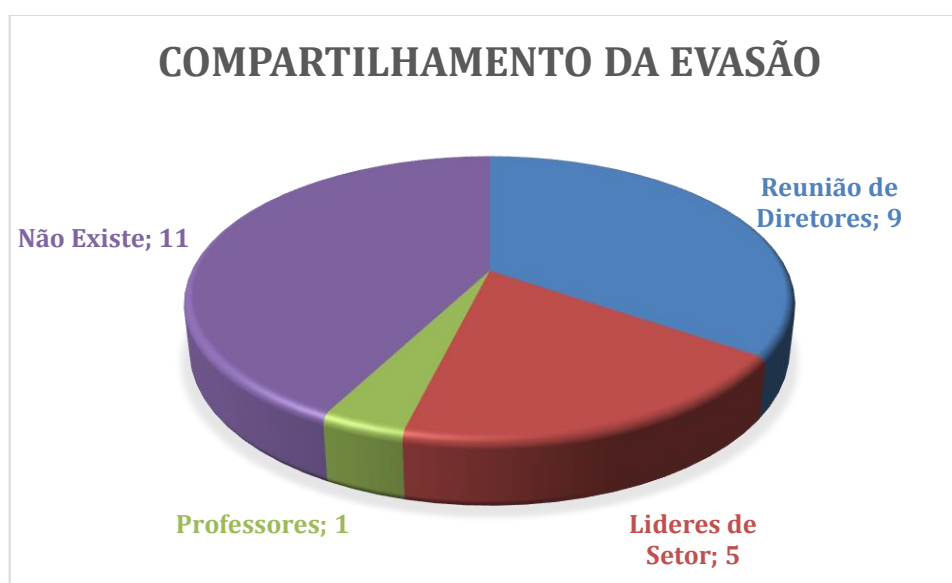
Quadro 9- Síntese das falas dos entrevistados sobre ações para a retenção

Ameaças	Oportunidades
O flagrante desconhecimento dos docentes acerca das ações tomadas no caso do interesse do estudante se evadir. Apenas uma minoria conhece parcialmente as ações.	Soluções através da manutenção do estágio como forma de retenção, opções de financiamento e bolsa, mais tato, mais habilidade de negociação, mais sensibilidade, mais empatia, mais respeito, inclusão do encaminhamento psicopedagógico (NAPP) no processo.
Visão míope por parte dos gestores e técnicos administrativos sobre as razões de evasão, o foco é apenas no financeiro.	Os técnicos administrativos e docentes incluem a cotização entre docentes, a busca por padrinhos, busca por parcerias com empresas como fonte financeira para os estudantes.
As coordenações além de não adotarem ações alinhadas e previamente planejadas, para ter ações para a retenção.	A coordenação deveria contribuir mais no processo de garantir a retenção por meio de soluções pedagogicamente construídas pelos diversos Sujeitos que compõem cada colegiado.
Ausência de um método, (passo a passo) para a gestão da evasão sem utilizar uma visão institucional.	O NAPP oferece um diagnóstico no início do semestre e quando é acionado pelos docentes e gestores
A maioria dos gestores e docentes desconhece um processo ou sistema de acompanhamento da evasão	Necessidade de integrar e divulgar o que existe ou existirá, socializando o processo, acompanhamento e divulgação de medidas preventivas.
O processo é incipiente ou informal, constando somente de números e status e o registro é feito somente após a declaração do estudante. Isto comprova que o que existe é mais documental do que processual que contribua para a retenção.	Os processos do departamento de filantropia e internato necessitam independência e proatividade.

5.4 COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO DA EVASÃO

A percepção de um sistemático compartilhamento das informações sobre a evasão é baixa, apenas um entrevistado indicou haver compartilhamento da evasão com os professores. A não inclusão deles neste processo exclui um potencial aliado, que tem presença diária na vida do estudante, como colaborador e articulador de soluções para diminuir a evasão. Dos entrevistados, 11 descreveram não haver, ou se existe, não se trata de um processo compartilhado com eles, normalmente referindo que tal relatório esteja à disposição dos líderes de departamentos. Nove dos entrevistados percebem que existe um compartilhamento nas reuniões de começo de semestre, reuniões encabeçadas pela administração da instituição, no entanto, são informações após o fato já estar consumado, não cabendo uma solução, conforme demonstra a Figura 13.

Figura 13 – Compartilhamento dos dados da evasão



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas semiestruturadas.

5.4.1 Gestores

Os Sujeitos 2, 3, 5, 7, 8, 14, 17, 23 indicam haver algum tipo de compartilhamento da evasão para outros membros da IES. Segundo o primeiro e o último, existe compartilhamento a partir do departamento financeiro, “o departamento financeiro faz o acompanhamento e mapeamento do número de evasões por curso”, mas não elabora nem explica se existe informação potencial. O Sujeito 3 aponta interação entre vários departamentos. Segundo ele,

“existe um compartilhamento de informações sobre a evasão entre direção acadêmica e a direção administrativa incluindo os departamentos de secretaria e departamento de Finanças para que tenhamos como fazer negociação com esses alunos”. O Sujeito 5 afirma que “o compartilhamento foi feito diretamente com o diretor acadêmico”. Os Sujeitos 7, 11 e 14 indicam que existem reuniões em que o assunto é compartilhado entre a administração e a coordenação, mas um dos entrevistados declara que “[o] compartilhamento é pontual e eventual entre a administração e, quando a coordenação é convidada para participar, o assunto é mencionado pontualmente”. “Não há uma rotina processual no compartilhamento da informação da potencial evasão para outros departamentos. Alguns casos podem ser sinalizados para o departamento de finanças ou coordenação de área”, é o que reitera o Sujeito 11. O Sujeito 17 afirma a existência de compartilhamento “entre as coordenações de cada curso, vestibular, secretaria, direção geral etc.” O Sujeito 26 diz não haver, mas descreve tentativas informais que faz, e sugere um melhor alinhamento entre a missão e a prática da instituição confessional. Ele conclui lembrando que o propósito da IES está além da questão financeira e/ou educacional, por isso a necessidade de oferta de um serviço que ajude na retenção dos alunos em processo de desistência.

[...] percebe-se quando a pessoa está entrando num processo de desistência, tenta se fazer um acompanhamento mais próximo. Seria muito interessante se a instituição criasse um departamento para apoiar o aluno em processo de desistência, ou tentar por algum meio facilitar, nas finanças, no apoio familiar por (causa de) nossa filosofia, a FADBA é uma família e estamos aqui para, além da parte educacional, oferecer o conforto de Cristo a essas pessoas.

Os Sujeitos 8, 12 e 19 não indicam haver compartilhamento da evasão para outros membros da IES. O primeiro percebe a oportunidade de se trabalhar com estudantes de forma preventiva. O entrevistado compartilha o problema com colegas e gestores e busca alternativas viáveis. Ele afirma não haver uma política no regimento para tratar a evasão potencial.

Ainda que alguns afirmem existir um compartilhamento da informação do potencial da evasão para outros membros da IES, apenas um demonstrou um modelo de gestão que trabalha com potenciais evadidos. Os departamentos sinalizados que compartilham informação são a direção, secretaria, financeiro, vestibular e internato. Houve uma proposta de desenvolvimento de um serviço em acordo com a missão e filosofia da IES para trabalhar como os potenciais desistentes.

5.4.2 Técnicos administrativos

Os Sujeitos 9, 15, 16, 20 e 22 afirmam existir compartilhamento da informação da evasão para outros membros da IES. O Sujeito 9 indica um paradigma que distancia o Seminário de Teologia da prática das outras escolas da FADBA. Segundo ele, “A direção do SALT juntamente com a coordenação trabalha junto com a administração da IES na busca de melhorias para essa questão. O corpo docente também coopera no que pode para ajudar na retenção”. A indicação é que existe um processo que envolve a coordenação, administração e tem a cooperação dos docentes. O Sujeito 15 indica existir, “compartilhamento da informação do potencial da evasão, entre os líderes dos setores responsáveis”, mas não explicita como funciona. O Sujeito 16 também confirma a existência de compartilhamento “entre os coordenadores e administração”. Os Sujeitos 20, 22 apontam compartilhamento da informação para outros membros da IES, isto acontece nas reuniões entre diretor do bem-estar estudantil e os gerentes do internato, “Nas reuniões de diretiva e o diretor do bem-estar estudantil fica informado do processo de evasão dos alunos.” Confirma o Sujeito 22: “São disponibilizados relatórios periódicos para a equipe administrativa da IES.”

O Sujeito 13 garante que desconhece a existência de uma rotina processual para o compartilhamento da informação potencial da evasão, já o Sujeito 21 indica não haver compartilhamento:

Não é uma informação que é socializada para outros setores ou departamentos. Estas informações ficam arquivadas aqui no nosso setor, no caso de uma auditoria são apresentados todos os documentos necessários. Nas comissões, às vezes, é sinalizado que alguns alunos não retornaram, mas não é detalhado para a administração (tesoureiro e o diretor administrativo). Não é detalhado o que levou aluno a se evadir ou quem são os alunos que se evadiram. Os números apresentados são os totais de bolsas, de pagantes com essas exigências do governo, então infelizmente as informações ficam mesmo arquivadas aqui no setor.

Os números quando são apresentados, são após o fato, apenas para registro de quantidades totais, buscando atender o índice de bolsas necessárias para a filantropia e a utilização das bolsas do ProUni com membros da administração.

Este grupo indica que quando há algum compartilhamento é compartimentalizado entre o setor e a administração. Tais experiências não são compartilhadas com outros gestores ou setores para aprendizado ou desenvolvimento de *know how*. Foi indicado não haver um padrão desse processo, pois cada setor informa em situações diferentes os seus resultados. Os setores mais avançados neste item são o seminário, internato e secretaria.

5.4.3 Docentes

Apenas os Sujeitos 4 e 25 indicaram existir algum tipo de compartilhamento de informação do potencial de evasão. “Acredito que exista compartilhamento das informações do potencial de evasão. Sempre é apresentado em reuniões de diretoria um percentual médio por ano. [o Sujeito se refere a um relatório produzido pela secretaria mostrando um comparativo do semestre anterior versus o somatório dos alunos que se matricularam no semestre atual] Se é real ou baseado em estudos, não posso afirmar”, diz o Sujeito 4. Segundo ele, apenas os números finais são apresentados e não são tratados como um processo de recuperação. O Sujeito 25 confirma que existe um processo informal de compartilhamento da evasão com a administração e coordenação do curso, “da minha parte não existe registro a não ser o informal, mas é comunicado à direção acadêmica e aos coordenadores de curso sobre os alunos que estão decididos ou que já estão em processo de evasão e os motivos pelos quais eles decidiram evadir”. Aqui se refere a uma anotação feita a partir dos alunos que ao solicitar trancamento ou transferência oferecem um motivo no formulário preenchido.

Os Sujeitos 1, 6 e 10 desconhecem uma rotina processual para o compartilhamento da informação potencial da evasão, “mas fica anotado no sistema o que o aluno informa ou é encontrado pela secretaria” (Sujeito 24).

A maioria dos docentes ignora qualquer processo de compartilhamento da informação da evasão antes que ela ocorra. Apenas um indicou conhecer um relatório de números finais de evadidos compartilhados pela administração da IES, outro indicou um processo informal, pessoal e não oficial que faz com a direção e coordenação sobre os alunos que percebe estar em processo de evasão.

5.4.4 Compartilhamento das informações sobre a evasão: uma análise comparativa

O tópico de maior importância identificado na triangulação de dados encontrados nas entrevistas, em comparação com o pensamento dos teóricos, é a necessidade de compartilhamento de dados sobre a evasão de forma sistemática e com a intenção do aprendizado e correção das causas que geram esse problema. Campos (2017, p. 49), por exemplo, afirma a necessidade do compartilhamento do problema com todos os envolvidos na IES, especificamente menciona os docentes, gestores, os setores administrativo e financeiro e até os representantes dos discentes. Esta ideia é validada por parte dos Sujeitos entrevistados que confirmam existir, de forma não sistemática, exceto pela gestão do curso de Teologia,

secretaria e finanças estudantis, um compartilhamento dos índices de evasão. (CAMPOS, 2017). Embora Campos (2017) reitere que o combate à evasão não pode ser encarado apenas como uma gestão de marketing ou atendimento, alguns entrevistados entendem e afirmam que tal preocupação e prática deva ser de responsabilidade da diretoria.

Um problema relatado por parte dos Sujeitos é a reação após o fato. Vários entrevistados mencionaram o relatório da evasão como uma ferramenta estatística com a intenção apenas de relatar o ocorrido. Rodriguez (2012) afirma que é necessário proatividade, as ações devem ir além da presença física, que denotem condições, relações, interações, aplicações e dinâmicas resultantes da “totalidade” das evidências em uma IES. Tudo se inicia na proposta pedagógica, que assegura a qualidade das práticas e atividades desenvolvidas pela IES, no entanto é necessário a gestão das evidências físicas que possam transmitir a qualidade percebida pelo aluno, elemento central para as atividades estratégicas de manutenção e controle da evasão. (RODRIGUEZ, 2012). O Quadro 11 apresenta as ações mais importantes para evitar a evasão, sugeridas pelos três grupos de entrevistados.

Quadro11- Síntese da fala dos entrevistados sobre o compartilhamento de informações

Ameaças	Oportunidades
Não há um processo estabelecido e conhecido pelos colaboradores;	Existem iniciativas pontuais de gestores e docentes;
Foi indicado não haver um padrão desse processo, pois cada setor informa em situações diferentes os seus resultados;	A administração é o elemento comum do compartilhamento, sendo assim, existe um potencial que a partir da direção seja expandido o processo;
A maioria trabalha apenas com indicadores de evasão já ocorrida.	O seminário, internato, secretaria tem modelos de compartilhamento semiestruturados que poderiam ser melhorados e compartilhados para o restante da IES;
Tais experiências não são compartilhadas com outros gestores ou setores para aprendizado ou desenvolvimento de <i>know how</i> ;	Existe a proposta de desenvolvimento de um serviço que se alinhe com a missão e filosofia da IES para trabalhar como os potenciais desistentes.

A maioria dos docentes desconhecem qualquer processo de compartilhamento da informação da evasão antes que ela ocorra – potencial.	
--	--

5.5 PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DO ALUNO EVADIDO

As respostas à pergunta sobre o processo de recuperação dos alunos evadidos demonstraram que a percepção do grupo entrevistado não identifica ações por parte da IES que objetivem, de forma sistemática, resgatar o estudante evadido. Na figura 14, percebe-se que 14 dos 26 entrevistados não conhecem o método de recuperação de evadidos da FADBA, para estes não existe esse processo. Oito conhecem o método, que se limita a fazer o contato com o estudante. Este contato, segundo os entrevistados, é feito pelo coordenador, setor de *call center* ou finanças estudantis; em alguns casos, pessoalmente, mas muitos dos alunos após evadir retornam ao seu estado ou cidade de origem, sem atualização dos dados de identificação e endereço, o dificulta ou mesmo impossibilita contato pessoal. Apenas quatro dos entrevistados indicaram haver um sistema que oferta informação de alternativas para o aluno conseguir resolver a razão da evasão: ProUni, FIES, Bolsa filantrópica e oportunidades de estágio. Mesmo entre estes entrevistados existe a percepção de que o processo de recuperação tem uma postura passiva.

Figura 14 – Processo da recuperação dos alunos evadidos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas semiestruturadas

5.5.1 Gestores

Os Sujeitos 2 e 12 afirmam que é feito um contato pela coordenação do curso para verificar a possibilidade de retorno dele. “Se inicia com contatos ocasionais com alguns alunos que saíram. Isto tem dado resultados, pois um dos alunos contatados retornou ao curso” (Sujeito 12).

Os Sujeitos 3 e o 14 indicam que quem faz o contato é o *call center*, “utiliza-se a lista dos alunos que abandonaram por problemas financeiros e se mantém contato com esses alunos, o primeiro contato é feito pelo *call center* e, depois do trabalho feito, se houver sucesso, segue para a negociação da dívida” (Sujeito 3). A partir da lista de alunos que abandonaram a IES, o setor financeiro dá prosseguimento no processo quando existe interesse por parte do estudante em retornar. “Existe uma tentativa de trazer de volta os alunos através do *call center* que liga para saber o motivo e se o aluno tem interesse em voltar, mas, eu volto a repetir, não é tão simples, pois a grande maioria são alunos com débitos muito altos” (Sujeito 14).

Contrários à opinião da maioria dos entrevistados, os Sujeitos 5, 7, 11, 23 e 26, respectivamente, indicam não conhecer a existência do processo, “desconheço se existe algum processo de recuperação para trazer de volta os alunos” “Processo formalizado e sistemático não existe, apenas atuações pontuais; às vezes, um contato esporádico com um ou outro estudante que evadiu, mas não algo processual sistemático”. “Pela coordenação não há nada sistematizado em um processo para trazer de volta o aluno evadido. Eventualmente é feito contato com algum aluno para retornar, em geral o contato é feito por outros motivos e o momento é aproveitado para esse fim”.

O Sujeito 8 demonstra visão clara e sistemática para o tratamento dos diferentes processos de recuperação de alunos do internato. “Quando a saída é por questões financeiras, as tentativas são feitas antes da evasão. Quando os alunos saem em busca de mais liberdade, obtivemos alguns sucessos somente após a evasão [...] um aluno não conhecedor da filosofia adventista vem para a escola, mesmo sendo informado das regras de conduta, às vezes leva tempo para que estes se adequem ou que suportem as mudanças, para este tipo de problema existem sempre estratégias de aconselhamento, orientação e acolhimento, quando a insatisfação é resultado da estrutura física da FADBA, é mais difícil de corrigir”. Os problemas financeiros são processados antes da evasão, os problemas ligados à insatisfação com o grau de liberdade que o sistema do internato oferece, às vezes, na percepção do entrevistado, carece de uma experiência fora do internato para se perceber o que se perdeu, quando o problema são insatisfações com a estrutura, a opinião do entrevistado é que fica difícil concorrer com o

domicílio do estudante, principalmente daqueles oriundos de lares cuja família não possui dificuldades financeiras, que torna o problema às vezes impossível de ser revertido. Problemas de conduta, a solução pode ser viável através de aconselhamento.

O Sujeito 17 se utiliza das opções financeiras para resolver os problemas de evasão. “Existe um processo de recuperação para trazer de volta através da oferta de descontos, estágios, FIES e ProUni”. Tal postura denota que não há um processo de diagnóstico que inclua outras razões de evasão citadas por outros gestores que se estendam para além das financeiras.

O Sujeito 19 afirma que o coordenador faz o contato inicial e encaminha para a finança estudantil para continuar o processo de recuperação. “O processo de recuperação se dá pelo coordenador ligar para o aluno e encaminhar para a renegociação financeira”.

Existe um desconhecimento pela maioria dos gestores de um processo de recuperação. Alguns afirmam que tal processo não exista na IES. Outros dizem, existir eventualmente uma tentativa informal, uma minoria confirma um método que as coordenações trabalham com a lista dos abandonos e tem a ajuda das finanças estudantis oferecendo o pacote de opções financeiras. Apenas um dos entrevistados do internato demonstrou ter uma visão clara e sistemática para cada tipo de evasão, com variadas abordagens de recuperação. Percebe-se não haver uma construção de um sistema ou diálogo entre os gestores nem haver um sistema sociabilizado e em uso por toda IES.

5.5.2 Técnicos administrativos

O Sujeito 9 cita a oferta do pacote financeiro por parte das finanças ou um diálogo em torno da razão da evasão buscando soluções. Não indica um modelo de processo existente. “Quando a questão da evasão é financeira, a administração busca ajudar o aluno com acordos ou ofertas de estágios. Quando é em virtude de adaptação ao curso, sempre procuramos conversar, para ajudarmos no que for possível”.

Os Sujeitos 13, 16 e 22 desconhecem a existência de um processo para recuperar os alunos evadidos. “Desconheço se exista algum processo de recuperação para trazer o aluno de volta [...] Quando o aluno desiste não tenho conhecimento”. O entrevistado 21 indica que os alunos desistentes que tiveram contato com o NAPP desistiram em função de questões financeiras e familiares. O problema do apoio psicopedagógico está relacionado com a indisponibilidade do NAPP, “pois o setor conta apenas com um profissional para realizar os atendimentos individuais de todo o Ensino Básico e todo o Ensino Superior; além disso, esse

único profissional também é responsável para realizar todos os atendimentos em grupo”. O Sujeito 21 explica:

entramos em contato com esses alunos durante os processos de renovação e informamos sobre o processo, e quais os documentos que são necessários para que possa retornar no semestre seguinte, informando de que o estudante tem essa possibilidade. Além desse apoio de recuperação é oferecido apoio em que se tenta mostrar outras possibilidades e saídas diante de um problema, tais como a dificuldade acadêmica, acompanhamento psicopedagógico ou psicológico. Além disso existe um amparo para os alunos com dificuldade financeira através da mantenedora chamado “Elo do Bem”. Por meio desse projeto oferece-se doação de alimentos, são cestas básicas que também ajudam os alunos.

Há um hiato em relação às declarações do Sujeito 21 em comparação com as dos outros Sujeitos 13,16 e 22, isso se dá pelo fato da não existência de um método de retenção dos alunos. Cada setor faz o seu melhor, mas não existe um compartilhamento de ações e de seus resultados quando se fala de evasão. O completo desconhecimento de Técnicos administrativos do que colegas estão fazendo só vem confirmar a necessidade de um processo integrador que envolva todos os setores na busca de construir uma retenção mais bem acompanhada.

Segundo a Secretaria Geral, se o aluno deseja retornar, são oferecidos alguns procedimentos que facilitem o retorno, como a reintegração de curso, “conforme consta no Regimento Acadêmico, sem ser necessário realizar um novo processo seletivo, quando o aluno está dentro do prazo oficial de conclusão do curso”.

O Sujeito 15 indica existir um processo de recuperação que é resultado da negociação na busca de manter o aluno na IES. “O mais usado é a negociação onde se expõe a condição do aluno e da instituição para chegar a um acordo entre ambos fazendo com que o aluno permaneça na IES”.

O Sujeito 20 indica não existir, “estamos tentando trabalhar com administrativo o que pode ser feito para ajudar os alunos evadidos a retornar para o internato”. O entrevistado assegura a tentativa de desenvolver algum meio para ajudar os alunos evadidos.

Existe uma generalizada falta de profissionais para acompanhamento psicopedagógico. Não que esta seja a razão da evasão, no entanto, a incapacidade de atender os alunos por falta de pessoal é uma reclamação do corpo técnico e dos docentes. Pela avaliação setorial há uma percepção de insuficiente quantidade de profissionais do NAPP. Não existe um modelo, processo ou sistema, que integre todos os setores na busca de uma melhor retenção. As ações acontecem, mas de forma individual, cada setor tenta fazer algo para ajudar: oferecer o pacote de benefícios financeiros para os evadidos, diálogo em torno da razão da evasão e busca por

solução. Assim, por exemplo, a filantropia oferece informação, apoio psicopedagógico e ajuda para os alunos com problemas financeiros através do programa da mantenedora “Elo do Bem”, a secretaria oferece a reintegração acadêmica segundo as regras do regimento. No entanto, a ausência da capacitação e a percepção das oportunidades sistêmicas de recuperação dos evadidos não fazem parte das afirmações dos entrevistados.

5.5.3 Docentes

Os Sujeitos 1, 4, 6, 10, 24, e 25 afirmam desconhecer a existência de qualquer sistema ou processo de recuperação. Suas falas podem ser assim sintetizadas: Sujeito 10 “Não tenho conhecimento se existe algum processo de recuperação para trazer de volta o aluno evadido”. Sujeito 24 “Depois do semestre de evasão, não existe algum processo de recuperação para trazer de volta tal aluno”. Sujeito 25 “Não conheço nenhum processo de recuperação para trazer de volta o aluno pelo menos no nível sistemático, científico não tenho visto nada”. Sujeito 6 “Não existe um processo de recuperação. Como o aluno tem 7 anos para caducar o curso, ele muitas vezes retorna para terminar o curso”.

Todos os docentes ignoram a existência de algum programa de recuperação do evadido. Tal fato, inspira a preocupação porque se o docente, que é um potencial auxiliador do processo de retenção, não percebe o interesse da IES de recuperar os evadidos, isto poderá refletir na atitude desse docente com respeito ao problema da evasão. Houve uma sugestão pelo Sujeito 24 para se fazer uma reserva de bolsas que deveriam ser usadas para alunos em meio ou final de curso para ajudá-los a conseguir terminar o curso. Mas será que é a melhor decisão? Tradicionalmente se faz essa provisão no início do curso porque a evasão é maior. Naturalmente, no final do curso, o aluno faz tudo para não abandonar.

5.5.4 Processo de recuperação dos alunos evadidos: análise comparativa dos três grupos

Ao triangular as informações dos três grupos de entrevistados, percebe-se a incapacidade da maioria de entender quão danosa é a evasão após se consolidar. A não compreensão do grau de dificuldade de retorno do aluno faz com que o entrevistado relegue a evasão como algo da responsabilidade de terceiros, exemplo: direção, coordenação, secretaria, setor financeiro, etc ou como algo fácil de ser remediado. Referindo-se a uma pesquisa de outro autor, Baggi e Lopes (2011) afirmam que “[...] que apenas uma minoria consegue se reintegrar

à graduação após trancar, cancelar ou abandonar o curso”. Um fator importante é que essa pesquisa foi feita em uma universidade privada, portanto, é possível supor que os motivos para a evasão sejam de ordem administrativa e financeira.

O processo de recuperação é visto pela maioria dos entrevistados como responsabilidade do *call center* e coordenador. O impacto da evasão é muito caro do ponto de vista de captação de alunos. Rodriguez (2012, p. 16) afirma, citando diversos autores que mostram que “é cinco vezes mais caro recuperar um cliente perdido do que garantir a sua manutenção e permanência como consumidor da empresa.” O autor lembra a máxima da qualidade de serviço, afirmando: “um cliente satisfeito pode indicar e trazer outros.” (2012, p. 16). Em outras palavras, é mais interessante se implantar um modelo de retenção do que se investir em processos de recuperação, tanto pelo custo financeiro como pelo impacto do marketing negativo. O Quadro 12 apresenta a síntese das falas dos três grupos de entrevistados sobre a recuperação dos estudantes evadidos.

Quadro 12 - Síntese da fala dos entrevistados sobre a recuperação dos evadidos

Ameaças	Oportunidades
Existe um desconhecimento, uma generalizada falta de capacitação e visão sistêmica do problema da gestão da evasão entre os entrevistados;	Alguns afirmam existir eventualmente uma tentativa informal, e tem a ajuda das finanças estudantis oferecendo o pacote de opções financeiras;
Apenas uma minoria confirma um método que as coordenações trabalham com a lista dos abandonos;	Apenas um dos entrevistados, do internato denotou ter uma visão clara e sistemática para cada tipo de evasão, com variadas abordagens de recuperação;
Percebe-se não haver uma construção de um sistema ou diálogo entre os gestores nem haver um sistema sociabilizado e em uso por toda IES;	Não existe modelo, processo ou sistema, mas de forma individual cada setor tenta fazer algo para ajudar;
Existe uma percepção de mal dimensionamento na quantidade de profissionais do NAPP;	Oferecer o pacote de benefícios financeiros para os evadidos parece ser algo conhecido por parte dos colaboradores;
Todos os docentes desconhecem a existência de algum programa de recuperação do evadido.	Diálogo em torno da razão da evasão e busca por solução faz parte da ação de alguns dos entrevistados;

	A filantropia oferece informação, apoio psicopedagógico e ajudas para os alunos com problemas financeiros através do programa da mantenedora Elo do Bem;
	A secretaria oferece a reintegração acadêmica segundo as regras do regimento.
	Houve uma sugestão para se fazer uma reserva de bolsas que deveriam ser usadas para alunos em meio ou final de curso para ajudá-los a conseguir terminar o curso.

Considerando que todo trabalho de gestão, especialmente numa instituição educativa confessional, exige cooperação, pode-se afirmar que a percepção de cada profissional acerca de um dos problemas que mais preocupa esta instituição de ensino é fundamental para que sejam encontradas soluções viáveis e funcionais a curto, médio e longo prazo. Quanto mais a questão é ignorada ou aparece de maneira levemente tangível para cada envolvido, mais difícil fica de se chegar a uma solução prática. Esse indicador de descaso apenas se soma aos demais indicadores que já foram arrolados por esta análise.

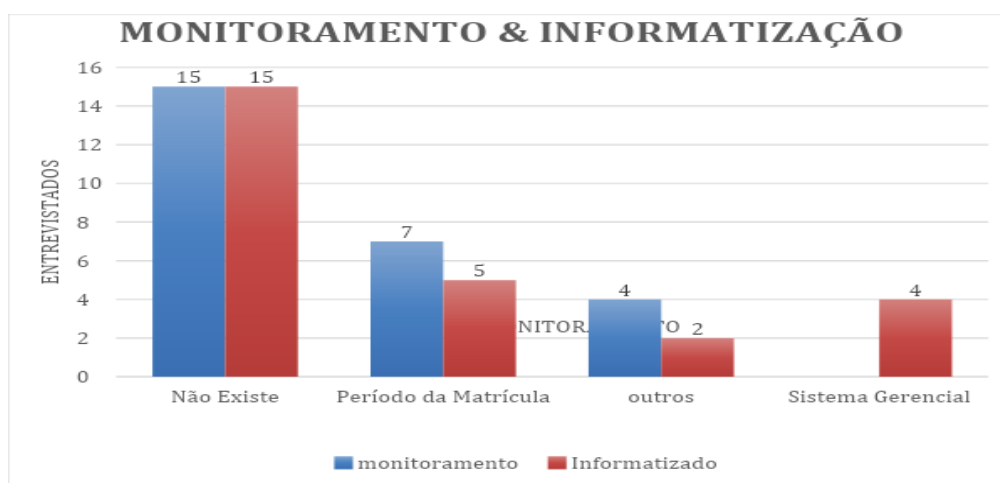
5.6 MONITORAMENTO DA EVASÃO

Em nenhum outro tópico existe maior nível de falta de conhecimento sobre o tema do que monitoramento e informatização. Estes dois tópicos são completamente estranhos a maioria dos entrevistados. Apenas 5 deles afirmam que não existe nem monitoramento nem informatização do processo. Um afirmou: “Existe suporte informacional até demais, falta a aplicação desse suporte a necessidade de captação da evasão.” (Sujeito 6) De fato, ainda que exista a utilização de planilhas eletrônicas que ocasionalmente sejam extraídas do sistema informacional, de forma manual, dados que colaboram com o gerenciamento da evasão, não existe um processo automatizado que demonstre a situação dos alunos com tendência a se evadir, os que estejam se evadindo. O sistema só é útil na secretaria para informar o número de alunos que cursava o ano anterior e o ano atual, e estes dados são colocados em uma planilha que é distribuída no período das matrículas.

O sistema me diz as condições, os estados. Ele me diz, quantos trancaram e quantos abandonaram, ou seja, não reativaram o vínculo Inter semestre e me

diz quantos alunos concluíram. Isso aí eu tenho como consultar no sistema, mas ele não me diz o motivo, aí, para o motivo eu faço uma planilha a parte, no Excel. Tem um formulário, né, que o aluno, no caso do abandono, eu não tenho como saber o motivo, a menos que a gente ligue para esse aluno, porque como ele não veio aqui. É aquele aluno que acabou o semestre, foi se embora e não veio. Então esse é o abandono, é o quê desvinculou do curso. Agora, no caso do trancado, e do cancelamento, aí eu tenho controle por que o aluno vem aqui e pede, né "eu quero cancelar o curso", então ele preenche o requerimento e eu coloco Qual é o motivo que você está cancelando? Ele informa, E aí eu lanço na planilha. Mensalmente eu faço isso. (Sujeito 14)

Figura 15 – Monitoramento e informatização da evasão



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas semiestruturadas

Um dos entrevistados sugeriu uma medida simples, que ele se utiliza para monitorar a evasão. “Só existe suporte informacional via computador na chamada. Na chamada diz quando o aluno tranca, quando abandona, mas como eu disse, sempre após acontecer a evasão em questão” (Sujeito 25). Aqui uma sugestão muito interessante, o professor tem a percepção em primeiro lugar. Tem o termômetro na mão para avaliar o aluno, sabe o nível de participação, presença, assiduidade, interesse, notas e ainda tem a seu dispor o registro oficial, para saber se o aluno já passou na secretaria e definiu a situação ou se ainda está em tempo de trabalhar no processo de recuperação. Nesse cenário o professor pode se tornar o monitor por excelência.

5.6.1 Gestores

Os Sujeitos 3, 5, 14 indicam que não há meios utilizados para o monitoramento dos níveis da evasão. O Sujeito 3 afirma: “Desconheço se existe meios utilizados para o monitoramento dos níveis de evasão”. Sujeito 5 complementa: “Não existe monitoramento dos níveis de evasão automático, porque é como eu disse, os alunos que evadem não avisam que

vão evadir. Eles simplesmente não voltam”. Assim esse grupo resume a atuação da IES na busca do controle do problema.

O Sujeito 7 afirma que apenas ao final do período de matrícula a secretaria emite relatório, enquanto os Sujeitos 8 e 23 tentam traçar um paralelo entre assistencialismo e evasão, qualidade dos serviços ofertados e evasão, pelo internato, “oferece-se aos alunos programas de alta qualidade, tais como: segurança, alimentação de qualidade, espiritualidade, rotina, programações diferenciadas, eventos sociais, assistência médica, assistência psicológica, intervenções educacionais”, no entanto, não descreveu como tais programas podem servir de monitoramento dos níveis da evasão.

Os Sujeitos 11, 12, 17 e 26 anunciam que relatório de matrícula via planilha eletrônica é o único meio de monitoramento. O Sujeito 17 se referiu ao relatório assim: “Os meios utilizados para o monitoramento dos níveis de evasão em todo final de matrícula, a secretaria geral colhe essas informações e compartilha com a direção da instituição e divulga nas reuniões e conselhos”.

O Sujeito 19 afirma que apenas a contagem de alunos é o método de monitoramento da evasão dos estudantes. “O monitoramento dos níveis de evasão é feito a partir do número de alunos por turma, no início e final do semestre”.

A maioria dos gestores reconhece que não há meios utilizados de monitoramento, um grande número reconhece que existe relatório no final da matrícula que é apresentado como monitoramento da evasão. Dois dos gestores ligados ao internato relacionaram a qualidade dos serviços *versus* evasão ou assistencialismo *versus* evasão. Um dos entrevistados afirma ser impossível fazer um monitoramento devido a este aspecto ser imprevisível. Implantar indicadores e estabelecer relacionamentos entre performance e evasão pode servir de indicadores conforme indicam alguns estudiosos apontados no referencial teórico. Tal opinião é contrariada por Lima e Zago (2016), Tinto (2012), Tontini e Walter (2012) afirmam que existe uma premente necessidade de compreensão do fenômeno da evasão do ponto de vista dos vários atores da IES buscando acompanhar os indicadores da satisfação, avaliando os resultados daqueles que contribuem no acolhimento do processo de ensino e formação, como também daqueles que tratam dos problemas e soluções acadêmicas e financeiras.

Falando de monitoramento computacional, os Sujeitos 2, 3, 5, 7, 12, 19 e 23 desconhecem ou afirmam não existir suporte computadorizado do monitoramento da evasão. “Não há nada no computador porque não há sistema de monitoramento então nós não temos nem suporte e nenhuma sistematização desse equipamento”. “Salvo os relatórios enviados pela Secretaria Geral à medida que o período de matrícula vai ocorrendo em um relatório final

quando esse período se encerra, desconheço algum outro suporte informacional sobre esse assunto”. O Sujeito 26 afirma:

como não existe nada em específico, a instituição dispõe de equipamentos de informática, mas não de uso específico para uma comissão ou departamento para tratar, não existe suporte informacional, mesmo a instituição dispondo de todo aparato tecnológico para fazer um acompanhamento específico.

Os Sujeitos 8, 11 e 14 afirmam existir suporte informacional computadorizado, mas não informam qual. O Sujeito 17 faz igual afirmação e declara que: “O suporte informacional do monitoramento da evasão é feito através de um sistema que permite que preenchamos o motivo da saída do aluno. A partir do qual se gera um relatório com as informações”. O sistema serve apenas para registro e impressão do que já é sabido: o motivo da saída. Na realidade se vê as causas da evasão; não há processo para retenção ou prevenção da evasão. A tecnologia da informação não é utilizada para gerar informação a partir de um determinado comportamento do aluno. Ex.: o aluno tem faltado muito e as notas das atividades acadêmicas têm sido baixas; outra possibilidade, o sistema detecta que o aluno respondeu negativamente à avaliação institucional e está tendo notas baixas; o aluno cursa os primeiros semestres e está tendo um resultado insatisfatório nas notas, o sistema gera uma lista de alunos em risco de evasão a partir de um determinado grupo de circunstância.

A maioria dos gestores afirma não existir ou desconhecer suporte computadorizado à gestão da evasão, os demais consideram que utilizar o computador para registrar a razão da evasão e depois imprimir tais dados seja considerado suporte computacional. Peritos da área informacional afirmam que a IES tem um parque de *hardware* capaz de tal suporte, mas não existe heurística ou análise informacional automatizada para gerar dados que auxiliem a gestão da retenção.

5.6.2 Técnicos administrativos

Para os entrevistados 9 e 15 o sistema acadêmico da IES é o meio de monitoração. Possivelmente, fazem menção ao relatório da secretaria. O Sujeito 9 afirma: “O meio para o monitoramento dos níveis de evasão é o Sistema acadêmico da IES”. O Sujeito 15 informa: “Há relatórios que o sistema da instituição fornece, é acompanhado principalmente no período de matrículas; estes são os meios utilizados para o monitoramento dos níveis de evasão”.

O Sujeito 13, 16 e 21 não conhecem meios utilizados para o monitoramento dos níveis da evasão. O Sujeito 13 afirma: “Não existe meio de monitoramento das evasões. O que se pode

fazer é analisar os dados do sistema gerencial da IES e poder ter uma noção da quantidade de alunos que evadiram por semestre. Mas isto só seria feito a pedido da direção”.

O quadro de técnicos administrativos, semelhante ao de gestores, reconhecem que não há meios utilizados de monitoramento, um grande número 4 dos 7 entrevistados reconhecem que existe apenas um relatório no final da matrícula apresentado como monitoramento da evasão.

Falando de suporte informacional computadorizado, os Sujeitos 9, 15 e 21 afirmam existir, mas não informam qual. “Como ficam registrados no computador qualquer tipo de dado que a gente precisar consultar, a gente tem computador do próprio setor mesmo que a gente pode estar utilizando para entrar nas pastas, na pasta da rede filantropia para poder estar buscando ter essas informações de evasões”. (Sujeito 21)

A maioria dos técnicos administrativos afirmam não existir ou desconhecer suporte computadorizado para gestão da evasão, um considera que utilizar o computador para registrar a razão da evasão e depois imprimir tais dados seja considerado suporte computacional.

5.6.3 Docentes

Para o grupo de docentes a situação não se revela de maneira bem semelhante aos dois grupos anteriores. Três deles desconhecem meios utilizados para o monitoramento dos níveis da evasão. Um dos entrevistados também aponta o relatório de matrícula como única forma de controle e monitoramento.

O Sujeito 25 descobre a evasão só quando é mudado o status na caderneta de chamada. “Só percebo que o aluno evadiu quando vejo na chamada, então imagino que o único meio de medir a evasão quando se faz a matrícula e se fecha a matrícula que eu acho muito tarde para você remediar e descobrir a evasão só depois que ela acontece eu acho que isso é humano, é falho”. O docente indica, acertadamente, que esperar o fechamento da matrícula é muito tarde para se trabalhar o monitoramento da evasão.

Os Sujeitos 1, 10 e 24 desconhecem ou afirmam não existir suporte computadorizado do monitoramento da evasão. O Sujeito 24 afirma que “o suporte informacional geralmente é feito através de uma planilha no Excel. No novo sistema em implantação na IES, o ADEMIS, eu desconheço esta função, no programa atual SIGA não existia”.

Os Sujeitos 4, 6 e 25 afirmam existir suporte informacional computadorizado, “acredito que de forma generalista, exista suporte informacional do monitoramento da evasão”, mas não

informa qual. Para o Sujeito 6 “existe suporte informacional até demais, falta a aplicação desse suporte à necessidade de gestão da evasão”. Talvez o docente esteja mencionando que a IES tem todos seus processos informatizados, chamada, lançamento de notas, Moodle, provas online, mas tudo isso não é usado para ajudar na gestão da evasão. O Sujeito 25 afirma: “só existe suporte informacional via computador na caderneta de chamada. Este documento diz quando o estudante tranca a disciplina, quando abandona, mas, como eu disse, sempre após já haver acontecido a evasão em questão”, o problema é que a informação gerada pelo sistema informacional é tardia, após o fato já haver acontecido.

A maioria dos docentes afirmam não existir ou desconhecer suporte computadorizado a gestão da evasão. Não há processo para retenção ou antecipação do risco de evasão. Um docente não concorda que tal utilização da tecnologia se constitua a suporte informacional; outro afirma que há uma subutilização do sistema informacional.

5.6.4 Processo de recuperação dos alunos evadidos: análise comparativa

Os três grupos de entrevistados não percebem sequer a existência de monitoramento, ou seja, eles desconhecem esse mecanismo, o que tornou este um ponto muito fraco em termos de respostas ou informações. Cislighi (2008) traz várias estratégias utilizadas para se ter o monitoramento da evasão potencial, uma delas é acrescentar aos boletos de mensalidades sistematicamente impressos os registros de frequência e avaliações intermediárias dos estudantes nos boletos enviados. Dessa forma pais, responsáveis e empregadores podem acompanhar continuamente o empenho e o desempenho dos estudantes.

Lima e Zago (2016, p. 5) apresentam a perspectiva de monitorar a evasão a partir da utilização de fórmulas. “O fenômeno da evasão deve estar atento às diferentes formas de definir matematicamente o objeto de estudo”. Como exemplo, seguem três possibilidades utilizadas nas IES. A primeira usada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) considera apenas os dados dos ingressantes e dos concluintes. Ou seja, todos os estudantes que ingressaram, mas não concluíram serão considerados evadidos, mesmo que estejam ainda matriculados, ou seja, retidos no sistema.

Outro modelo de fórmula de avaliação é o utilizado pelo Instituto Lobo e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) – os estudantes matriculados e retidos nos cursos não são considerados evadidos, pois nestes casos o número de ingressantes e concluintes é diminuído do total das matrículas e é dividido pelo número de estudantes matriculados no ano anterior.

Cada uma dessas fórmulas vai gerar indicadores diferentes para a mesma amostra. Isso pode parecer preocupante ou distorcido, no entanto, são indicadores aceitos no contexto educacional e servem como referência para poder avaliar a retenção de uma IES.

Sobre o tópico de informatização do processo de monitoramento, Cislighi (2008) apresenta alguns relatórios que podem ser implementados dentro do sistema computacional de controle acadêmico da IES. Prazo Disponível para Integralização Curricular e Controle Curricular. Tais relatórios podem ser usados pelos coordenadores de curso, e servem como um alerta sobre a situação dos estudantes que dispõem de, no máximo, três semestres para a integralização curricular, antes que sejam jubilados. Cislighi (2008) também apresenta três ideias de relatórios que podem servir de solução para um monitoramento mais efetivo: Mapa com a situação individualizada dos estudantes que, pelo seu padrão de desempenho, provavelmente terão dificuldades para integralização curricular; Simulador de desempenho para ser usado pelos alunos no processo de matrícula, para que o mesmo possa ter uma visão da sua performance acadêmica por áreas do conhecimento; Coordenadores e NDE poderia ter um indicador de desempenho médio calculado para cada turma de cada disciplina ao longo do tempo apresentado num quadro sintético. Tal indicador facilitaria a identificação dos pontos de estrangulamento na cadeia de pré-requisitos de um determinado curso. O Quadro 13 apresenta uma síntese das falas dos três grupos de entrevistados sobre estratégias de monitoramento dos estudantes.

Quadro 13- Síntese da fala dos entrevistados sobre monitoramento

Ameaças	Oportunidades
A maioria dos entrevistados reconhecem que não há meios utilizados de monitoramento;	Implantar indicadores e estabelecer relacionamentos entre performance e evasão pode servir de indicadores conforme o referencial teórico;
Um grande número reconhece que existe relatório no final da matrícula que é apresentado como monitoramento da evasão;	O constante monitoramento dos vários indicadores explicitados com razão da evasão poderá servir de ferramenta avaliativa e constante monitoramento.
Um dos entrevistados afirma ser impossível fazer um monitoramento devido a este aspecto ser imprevisível;	A maioria dos docentes desconhece um processo de monitoramento ou conhece o método do monitoramento pós matrícula. Um dos docentes indica, acertadamente, que

	esperar o fechamento da matrícula é muito tarde para se trabalhar o monitoramento da evasão.
A maioria afirma não existir ou desconhecer suporte computadorizado a gestão da evasão;	A TI poderia ser utilizada para gerar informação a partir de um determinado comportamento do aluno. Ex. O aluno tem faltado muito e as notas das atividades acadêmicas tem caído, outra possibilidade, o sistema detecta que o aluno respondeu negativamente a avaliação institucional e está tendo notas baixas, o aluno cursa os primeiros semestres e está tendo um resultado insatisfatório nas notas, o sistema gera uma lista de alunos em risco de evasão a partir de um determinado grupo de circunstância;
Os demais consideram que utilizar o computador para registra a razão da evasão e depois imprimir tais dados seja considerado suporte computacional;	Peritos da área informacional afirmam que a IES tem um parque de hardware capaz de tal suporte, mas não existe heurística ou análise de informacional automatizada para gerar dados que auxilie a gestão da retenção;
O sistema serve apenas para registro e impressão do que já é sabido, o motivo da saída! Na realidade se vê as causas da evasão! Não há processo para retenção ou antecipar-se a evasão.	Existe entrevistado que não concorda que usar o computador para imprimir a lista das razões dos evadidos se constitua a suporte informacional;

5.7 ASPECTOS QUE DIFICULTAM MAIOR RETENÇÃO DOS ALUNOS

Ainda que os entrevistados tenham respostas bem diferentes, na sua essência elas se encaixam em duas categorias de problemas: problemas socioeconômicos, do ambiente físico onde a qualidade de vida, capacidade de gerar renda; problemas relacionais, que abordam preocupações emocionais e do acolhimento do estudante.

Os entrevistados percebem vários aspectos do acolhimento que necessitam ser resolvidos para melhorar a retenção. Desde a busca de uma maior integração com programas culturais e espirituais.

Eu diria que uma capela semanal ou menos a cada 15 dias uma capela boa que envolvesse todo mundo poderia fazer diferença... maior agitação ali no pátio da cidade também pelo menos uma vez por semana com músicas ao vivo, alguma coisa que agitasse o pessoal uma gincana... coisa que deveríamos pensar, que no meu entender, criam vínculos bem difíceis de serem desfeitos. (Sujeito 6)

Mas na essência observam que ainda existe uma distância entre a instituição e os estudantes, “Falta melhor relacionamento com os alunos” (Sujeito 16), “eu só acho que ninguém se preocupa verdadeiramente com evasão e nem com o egresso.” (Sujeito 1) “Ainda é preciso olhar o estudante como um todo, atentando para suas expectativas e realidades.” (Sujeito 10) “Em se tratando da desistência do aluno em função de suas dificuldades e limitações sensoriais, acredito que precisamos melhorar aumentando o número de profissionais que atendam tais dificuldades”. (Sujeito13). Mas que sejam profissionais de qualidade. O processo de matrícula é demorado ou é burocrático; falta de profissionalismo dos atendentes da secretaria e do departamento financeiro, a grande maioria são estagiários, com pouco treinamento e mal remunerados. (Sujeito 19), “[...] a determinação de uma pessoa específica para acompanhar os possíveis evadidos; controle do cadastro dos alunos com verificação de funcionalidade dos números de telefone informados, pois muitos deles não existem, de forma a assegurar o contato posterior com um possível aluno evadido no processo de resgate desse aluno. (Sujeito 4) Cuidados que coloquem os estudantes de volta na prioridade que eles deveriam estar, pois são a essência da IES.

Na correria do dia a dia, do departamento das áreas, limitam o tempo e o foco institucional, foca-se em cada departamento para conseguir atingir as metas, mas falta focar nessa retenção dos alunos ou na recuperação desses alunos... a FADBA é meio que uma rodoviária hora chega um, hora chega o outro e a gente acaba cauterizando o nosso coração em alguns aspectos, mas eu entendo que existe a necessidade de um trabalho específico, [...] a gente já cauterizou o coração pelo entra e sai dos alunos. Então esse é um dos pontos que causa dificuldade e a gente já está com coração meio que que preso a achar que isso é normal [...] (Sujeito 26)

Os problemas socioeconômicos já foram arrolados no item problemas financeiros que causam evasão, no entanto, os entrevistados repetem algumas preocupações relativas a estes aspectos.

[...] eu acho que as questões de bolsas poderiam ser revistas para conceder bolsas a alunos que estão no meio do processo de formação e não apenas aos que estão começando e exista um programa de incentivo financeiro para que esses alunos voltem ou não saiam. (Sujeito 25)

A falta de oferta de geração de renda durante o semestre foi outro recorrente ponto lembrado pelos entrevistados “Talvez a localização, que é um requisito institucional para o internato, pois se encontra longe de grandes centros urbanos, diminuindo as oportunidades para empregos e até mesmo estágios para auxiliar economicamente os alunos [...]” (Sujeito 15) “Nosso público é em parte de fora do estado, e sem suporte financeiro. Depende de trabalhos informais para sustento. Isso cria dificuldades por que os trabalhos daqui geralmente têm baixa remuneração.” (Sujeito 11) “[...] maior oferta de trabalhos em uma demanda regional de modo que os alunos tivessem como obter seus recursos financeiros para a manutenção de seus estudos.” (Sujeito 2). “A dificuldade dos alunos terem uma renda além da colportagem devido à localização da instituição” (Sujeito 4).

Eu percebo que nós temos uma realidade muito carente. Aqui é uma zona rural que não tem muita possibilidade de trabalho, as pessoas fazem muito bico, tem rendas incertas, então é isso, é uma coisa que dificulta o aluno a se manter, a gente vai analisar que a realidade de moradia, de tudo dos alunos é muita carência, diferente de se você pegar uma cidade maior...então acredito que isso dificulta para os casos de alunos que evadem por questões financeiras porque aqui não encontram muitas possibilidades de trabalho. (Sujeito 21)

Existem aspectos estruturais da sociedade que dificultam a retenção dos alunos. Um grande problema para que os alunos fiquem, de fato, são as questões financeiras. O custo de vida é muito alto para eles, pois, são alunos que dependem exclusivamente da colportagem. Não tem ajuda da família. E alguns deles não vão bem na colportagem. Eu mesma, vivi isso na pele, se não fosse fazer parte do grupo de alunos que trabalha em tempo integral para sobreviver, não teria conseguido estudar. (Sujeito 14)

Percebe-se pelas declarações dos entrevistados que os gestores têm a percepção que o problema é socioeconômico enquanto parte do corpo técnico e corpo docente percebem que o problema é mais emocional-relacional.

5.7.1 Gestores

Os Sujeitos 2, 5 e 11 abordam o tema do trabalho e oportunidade de estágio. O Sujeito 2 afirma existir a necessidade de “Maior oferta de trabalho na vizinhança da FADBA, de modo que os alunos tenham como obter seus recursos financeiros para a manutenção de seus estudos”. Nem a instituição, nem a Igreja Adventista do Sétimo Dia, mantenedora da FADBA, são responsáveis pela oferta de renda na região, no entanto, a faculdade é um importante *stakeholder* que necessita se articular com o estado e com os empreendedores locais na busca

de ampliar a oferta de estágio e emprego, além de outras iniciativas de geração de renda na região. O Sujeito 5 afirmou: “Na minha opinião, são as regras do estágio beneficiando apenas os alunos internos”. A prática de beneficiar os alunos do internato com oportunidades de trabalho foi uma experiência momentânea e que foi suspensa. Este é um tópico que está sob a legislação e não pode ser modificado, no entanto, a IES poderia ter parceiros regionais que disponibilizassem estágios para que os estudantes pudessem estender sua prática em outros estabelecimentos além da própria instituição de ensino. “Nosso público é em parte de fora do estado, e sem suporte financeiro. Depende de trabalhos informais para sustento. Isso cria dificuldades, porque os trabalhos geralmente têm baixa remuneração”, afirma um dos entrevistados.

O Sujeito 3 considera: “Eu acho que nossa principal fragilidade é o perfil financeiro do nosso estudante [...] É difícil conseguir modelar isso [...], não sei se nós teríamos condições de modificar o perfil do estudante em relação a esses aspectos”. Segundo o relatório de receita da família extraído do questionário socioeconômico do vestibular de 2019-1: 48,74% tem 1 salário mínimo, 45,07% tem 2-4 salários mínimos, 4,74% tem 4-8 salários mínimos e apenas tem 1,45% mais de 8 salários mínimos. A mensalidade média da FADBA, incluindo o custo do internato, é três mil reais, sem incluir livros, viagens, atividades extraescolares, etc. Potencialmente, apenas 1,45% dos alunos entrantes teriam como fazer frente aos custos do internato, ou seja, 23 alunos, dos atuais 2000. O desafio para a FADBA é real, contudo, uma possibilidade seria explorar o viés filantrópico da IES com parcerias com empresas em busca de aporte financeiro para bolsas estudantis e recursos para pesquisa.

O Sujeito 7 afirma que “o que talvez me chame um pouco atenção no aspecto estrutural seria a condição de moradia que muitos têm, eu não sei se isso tem sido um fator de evasão, talvez seja mais um fator de qualidade de vida dos estudantes. Porém, no aspecto relacional, às vezes, os estudantes passam certas necessidades e a gente não consegue dar a atenção suficiente que eles precisam e merecem, então talvez esse fosse um ponto a ser considerado”. No último relatório da CPA 2018, sobre o tópico de ações acadêmico-administrativas para a pesquisa ou iniciação científica, tecnológica, artística e cultural, na pergunta 7, houve uma avaliação de 39,1% de excelente e 31,9% de ótimo, juntos um total 71% de avaliação positiva. No item Atendimento ao aluno pelos Gestores e Funcionários, pergunta 16, 38,7% excelente e 31,3 de ótimo, juntos um total de 70% na qualidade do atendimento. Qualidade nunca é demais, a capacitação e sociabilização dos esforços ainda precisam ser melhoradas. No entanto, existem iniciativas que não são sociabilizadas, é necessário melhorar o nível de compartilhamento das ações para que todos se envolvam e estejam informados.

Contrário a maioria dos entrevistados, os Sujeitos 8 e 17 afirmam que não há nenhum aspecto organizacional, cultural, acadêmico ou estrutural que possa representar uma dificuldade para melhor retenção dos alunos. Talvez essa fala busque evitar uma crítica à organização, percebe-se que há um receio natural dos colaboradores em elaborar detalhes, em fazer afirmativas mais contundentes. Embora seja uma postura compreensível, dadas as circunstâncias da investigação, mas reduz as expectativas deste estudo de apresentar como resultado críticas e sugestões de melhorias.

O Sujeito 14 aponta a colportagem como elemento de sobrevivência, “o custo de vida é muito alto para eles, [...] dependem exclusivamente da colportagem. [...]. E alguns não vão bem [...]. Vivi isso na pele, se não fosse fazer parte do grupo de alunos que trabalha em tempo integral para sobreviver, não teria conseguido estudar, é quase uma condição *sine qua non* para 70% dos alunos.” Os indicadores apresentados diferem dos apresentados pelo Instituto de Desenvolvimento do Estudante Colportor (IDEC), de 30% a 40% dos alunos que colportam, ainda assim, é o maior grupo gerador de receita para a IES. A importância da colportagem é comprovada pelo fato de a Igreja Adventista manter um profissional gestor em tempo integral à disposição dos colportores da IES. Entre as ações desenvolvidas pelo IDEC está o desenvolvimento das habilidades de liderança e venda. Como diferencial, a IES pode continuar crescendo à medida que a colportagem cresce. Para tanto, os diretores e gestores deveriam alinhar suas estratégias, pois a colportagem resolve o problema de captação da renda dos alunos que não dispõem de meios. Tal atividade ainda contribui na formação dos estudantes, pois eles desenvolvem suas habilidades intrapessoais, como atestado por vários entrevistados.

O Sujeito 17 apresenta um problema essencial nos fatores de qualidade da IES. “Processo de matrícula demorado ou burocrático; falta de profissionalismo dos atendentes da secretaria e do departamento financeiro, a grande maioria é de estagiários, com pouco treinamento e mal remunerados”. Existem problemas de gestão em vários setores de atendimento. A presença de estagiários é uma necessidade dupla, ela atende à questão de prática formativa e a questão financeira. Os estudantes carecem desta oportunidade, porém, precisam também de melhor capacitação, inclusão de tecnologia para diminuir a burocracia, e aumentar a acessibilidade das informações; esses fatores poderiam reduzir os problemas descritos.

O Sujeito 23 propõe uma verticalização dos serviços do internato agregando mais valor para os alunos que decidem investir no sistema de hotelaria, “Para reduzir a evasão do internato, penso que poderia melhorar a estrutura do residencial para oferecer melhor conforto. Acompanhamento diferenciado na parte acadêmica para alunos internos, inclusive com professores de reforço para o ensino básico. Oferecer aulas extracurriculares, tais como: música,

línguas e outros com preços diferenciados para os internos”. Este tipo de abordagem, no entanto, pode aumentar os custos, por isso será necessário fazer um estudo de viabilidade.

A reflexão do Sujeito 26 aborda algumas preocupações essenciais para o êxito da FADBA em relação à evasão:

Na correria do dia a dia dos diferentes setores, o tempo e o foco institucional de cada departamento na retenção dos alunos ou na recuperação desses alunos fica limitado. O ideal, no meu ponto de vista, seria que fosse pensado nisto especificamente. Estamos culturalmente afadigados [...] a FADBA é meio que uma rodoviária. Hora chega um, hora chega o outro, e a gente acaba cauterizando o nosso coração em alguns aspectos. Eu entendo que existe a necessidade de um trabalho específico, seja por um departamento específico, seja pela parte da clínica de psicologia. Mas a gente já cauterizou o coração pelo entra e sai dos alunos. Então esse é um dos pontos que causa dificuldade, e a gente já está com coração meio que preso, e achar que isso é normal, eu acho que devemos buscar exatamente o contrário, a gente não pode se acostumar com isso [...] hoje o plano de cargos e salários de outras empresas do sistema Adventista começa em R\$1.680,00 e mais R\$ 400,00 de vale-alimentação, R\$ 80,00 de cesta básica, além de plano de saúde. Aqui na FADBA temos uma ajuda de 25% de plano de saúde, se você quiser. E outra coisa, o nosso plano de cargos e salários, é meio que os olhos, entendeu. Porque assim, " vamos formar um plano de cargos e salários", que lindo. Aí você tem pessoas que por interesse institucional ou administrativo entram acima disso. E outros ficam “na rapa do tacho”, é meio complexo.

Primeiro o entrevistado aborda o problema do nível de demandas e responsabilidades de cada departamento que pode dessensibilizar os indivíduos e fazer o profissional perder de vista um de seus princípios: “Respeito e valorização do ser humano”. (PDI, FADBA, 2016-2020). Para descrever o descaso, o entrevistado utiliza algumas figuras de linguagem que ajudam ao contextualizar o problema. “A FADBA é semelhante a uma rodoviária”, o próprio entrevistado contextualiza, explicando que os colaboradores se acostumam com o entrar e sair de alunos, isso não os sensibiliza mais. Na mesma linha, o Sujeito 26 apresenta a ideia do coração cauterizado, que não sente mais pelas perdas. Para justificar sua percepção, traz uma leitura das ações administrativas, percebidas pelos colaboradores como insuficientes. Nem o plano de cargos e salários foi poupado. Com este tipo de percepção fica fragilizado qualquer esforço para melhorar o acolhimento e o foco no estudante, quando o colaborador não se sente nem acolhido e nem protegido pela IES.

Percebe-se que ainda existem gestores que não estão atentos aos problemas da IES; a faculdade, como importante *stakeholder* precisa articular oportunidades de renda para seus estudantes, buscando parcerias para aumentar a oferta de renda e a duração do estágio remunerado; buscando empresas e padrinhos que possam ofertar aporte financeiro para os estudantes. Por outro lado, um estudo para reduzir os custos de ensino podem ser um elemento

facilitador que permite um maior grupo de alunos de estudar. Sociabilizar as ações positivas para oferecer maior visibilidade e satisfação ao público interno e externo. Mais suporte à colportagem como fonte importante de empoderamento financeiro dos estudantes; mais vantagens para os alunos do internato e mais profissionalismo nos serviços, mais coerência na gestão dos talentos por parte da IES.

5.7.2 Técnicos administrativos

O Sujeito 9 não percebe as oportunidades de melhoria e os problemas ao seu redor. “Não identifico aspectos que possam representar uma dificuldade para uma melhor retenção dos alunos. Sempre procuramos ajudar e motivar ao máximo. O nosso calendário é adaptado, dentro das questões legais, para ajudar os alunos no que diz respeito à dinâmica do início e término das aulas”. Para melhor diagnóstico são necessários sistema, capacitação e indicadores.

O Sujeito 13 traz uma preocupação crescente na comunidade acadêmica. “Em se tratando da desistência do aluno em função de suas dificuldades e limitações sensoriais, acredito que precisamos melhorar aumentando o número de profissionais que atendam tais dificuldades”. Se percebe a necessidade de um adequado número de profissionais de psicopedagogia para atender a essa parcela com necessidades especiais para acompanhamento dos estudos.

O Sujeito 15 faz uma análise das vantagens e desvantagens da localização do contexto filosófico e do contexto financeiro:

Talvez a localização, que é um requisito institucional para internato, pois se encontra longe de grandes centros urbanos, diminuindo as oportunidades para empregos e até mesmo estágios para auxiliar economicamente os alunos este seja aspecto estrutural que poderia representar uma dificuldade para uma melhor retenção dos alunos. Essa questão da localização é um ponto positivo por um lado, porque a instituição tem toda uma filosofia e um histórico cristão. Viver afastado dos centros urbanos fica até melhor para os alunos, para os jovens, porque isso é chamativo, [...] então, por um lado é bom, porque o aluno se concentra na espiritualidade e até nos próprios estudos. O ponto negativo é porque como é no interior, a oferta de trabalho às vezes dificulta muito a sobrevivência do aluno aqui na instituição. Aqui recebe alunos de todos os lugares do país, até de outros países, esse é um ponto negativo pela razão da oferta de trabalho e renda.

Esse é um paradigma que já tem soluções alternativas em outras IES Adventistas, que ofertam seus serviços nas escolas utilizando as escolas de ensino médio do sistema adventista de educação e assim geram renda e oportunidade de expansão.

O Sujeito 16 faz um apanhado bem amplo de problemas que percebe do ponto de vista cultural e estrutural.

O que representa uma dificuldade na retenção dos alunos é a Administração. Falta melhor relacionamento com os alunos, adotar novas medidas para que possa quitar suas pendências e continuar estudando. No semestre passado alguns alunos perderam o interesse por questões acadêmicas, docentes, má estrutura, referindo-se a laboratórios de informática, junções de turmas. Os alunos dizem, aqui parece abandonado, cada um por si, não era assim, [referindo-se ao prédio universitário], os alunos indicam má gestão, problema com os monitores. [...] Eu acho que o custo de vida aqui é diferente de seus estados, a comida é um pouco mais cara, o aluguel, é muito ruim, não tem um transporte fixo, então os alunos dependem de carona. Mas eu acho que hoje a parte de moradia e de alimentação é que mais pesa para eles. [...] Muitos [estudantes] vivem apenas de bico, vendendo as trufas, algumas mulheres pegam serviço de cuidar de criança, de fazer faxina. Os meninos ficam muito reféns, se você é de determinada área acadêmica, você pode até concorrer a algum estágio, mas não são todos que têm oportunidade. Eles não têm suporte.

O entrevistado inicia sua avaliação com a qualidade de relacionamento dos gestores com os alunos, apontando detalhes que sinalizam o descaso ou falta de cuidado na gestão dos serviços. É preocupante a declaração de que o entrevistado não tem acesso às informações e capacitação sobre a evasão e retenção. No final das considerações, ele traça um perfil das dificuldades locais para os alunos que convivem no entorno da IES e enfrentam problemas de aluguel, alimentação, logística, falta de opções de trabalho e renda. Diante do quadro delineado, fica patente a necessidade de intervenção do poder civil, do município extensivo ao estado. A FADBA é uma instituição de importância para a região. Gera renda, traz divisas, movimenta o comércio. A IES é indicada como o segundo maior gerador de divisas do município ao lado da Empresa Mastrotto, no entanto do ponto de vista de empreendimentos, benefícios e apoio a comunidade, o município não investe ou atrai investimentos nas áreas de transporte público, educação, habitação, lazer, segurança. e da IES na mediação das soluções que possam melhorar as oportunidades dos estudantes conquistarem o objetivo acadêmico de concluir o ensino superior.

O Sujeito 20 apresenta a possibilidade de um estudo para prolongar o estágio dos alunos internos:

Uma das soluções é a oferta de estágio para poder estender um pouco mais o tempo dos alunos no internato, pelo menos, para aqueles que conseguem se manter com o estágio. [...]. Porque os alunos nos procuram dizendo o seguinte: o internato é bom, a dificuldade é que eu não consigo me manter no internato. Alguns alunos que dependem da colportagem, alguns alunos conseguem retornar com recursos da colportagem, outros não. O ano começa com mais alunos, e sempre no segundo semestre cai, desde 2017 eu estou aqui e acompanho isso, sempre dá uma queda [...]. No ano passado, nós tivemos uma queda, do segundo semestre para esse ano de uma quantidade muito grande.

Porque tínhamos o programa “Lidere o Amanhã”, e esse ano o programa voltou com pouca força. Esse programa é uma ferramenta de captação dos alunos que envolve uma cadeia de colaboradores: o pastor indica o aluno, e o custo do internato é rateado entre os pais, igreja, escritório local e regional da Igreja Adventista. Esse valor é dividido em quatro. No ano passado, nós tínhamos 84 alunos desse projeto. Esse ano nós estamos com 43 alunos. Então houve uma queda, nessa questão do Lidere Amanhã. Nós temos alguns alunos que continuam nesse projeto. Estes 43 alunos são frutos do incentivo do pastor local, da igreja, e dos pais que quiseram e lutaram para manter os filhos aqui no projeto.

Como visto o entrevistado 20 afirma que a evasão do internato está atrelada ao estágio, mas não dá detalhes. O entrevistado apresenta informações do “Projeto Lidere o Amanhã”, que segundo o entrevistado, trouxe novos alunos e que deixou um resíduo positivo. Percebe-se pela observação de mais uma década, que outros segmentos da Igreja Adventista recebem críticas pela incapacidade de manter boas iniciativas apenas porque tais iniciativas foram implementadas por administradores que não estão em destaque, e os novos gestores buscam outras ideias para substituir as ideias anteriores. É da opinião do pesquisador que talvez essa seja a razão pela qual o “Projeto Lidere Amanhã” não tenha continuado com a mesma força. Mas valeria a pena apresentar melhorias e avaliar a sustentabilidade e perpetuação do projeto.

O Sujeito 21 aborda novamente os problemas ligados à falta de oportunidade de atividades que geram renda na região, enquanto o Sujeito 22 enumera uma série de possibilidades para reduzir a evasão por razões financeiras.

A maioria se evade por situação financeira, e por serem de outro estado, a primeira dificuldade é para se manter, então ele cancela os estudos para não continuar gerando gastos, por ser de outro estado ele precisa voltar para casa e continuar trabalhando. Então não sei como a instituição poderia resolver esse problema. Talvez algum trabalho que envolvesse a escola, de forma externa, mas que tivesse algum vínculo com a escola, de forma que eles continuassem trabalhando durante o semestre. Alguma parceria entre a escola e iniciativas de geração de renda. Nas férias muitos colportam, só que não conseguem o valor para se manter durante todo o semestre. Eles colportam, iniciam o curso, mas no meio do semestre, percebem que o valor não é suficiente para pagar o aluguel e a alimentação. Então, se tivesse algum estágio, alguma empresa aqui da região, de repente seria uma forma de geração de renda. Os alunos poderiam trabalhar um período, fazer estágio em outro, já que a faculdade não tem condições de amparar a oferta de estágio. (Sujeito 22)

Adicionalmente, já existe o departamento de filantropia e a Gestão de Talentos – setor que faz a triagem e treinamento dos estagiários e funcionários da FADBA, que já oferecem uma gestão eficiente das oportunidades de estágio disponíveis. O Sujeito 21 colabora, “Mas é fato que não existe oferta de estágio para todos, são muitos alunos.”

Alguns dos entrevistados não estão informados dos problemas ao seu redor. Como observador, percebe-se que existe um grupo de colaboradores mais envolvidos que fizeram várias sugestões incluindo: o aumento de profissionais de psicopedagogia para ampliar o número de atendimentos dos alunos com impedimento psicopedagógico. O problema de localização da IES e as implicações com as opções de aluguel, custo da alimentação, opções de transporte, e ausência de opções de geração de renda e estágio. Devido às dificuldades, surge a potencialidade de se abrir *campus*-satélite da FADBA aproveitando o turno ocioso nas escolas de Ensino Médio do Sistema Adventista de Educação. Outro tópico mencionado foi a percepção do tipo de relacionamento que a administração tem com os alunos. Um ponto preocupante é a falta de acesso a treinamento e informação sobre a evasão e a retenção. O projeto “Lidere Amanhã” foi a nota alta pelo poder de melhorar a captação de novos alunos, e a proposta de ratear o custo, de forma que a família se responsabilize apenas por 25% do custo do internato, a extensão do tempo de estágio remunerado pelo seu efeito direto na retenção.

5.7.3 Docentes

O Sujeito 1 afirma: “[...] eu só acho que ninguém se preocupa verdadeiramente com evasão e nem com o egresso”, mas não menciona em qual evidência se baseia para apontar descaso ou omissão no tratamento da evasão e do perfil do egresso. Além disso, é excessivamente sumário na resposta, não destacando outros aspectos que possam ter relação direta com sua afirmação inicial.

O Sujeito 4 está bastante familiarizado com os problemas da IES. O mesmo elenca sugestões, que podem não ser exequíveis, mas refletem sua opinião

a dificuldade dos alunos terem uma renda além da colportagem devido à localização da instituição; a necessidade de se determinar uma pessoa específica para acompanhar os possíveis evadidos; controle do cadastro dos alunos com verificação de funcionalidade dos números de telefone informados, pois muitos deles não existem, de forma que assegure o contato posterior com um possível aluno evadido no processo de resgate desse aluno.

Cada uma das suas sugestões e diagnóstico são pertinentes e requer uma reflexão: renda além da colportagem, determinar uma pessoa específica para fazer a gestão da retenção; controle do cadastro dos alunos e verificação de funcionalidade dos números de telefone para assegurar o contato posterior no processo de resgate desse aluno.

O Sujeito 6 menciona a melhoria das atividades socioartísticas do campus, a melhoria do relacional, no entanto, reduz a problemática a soluções proselitistas sem mencionar que

alguns setores como o internato, têm evasão independentemente da quantidade de eventos relacionais e espirituais. “Eu diria que uma capela semanal ou menos a cada 15 dias uma capela boa que envolve todo mundo poderia fazer diferença e outra coisa seria uma maior agitação ali no pátio da cidade também pelo menos uma vez por semana com músicas ao vivo, alguma coisa que agitasse o pessoal, uma gincana, qualquer coisa que deveríamos pensar que no meu entender criam vínculos bem difíceis de serem desfeitos”.

A visão do Sujeito 10 expressa uma preocupação holística com o alunado:

ainda é preciso olhar o estudante como um todo, atentando para suas expectativas e realidades. No âmbito organizacional percebo que há falta de amadurecimento nesse sentido. É como se o aluno fizesse favor de estar na IES, e não ser a razão de ser da mesma. Finanças estudantis em minha visão ainda são inóspitas no trato.

Aponta um tratamento inóspito para a questão financeira que é, claramente, o aspecto central de preocupação organizacional. Ressalta uma “coisificação” do aluno e também uma contradição quanto à orientação ideológica e religiosa da organização. Ainda demonstra preocupação com o exercício de setores específicos com a função de cuidar do aluno.

O Sujeito 24 ressalta a obrigatoriedade para os seminaristas.

Os alunos solteiros do Seminário da FADBA têm o requerimento de no primeiro ano viver no internato, esta imposição demanda mais recursos financeiros, e naturalmente é um impedimento para alguns alunos. Na FADBA, existem certos costumes confessionais que para alguns alunos não adventistas podem ser um entrave. Eu não vejo no contexto dos nossos alunos, que haja necessariamente uma dificuldade com costumes denominacionais no campus. Porque, tanto os externos, quanto os internos, vivem mais ou menos o mesmo contexto e no mesmo ambiente. A única diferença é a questão da moradia e a questão da alimentação. Aqueles que têm mais recursos têm a opção de ficar dentro da escola, os que têm menos moram fora da escola. Geralmente é mais barato morar fora do que dentro da instituição. Mas, como resultado eles têm maior precariedade com relação à alimentação [...] Aqui dentro da escola tem um restaurante com cardápio variado, com comida com uma certa qualidade. Enquanto lá fora o indivíduo tem que sobreviver através das circunstâncias. [...] o produto mais vendido no mercadinho vizinho à IES é macarrão instantâneo, salsicha e ovo. Se considerar que esse é o produto que ele mais vende, significa que os alunos não se alimentam de forma adequada. Então eu vejo assim. Mas porque eles se submetem a isso? Por uma questão de valores, de preço, de questão de sobreviver do ponto de vista financeiro, porque lá fora eles alugam uma república, um apartamento, uma kitnet, divide com dois, três, e fica mais barata a moradia, mas a alimentação fica bastante precária, porque até mesmo aqueles que têm dinheiro, muitas vezes não têm tempo de cozinhar, de preparar um alimento adequado, isso é uma coisa séria. Mas não vejo que seja por questões de cultura da IES. A cultura da IES eu acho que não afeta nesse sentido. Viver no internato. A cultura do internato é importante para a cultura da igreja Adventista, por essa razão ela espera que

os futuros pastores tenham o conhecimento pessoal de como o internato funciona.

O entrevistado 24 contextualiza as diferenças entre os alunos que vivem com pouco recurso financeiro e aqueles com grande capacidade financeira; na forma da abordagem, deixa uma percepção de sectarismo, não sustentada por outros entrevistados. Elabora as diferenças entre viver no internato e no externato, e expressa sua preocupação com a pouca ou baixa qualidade de vida, principalmente da alimentação dos alunos que vivem no regime de externato.

A IES tenta atrair alunos, prepará-los através da colportagem para terem independência financeira e utilizam as bolsas para atrair novos alunos. Houveram comentários sobre descaso e omissão da FADBA, mas não foram apresentados os fatos para corroborar esse pensamento; Tópicos como opções de renda além da colportagem, um profissional para gerir a retenção, melhor acompanhamento dos cadastros dos estudantes, principalmente o registro dos celulares que são trocados constantemente; o aumento das atividades relacionais, artísticas e espirituais, referências ao tratamento inóspito nas questões financeiras, a coisificação do estudante, a verificação de elementos que não estão alinhados com a orientação ideológica da IES. Os problemas ligados aos seminaristas solteiros e a sua obrigação de viver no internato; as vantagens e desvantagens de viver no internato e a baixa qualidade da alimentação do externato; A não compreensão das políticas de distribuição de bolsas, conforme demonstra o Quadro 13.

5.7.4 Aspectos que impedem bons níveis de retenção: análise comparativa

Ao analisar os fatores que impedem o alcance de bons níveis de retenção, com base nas falas dos três grupos, duas razões encabeçam esses fatores: socioeconômico e emocional-relacional. Assis (2013), analisando os dados captados com base nos fatores que motivam a evasão, encontrou vários fatores que se alinham àqueles apresentados pelos entrevistados: baixa integração entre IES e empresa; carga horária semanal de trabalho, horário de trabalho incompatível com o curso, dificuldades financeiras momentâneas; falta de financiamento mais amplo aos alunos carentes, problemas de saúde. (ASSIS, 2013). Como se percebe, muitos desses fatores estão relacionados com a oferta de oportunidades de trabalho e estágio, aspectos repetidamente apontados pelos entrevistados como razão para evasão.

Entre as razões para evasão estão as responsabilidades ligadas ao trabalho, como impossibilidade de serem pontuais nas aulas, viagens a trabalho. Colaborando com a percepção dos entrevistados que apontaram o agravamento dos problemas socioeconômicos dos alunos

como razão para sua evasão. Outros fatores importantes também citados pelos teóricos, e que se alinham com as falas dos entrevistados, são a necessidade de bolsa de estudo e a insuficiência de renda pessoal ou familiar que, vida pessoal, situação financeira fazem parte dos fatores que dificultam uma melhor retenção. (RODRIGUEZ, 2012; TONTINI, 2014).

As razões apresentadas pelos entrevistados apontam para geração de renda regional devido ao baixo poder aquisitivo e as implicações que derivam da falta de recursos financeiros ligados à alimentação, habitação, transporte, saúde, etc. Morosini *et al* (2011) na sua síntese sobre a pesquisa realizada por doze anos em artigos sobre evasão, apresentaram oito fatores associados à evasão e à dificuldade de retenção: aspectos financeiros relacionados à vida pessoal ou familiar do estudante; aspectos interpessoais (dificuldades de relacionamento com colegas e docentes); incompatibilidade entre os horários de estudos com as demais atividades, inclusive o trabalho; aspectos familiares como, por exemplo, responsabilidades com filhos e dependentes, apoio familiar quanto aos estudos, etc. O Quadro 14 apresenta uma síntese das falas dos entrevistados sobre os aspectos que impedem o alcance de bons níveis de retenção.

Quadro 14 - Síntese das falas entrevistados sobre impedimentos para a retenção

Ameaças	Oportunidades
Colaboradores que não estão atentos, informados dos problemas da FADBA;	
O problema de localização da IES e as implicações com as opções de aluguel, custo da alimentação, opções de transporte, e ausência de opções de geração de renda e estágio;	A FADBA como importante stakeholder precisa articular oportunidades de renda para os estudantes, e a duração do estágio remunerado; empresas e padrinhos que possam ofertar aporte financeiro para os estudantes.
Falta de treinamento e informação sobre a evasão e a retenção;	Sociabilizar as ações positivas para oferecer maior visibilidade e satisfação ao público interno e externo.
Percepção negativa do tipo de relacionamento que a administração tem com os alunos.	Mais suporte à colportagem como importante fonte de renda;
Tratamento inóspito dos alunos nas questões financeiras;	Para os seminaristas solteiros a obrigação de viver no internato; as vantagens e desvantagens de viver no internato; a falácia da baixa qualidade da alimentação do externato;

Coisificação do estudante; colaboradores que não estão alinhados com a orientação ideológica da IES.	Mais vantagens para os alunos do internato e mais profissionalismo nos serviços
	Maior coerência na gestão dos colaboradores por parte da IES.
	Aumentar os profissionais de psicopedagogia.
	Ampliar o projeto Lidere Amanhã.
	Um profissional para gerir a retenção;
	Melhor acompanhamento dos cadastros dos estudantes, principalmente os telefones;
	Mais atividades relacionais, sociais, artísticas e espirituais,
	Mais bolsas com expansão para atender os alunos do meio e fim do curso.

5.8. PROPOSTAS APRESENTADAS PELOS SUJEITOS DE PESQUISA

- a) Criação de um app que facilite a comunicação e redução da burocracia para os bolsistas.
- b) Atendimentos feitos pela clínica-escola para auxiliar na solução dos problemas de saúde dos estudantes responsáveis pela evasão.
- c) Desenvolvimento de um modelo de gestão que tenha rastreabilidade (monitoramento), compartilhamento de informações e que seja capaz de identificar o estudante com indicadores de uma possível evasão, ouvi-lo para entender o problema, avaliar o espectro completo das possibilidades de solução, apresentar as opções mais viáveis para resolver o problema e negociar uma estratégia exequível, tanto para o estudante quanto para a instituição.
- d) Busca de padrinhos que auxiliem com os problemas financeiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratando a evasão como um fenômeno que está presente tanto na rede privada de ensino superior quanto na rede pública, é importante destacar que a presença desse fenômeno põe em evidência a urgência de espaços institucionais capazes de oferecer suportes às diferentes necessidades do aluno.

A evasão é sim uma das principais preocupações da IES, por isso o propósito desta pesquisa, mais do que demonstrar apenas indicadores quantitativos numa linha temporal, é tentar descobrir e apontar possíveis caminhos a partir da análise e avaliação crítica acerca da gestão de evasão e de retenção praticadas (ou não) pela instituição. Desse modo, foi possível entender que a relevância deste estudo reside em especial no fato de que, embora o problema da evasão venha se agravando nos últimos anos, o processo de retenção não está claramente definido, pelo menos não como prática institucional. A despeito disso, vale destacar que foi possível identificar ações isoladas como tentativas de intervenções que contribuíssem para a retenção estudantil. Isso pode ser considerado positivo, se for levado em conta que existem vários profissionais, entre os entrevistados, com conhecimento e uma visão de gestão capaz de contribuir muito para a instituição de um programa de retenção. Além disso, a fala da maioria dos participantes, exceto no quesito monitoramento, dialoga, ainda que inconscientemente, com os autores estudados e citados neste estudo.

A pesquisa mostrou que, ao menos a princípio, parecia ser unanimidade entre os diferentes grupos de entrevistados que as razões para a evasão estudantil residem em fatores “externos” à instituição. Segundo muitas falas sugerem, os estudantes chegam com diversos problemas (pessoais, financeiros, de saúde, limitações acadêmicas por falta de uma educação básica de melhor qualidade, problemas com a família, dificuldades em lidar com a distância de casa, já que muitos passam a residir nas proximidades da IES, etc) e são eles os principais fatores que geram a evasão.

Ao longo do estudo, em especial ao analisar as entrevistas, foi possível identificar que as ações institucionais como tentativa de garantir a permanência dos estudantes na IES carecem de um nível de organização e de equalização mais bem elaborado. Ou seja, existem ações feitas de maneira isolada, ou não tão bem planejadas, por departamentos específicos, como a secretaria acadêmica e finanças, que são os dois departamentos mais bem informados acerca do problema, o que nos leva a pensar que a ação em si deixa de resultar em efeitos mais amplos por não se consolidar como estratégia de gestão da evasão.

Um olhar mais atento e uma escuta sensível aos diferentes sujeitos participantes deste estudo mostrou que as dificuldades são muitas e que elas não vêm apenas de fora para dentro. Existe um encontro de limitações, de obstáculos a serem superados que envolvem fatores principalmente de ordem socioeconômica por parte dos estudantes, mas também fatores organizacionais, diretamente ligados à política de gestão da instituição, aos aspectos burocráticos de matrícula, de captação de bolsas e/ou financiamentos estudantis que ajudem o estudante a se manter no curso até o final e sem interrupções. E, principalmente, aspectos relacionados à sistematização dos indicadores que detectam o perfil da evasão na IES.

Embora a Faculdade Adventista da Bahia tenha um claro projeto de ensino e aprendizagem que contemple mais do que a dimensão do conhecimento científico, em razão de ser uma instituição confessional e, por isso, atrair estudantes de diferentes estados do país e até de outros países, ela não tem conseguido manter os estudantes com a mesma capacidade com que os atrai. Por quê? A pergunta pode ser apenas uma, mas as respostas são várias e a solução não parece tão simples assim, uma vez que envolve diversos fatores, dentre eles: o custo das mensalidades, as demais despesas com alimentação, saúde, gastos pessoais, transporte, material de estudo, deslocamentos necessários para se ter acesso a serviços que a localidade não oferece, uma vez que a faculdade está situada às margens da BR 101, na zona rural do município de Cachoeira, no Recôncavo Baiano. Essa localização estratégica para os propósitos da instituição causa aos estudantes que vêm de fora a necessidade quase diária de deslocamentos por diversos motivos, entre eles, o de conseguir alguma maneira de ganhar dinheiro para aumentar a renda e manter os estudos. Muitos estudantes tornam-se colportores nas férias e são vendedores ambulantes que circulam nas cidades circunvizinhas durante o semestre. A colportagem é a maior fonte de renda dos alunos pagantes, portanto ela acaba funcionando como fator de retenção dos estudantes.

Pode parecer irrazoável, mas, algumas vezes o esforço empreendido para arcar com os custos de aluguel, alimentação, luz, água, internet, transporte, mensalidades e material escolar é superior ao esforço de ter sucesso nos estudos, ou seja, a rotina compromete o tempo de dedicação aos estudos. É evidente que essa luta os estudantes não travam sozinhos. A instituição percebe e acompanha essa movimentação gravitacional, fornecendo apoio em diferentes áreas. O departamento de psicopedagogia e orientação trabalha com os problemas psicossociais dos alunos. O setor de Finanças Estudantis é orientado pela gestão geral a buscar negociar e customizar os processos de cobrança na busca de causar o menor impacto e melhor atender aos alunos. O departamento social cria eventos capazes de aumentar o nível de integração e satisfação discente. A capelania universitária oferece apoio espiritual diário, com eventos

espirituais, projetos de intervenção social, visitas aos alunos e apoio aos que estão com dificuldades sociais ou físicas.

Além das razões já explanadas, e da importância do componente financeiro para a maior parte do alunado, há ainda problemas com a família, falta de conhecimento sobre o curso e da futura área de atuação, insatisfação com as novas metodologias de ensino, dificuldade de se sentir acolhido e/ou da instituição em se fazer acolhedora o suficiente, inclusive considerando as fragilidades emocionais e relacionais de cada estudante.

O que tem sido feito ou o que ainda pode ser feito? Como não há resposta pronta para esta pergunta também, vale destacar o que foi descoberto pelo caminho na trajetória deste estudo. Docentes, funcionários e gestores, além dos teóricos com quem dialogamos, enxergaram e apontaram algumas possíveis saídas, dentre elas: a urgência da instituição criar uma rede de apoio ao estudante que contemple serviços médicos e apoio informacional a todos os ingressantes; busca ativa e constante de parcerias, a fim de gerar fontes de renda para os estudantes durante o curso, seja por ofertas variadas de estágios e/ou trabalhos temporários, apoio logístico do município com os que chegam para estudar e morar em Cachoeira por, no mínimo, 4 anos, fazendo surgir uma política de permanência na instituição.

Esta pesquisa identificou as boas ideias praticadas pelos setores de forma independente, ao mesmo tempo que apresentou algumas práticas que precisam ser implementadas. Ficou evidente a imprescindibilidade de a IES ter um programa consolidado de retenção do estudante, e que apesar de conhecida, essa necessidade nunca havia sido apresentada antes como uma solução para os problemas de evasão.

O conjunto de serviços prestados não está sendo suficiente para evitar a evasão. É necessário, portanto, maiores esforços integrados para apoiar o aluno um em processo acompanhado por múltiplos departamentos. Um problema complexo requer uma solução a altura. Não é suficiente que os departamentos trabalhem de maneira independente, a gestão da retenção precisa de coordenação, de trabalho interdepartamental e um monitoramento com uso de tecnologia com programas e manuseio de ferramentas específicos voltados para esse fim. Não existe uma fórmula única, mas a personalização da gestão de retenção precisa ser implantada, de forma a atuar com agilidade e de maneira preventiva.

Na realidade atual da FADBA a descoberta da evasão só ocorre após o fato consumado, isso diminui as chances de remediar a situação. Existe nos diferentes departamentos uma ausência de socialização das informações sobre evasão, equívoco na compreensão do sentido do termo, o que, inclusive, interfere na forma como a instituição contabiliza esses possíveis “evadidos”, a fragilidade de um relatório gerado pela secretaria acadêmica apenas faz registros

do fato consumado. Ainda assim, as informações contidas no relatório não possuem a completude de dados necessária para servir de fonte segura de informações, ou seja, ele tem uma função de registro documental incompleto. Não é feita atualização competente e fidedigna dos dados cadastrais do estudante, a ponto de se chegar a esse estudante quando este já não se encontra frequentando a instituição de ensino. É preciso considerar ainda numa gestão de evasão que o processo de renovação de bolsas do ProUni e das bolsas filantrópicas, assim como insucesso na colportagem, são indicadores de novos índices de evasão, seja por afastamento temporário ou permanente.

A evasão é um mal que atinge as faculdades e universidades de forma geral, principalmente porque se instaura de maneira silente. Muitos estudantes saem sem comunicar, inclusive à secretaria acadêmica, pois atualmente é permitido a qualquer estudante de curso superior solicitar o histórico com ementas das disciplinas cursadas e, com esse documento apenas, dar entrada em outra instituição como tendo sido “transferido” da instituição a que se manteve vinculado até o semestre anterior, ou seja, ele pode entregar em outra instituição o histórico que lhe garantirá uma vaga como transferido.

Este estudo tornou evidente a importância de a IES ter um programa de retenção estudantil. Ainda que essa seja uma necessidade iminente, não existe um claro registro de solução sistêmica para os problemas de evasão. O conjunto de serviços prestados pelos diferentes setores não está sendo suficiente para evitar a evasão. É necessário, portanto, um sistema integrado que identifique estudantes em condições de vulnerabilidade e seja desenvolvida uma categorização do grau de propensão que cada um tem para uma possível evasão. Uma ação conjunta e preventiva é fundamental para que os estudantes nesses grupos de eminente risco recebam tratamento diferenciado, ou seja, uma espécie de monitoramento preventivo, iniciativa essencial na busca de ampliar a retenção. Um problema complexo requer uma solução à altura, por isso a presente pesquisa demonstrou que não é suficiente que sejam empreendidas ações pontuais apenas. Isso significa que os departamentos não devem trabalhar de maneira independente e isolada; a gestão da retenção precisa de coordenação, de trabalho interdepartamental e um monitoramento com uso de tecnologia com programas e manuseio de ferramentas específicos voltados para esse fim. Não existe uma fórmula única, mas a personalização da gestão de retenção precisa ser implantada, de forma a atuar com agilidade e de maneira preventiva.

Talvez a descoberta mais surpreendente deste estudo tenha sido a de que o professor possui importantes características para ser agente mais efetivo de retenção dos estudantes, ou ao menos de detecção de intenções de evadir, pois ele é o profissional de convivência mais

próxima e cotidiana com os alunos em sala de aula. Urge também um empenho maior por parte dos funcionários que lidam diretamente com os estudantes, tanto os da secretaria acadêmica quanto do setor financeiro, afinal é neste último setor que eles têm encontrado maior dificuldade de diálogos.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN COUNSELING ASSOCIATION. **Effectiveness of School Counseling**. 2007. Disponível em: <https://wvde.state.wv.us/counselors/administrators/Effectiveness+of+School+Counseling.pdf>. Acesso em: 22/12/2018.
- ANDRADE, Antonio dos Santos. Vivências acadêmicas e sofrimento psíquico de estudantes de Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v.36, n.4, out-dez. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?frbrVersion=3&script=sci_arttext&pid=S1414-98932016000400831&lng=en&tlng=en acesso em 14/04/2019
- ASSIS, C. F. **Estudo dos fatores que influenciam a evasão de alunos nos cursos superiores de tecnologia de uma instituição de ensino superior privada**. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade Pedro Leopoldo, Fundação Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em: https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_cristianoferreira_de_assis_2013.pdf. Acesso em: 14 abr. 2019.
- BAGGI, C. A. S.; LOPES, D. A. Evasão e avaliação institucional no ensino superior: uma discussão bibliográfica. **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 355-374, jul. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/aval/v16n2/a07v16n2.pdf>. Acesso em: 03 abril 2017.
- BAIR, S. The Real Reasons College Students Drop Out. **Fortune**. 08 march 2016. Disponível em: <http://fortune.com/2016/03/08/mount-st-marys-firing-simon-newman/?iid=leftrail>. Acesso em: 01 de julho de 2016.
- BARDAGI, Marucia; HUTZ, Claudio Simon. Evasão universitária e serviços de apoio ao estudante: uma breve revisão da literatura brasileira. **Psicologia Revista**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 279-301, nov. 2005. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/psicorevista/article/view/18107/13463>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- BARDAGI, Marucia. **Evasão e comportamento vocacional de universitários**: estudos sobre o desenvolvimento de carreira na graduação. 2007. 261 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10762/000602010.pdf>. Acesso em: fev de 2020.
- BOISIER, S. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa preta e o projeto político. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, n. 13, p. 111-143, 1996. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/135>. Acesso em: 14 janeiro 2019.
- BRANDÃO, Zaia; BAETA, Anna Maria Bianchini; ROCHA, Any Dutra Coelho da. **Evasão e repetência no Brasil**: a escola em questão. Rio de Janeiro: Achiamé, 1983.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Censo da educação superior 2011**. Brasília: Ministério da Educação,

2011a. Disponível em: <http://www.abruem.org.br/images/2010/foruns/51/palestras/censo.pdf>. Acesso em: 17 de agosto de 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Sinopse estatística da educação superior no Brasil**. Brasília: Ministério da Educação, 2011b. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>

BRASIL, Ministério da Educação. Resumo técnico do senso da educação superior 2017. Brasília: INEP/MEC, 2019. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2017.pdf. Acesso em: outubro de 2019.

BRAXTON, M. J. *et al.* **Rethinking college student retention**. San Francisco, California, 2014.

BRAXTON, J., HIRSCHY, A. Theoretical developments in the study of college student departure. *In*: SEIDMAN, A. (ed.). **College student retention: Formula for student success**. Westport, CT: ACE/Praeger, 2005. p. 61-83.

BRUNELLI, Mareike. A Short Guide to Participatory Systematization. Universitas Forum. maio 2014. Disponível em: http://hdrnet.org/670/1/A_Short_Guide_to_Participatory_Systematization.pdf. Acesso em: 12 abr. 2019.

CAGGY, Ricardo. **Relatório das atividades realizadas no âmbito da coordenação de planejamento estratégico**. Assessoria de planejamento estratégico. Cachoeira: FADBA, 2018. 46 p.

CAMPOS, Cácia Aparecida. **Evasão nos bacharelados interdisciplinares da UFVJM: Campus Diamantina**. 2017. 113 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2017. Disponível em: <http://acervo.ufvjm.edu.br/jspui/handle/1/1587>. Acesso em: 11 de maio 2019.

CISLAGHI, R. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um *framework* para a promoção da permanência discente no ensino de graduação**. 2008. 253f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91544>. Acesso em: 15 de junho 2018.

COLPORTAGEM. Disponível em: https://adventista.edu.br/sistemas_informacao/noticias/semana-especial-e-destinada-a-apresentacao-da-colportagem-como-meio-de-adquirir-recursos-e-transformar-vidas

CONFERÊNCIA Latino-Americana sobre Abandono no Ensino Superior. Disponível em: <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/issue/archive>. Acesso em: 20 dez. 2019.

CONTA corrente. Apresentado por Juliana Rosa. Rio de Janeiro: Globo News, 22 de dez., 2015, 21h. Duração 30 min. Entrevista com Rodrigo Galindo.

COSTA, Francisca P. da S.; LEIVA, Aarón I. F.; SANTOS, Luís Henrique (Org.) **Diagnóstico e perspectivas para o ministério de publicações na América do Sul.** Engenheiro Coelho, SP: UNASP, 2015. E-BOOK. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-R&lr=&id=vQFyDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA21&dq=+colportagem&ots=e_uYkwMVNq&sig=jhmyLPyMuMAFMyq4cA_kJ2XpiZo#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 10 de janeiro 2020.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUB sedia segunda edição do Seminário “Evasão no ensino superior”. 2015, Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB, 2015. Disponível em: <http://www.crub.org.br/?p=4977>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2018.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. *In:* MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 51-66.

FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020.** Cachoeira: 2020.

FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA. **Quem Somos.** Disponível em: <https://www.educacaoadventista.org.br/> acesso em: 09 de maio de 2019.

FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA. Regimento Geral do Unaene. Cachoeira: 2019.

FÁVERO, Jéferson D.; PARISOTTO, Iara R. S. O impacto das dimensões e formas de evasão em uma instituição de ensino Superior – IES privada do Vale do Itajaí. *In:* Seminários em Administração, 18, 2015, São Paulo. **Anais[...].** São Paulo: USP, 2015. p. 2 - 17. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/567.pdf>. Acesso em: 10 maio de 2019.

FERREIRA, Patrick V.; SOUZA, Roger M. Q. Educação Adventista: origem, desenvolvimento e expansão. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 18, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbhe/v18/2238-0094-rbhe-18-e001.pdf>. Acesso em: 09 de maio de 2019.

FILOSOFIA: filosofia educacional adventista. Disponível em: <http://ap.adventistas.org/educacao/filosofia/>. Acesso em: 26 de dezembro de 2018.

FREITAS, Rafael S. **A ocorrência da evasão do ensino superior:** uma análise das diferentes formas de mensurar. 2016. 82 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/305324/1/Freitas_RafaelScarassattiM.pdf. Acesso em: 20 dez. 2018.

FUKAO, L.; BELDERRAIN, M. C. N. Enfoque multimetodológico para gestão da evasão no ensino técnico. **Revista Gestão em Engenharia**, São José dos Campos, v.3, n.1, p.26-44,

jan./jun. 2016. Disponível em: <http://www.mec.ita.br/~cge/RGE/ARTIGOS/v03n01a03.pdf>. Acesso em: 13 de agosto de 2016.

GABRIEL, K. **Teaching unprepared students: strategies for promoting success and retention in higher education.** Virginia, EUA: Stylus Publishing, 2008.

GERDES, H.; MALLINCKRODT, B. **Emotional, Social, and Academic Adjustment of College Students: A Longitudinal Study of Retention.** *Journal of Counseling and Development: JCD*; v.72, n.3. Jan. 1994. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227841056_Emotional_Social_and_Academic_Adjustment_of_College_Students_A_Longitudinal_Study_of_Retention. Acesso em: 30 junho de 2016.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. Editora Atlas. São Paulo, 2002.

GROVE, J. Better careers guidance 'will reduce dropout rates'. **Time Higher Education.** 20 de março 2014. Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/news/better-careers-guidance-will-reduce-dropout-rates/2012155.article>. Acesso em: 17 de agosto de 2016.

HIPÓLITO, Oscar. **Palestra de abertura do II Seminário de Evasão no Ensino Superior.** Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.crub.org.br/?p=4977>. Acesso em: 27 fevereiro de 2018.

HOUAISS, A. colportor. *In: DICIONÁRIO Houaiss da Língua portuguesa.* Rio de Janeiro: Instituto Houaiss, 2001.

HO, Samuel K.; WEARN, Katrina A higher education TQM excellence model: **HETQMEX.** Quality Assurance in Education. v. 4, n. 2, p. 35-42. MCB: University Press, 1996. Disponível em: <http://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1108/09684889610116049>. Acesso em: 09 de maio de 2019.

HISTÓRIA. Disponível em: <https://www.adventistas.org/pt/educacao/sobre-nos-2/historia/>. Acesso em: 09 de maio de 2019.

HISTÓRIA da faculdade. Disponível em: <http://www.adventista.edu.br/pt/a-faculdade/historia-fadba>. Acesso em: 11 de maio de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/cachoeira/historico>. Acesso em: 11 maio 2020.

ISHIKAWA, K *et al.* Father of the QC Circle: Prof. Kaoru Ishikawa, chapter 10, p. 254-284. Disponível em: http://www.juse.jp/ishikawa/e/man/Ch10_Ver2_150717.pdf. Acesso: em 08 de maio de 2019.

LATIF, A; CHOUDHARY, A.; HAMMAYUN, A. A. Economic effects of student dropouts: A comparative study. **Jornal of Global Economics**, Vehari, v. 137, n. 3, abr. 2015. Disponível em: <http://www.esciencecentral.org/journals/economic-effects-of-student-dropouts-a-comparative-study-2375-4389-1000137.php?aid=57059>. Acesso em: 17 de agosto de 2016.

LIMA, Franciele Santos de; ZAGO, Nadir. Evasão no ensino superior: tendências e resultados de pesquisa. *In: REUNIÃO CIENTÍFICA REGIONAL DA ANPED*. 2016. Educação, movimentos sociais e políticas governamentais. Curitiba, PR: UFPR, julho, 2016. p 1-17.

LOBO, M. B. de C. M. (2012). **Panorama da Evasão no Ensino Superior Brasileiro: Aspectos Gerais das Causas e Soluções**. Disponível em: http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_087.pdf. Acesso em

MANCHOPE *et al* (Org.) **Relatos das experiências exitosas das IES: formação do docente do ensino superior, assistência estudantil e assistência pedagógica**. Cascavel, PR: EDUNIOESTE, 2017. Disponível em: <https://arquivosbrasil.blob.core.windows.net/insulas/anexos/versao-final-agosto2017.pdf>. Acesso em: maio de 2020.

MANUAL DE PLATAFORMAS DE POLÍTICAS NACIONAIS. Disponível em: <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/guidance-and-counselling-higher-education-1-en>. Acesso em: abril de 2020.

MAPA DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL. 11 ed. São Paulo: Semesp, 2021. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa-do-ensino-superior/educacao-11/dados-brasil/instituicoes-e-matriculas/>. Acesso em: dez. 2021.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. *In* DA SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed, São Paulo: Saraiva, 2010.

MENSLIN, Douglas. Educação adventista: realidade em expansão. **Revista Pistis Praxis, Teologia e Pastoral**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 666-683, set/dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/pistispraxis/article/view/11138>. Acesso em: 10 fevereiro de 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOEHLECHE, Sabrina. Avaliação institucional no ensino superior: como acompanhar a trajetória dos estudantes de graduação? *In: COLÓQUIO IBERO-AMERICANO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO*, 1, 2007, Porto Alegre. **Anais...** [...]. Porto Alegre: ANPAE, 2007. p. 130- 145

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva**. 2 ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2013.

MOROSINI, Marília C. *et al*. A evasão na Educação Superior no Brasil: uma análise da produção de conhecimento nos periódicos Qualis entre 2000-2011. *In: CLABES. Primera Conferencia Latinoamericana sobre el Abandono en la Educación Superior*, 2. 2012, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil, 2012. Disponível em: http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/8762/2/A_evasao_na_Educacao_Superior_no_Brasil_uma_analise_da_producao_de_conhecimento_nos_periodicos_Qualis_entre_2000_2011.pdf. Acesso em: 25 jun. 2016.

MYERS, Greg *In* Bauer, Martin W, Gaskell, Geirge (Org.). **Pesquisa Qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013

PATTO, Maria Helena de Souza. **A produção do fracasso escolar: histórias de submissão e rebeldia**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1987.

PESQUISA revela aumento na taxa de evasão do ensino superior brasileiro. **Correio Braziliense**. Brasília, DF, 24 de out. 2018. Caderno Eu Estudante. Disponível em: https://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/ensino_ensinosuperior/2018/10/24/ensino_ensinosuperior_interna,714800/pesquisa-revela-aumento-na-taxa-de-evasao-do-ensino-superior.shtml. Acesso em: 15 de março de 2019.

PIVIC, B. **Top 11 Reasons Why College Students Dropout: Don't Let it Happen to You. Peterson's Blog**. Nov. 2015. Disponível em: <https://www.petersons.com/blog/top-11-reasons-why-college-students-dropout-dont-let-it-happen-to-you/>. Acesso em: 25 de junho de 2016.

RISTOFF, Dilvo I. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. Florianópolis: Insular, 1999. 239 p.

RODRIGUEZ, Alexandre. Fatores de permanência e evasão de estudantes do ensino superior brasileiro – um estudo de caso. **Caderno de Administração**, Campinas, v. 5, n. 1, p. 1- 21. 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9009>. Acesso em: 12 maio 2019.

SANTOS, Eduardo C. O. **Internatos adventistas no Brasil em questão: os discursos de permanência da filosofia e das práticas educacionais e os indicativos de ocorrência de atualização na condição pós-moderna**. 2016. 245f. Dissertação (Mestrado em ciências da religião) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/1974/1/Eduardo%20Cavalcante%20Oliveira%20Santos.pdf>. Acesso em: 28 de dezembro de 2018.

SANTOS, Pricila Kohls dos. Evasão na educação superior: uma análise a partir de publicações na ANPED e CAPES (2000 a 2012). *In*: CONFERENCIA LATINOAMERICANA SOBRE EL ABANDONO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR - CLABES, 3, 2013. - 2013. Disponível em: http://www.alfaguia.org/www-alfa/images/ponencias/clabesIII/LT_1/ponencia_completa_174.pdf. Acesso em: 14 de janeiro de 2019.

SANTOS, Luis R.; GOELLNER, Silvana V. **As práticas corporais e a educação do corpo em uma instituição confessional de ensino. Revista Educação Física**, Porto Alegre, UEM v. 25, n. 3, p. 379-390, 3 trimestre. 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/164841/001016398.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 de dezembro de 2018.

SALLIS, Edward. **Total Quality Management in Education**. 3 ed. London, 2014. 180p.

SCHMITT, R. E. A Evasão na educação superior: uma compreensão ecológica do fenômeno como estratégia para a gestão da permanência estudantil. ANPEDSUL, 10, 2014, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: Udesc, 2014. p.1. Disponível em: http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/690-0.pdf. Acesso em: 13 de agosto de 2016.

SCHUNEMANN, Haller E. S. A educação confessional fundamentalista no Brasil atual: uma análise do sistema escolar da IASD. São Paulo, **Revista de Estudos da Religião – Rever**. p. 71-97, set. 2009. Disponível em: https://www.pucsp.br/rever/rv3_2009/t_schunemann.pdf. Acesso em: 28 de dezembro de 2018.

SCHUNEMANN, H. E. S. Internatos adventistas: a transposição de um modelo estadunidense de educação. In: SIMPÓSIO NACIONAL DO CEHILA – Modernidade, Instituições e Historiografia Religiosa no Brasil, Mariana, MG, Brasil, 2008. Disponível em: www.ichs.ufop.br/ner/images/stories/Haller_Elinar_Stach_Schunemann.pdf. Acesso em: 10 out. 2018.

SEIDMAN, A. (ed.). **College student retention: Formula for student success**. Westport, CT: ACE/Praeger, 2005.

SEMANA especial é destinada a apresentação da colportagem. Disponível em: http://www.adventista.edu.br/sistemas_informacao/noticias/semana-especial-e-destinada-a-apresentacao-da-colportagem-como-meio-de-adquirir-recursos-e-transformar-vidas. Acesso em: 12 de junho de 2019

SEVENTH-DAY ADVENTIST CHURCH. **Missão e escopo**. Disponível em: <https://education.adventist.org/>. Acesso em: 26 de dezembro de 2018.

SHARKIN, Bruce S. **College Counseling and Student Retention: Research Findings and Implications for Counseling Centers**. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/j.2161-1882.2004.tb00241.x>. Acesso em: 12 jun. de 2020.

SILVA, Demóstenes Neves da. **Trajetórias no contexto de um internato**: das expectativas familiares às experiências dos internos e egressos. 201. f. Dissertação (Mestrado em Família na Sociedade Contemporânea) – Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2007. Disponível em: <http://ri.ucsal.br:8080/jspui/bitstream/prefix/1495/1/DISSERTACAODEMOSTENESSILVA.pdf>. Acesso em: 22 dezembro de 2018.

SILVA, Demóstenes Neves da; Rabinovich, E. P. Expectativas parentais: o internato como contexto de desenvolvimento. **Revista Brasileira do Crescimento Desenvolvimento Humano**, 2007, v. 17, n. 3, p.60-71, dez. 2007. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/jhgd/article/view/19848/21921>. Acesso em: 27 de dezembro de 2018.

SILVA, Marcos. **A Penetração da Educação Adventista no Brasil**. In: José Claudinei Lombardi; Dermeval Saviani; Maria Isabel Moura Nascimento. (Org.). **Navegando Pela História da Educação Brasileira**. Campinas, SP: Graf. FE; HISTEDBR, 2006, v. 1.CD-R, p. 1-25.

SILVA FILHO, R. L. L. *et al.* A evasão no ensino superior brasileiro. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v.37, n.132, set.- dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0737132.pdf>. Acesso em: 13 de agosto de 2016.

SILVERMAN, David. Irresistible rise of the (poorly analyzed). interview. *Qualitative Research*, 2017, v.17, n. 2, p. 144-158
Denzin, Lincoln HQR 3rd Edition, 2005:6

SYMONDS, W. C.; SCHWARTZ, R.; FERGUSON, R. F. **Pathways to prosperity**: Meeting the challenge of preparing young Americans for the 21st century. Pathways to Prosperity Project, Cambridge, MA. 2011. Disponível em: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4740480/Pathways_to_Prosperty_Feb2011-1.pdf?sequence=1. Acesso em: 30 de julho de 2016.

The Royal Swedish Academy of Sciences, Press release: The Prize in Economic Sciences 2017. 09/10/2017. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/press-release/>. Acesso em: 20 maio de 2018.

The Committee for the Prize in Economic Sciences. Richard H. Thaler: Integrating economics with psychology. 03/10/2017. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/advanced-economicsciences2017.pdf> acesso em: 09/01/2019

The University Dropout Rate. Disponível em: <https://masicorp.wordpress.com/tag/university-dropout-rate/>. Acesso em: 10 de maio de 2017.

TINTO, V. *Leaving College – Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*. 2 ed. Chicago, USA: University of Chicago Press, 1993. 296 p.

TINTO, V. *Completing College – rethinking institutional action*. Chicago, USA: University of Chicago Press, 2012. 228p.

TONTINI, Gérson; WALTER, Silvana A. Pode-se identificar a propensão e reduzir a evasão de alunos? ações estratégicas e resultados táticos para instituições de ensino superior. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v.19, n.1, p. 89-110, mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/aval/v19n1/05.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2016

VAN VLIET, V. Kaoru Ishikawa. 2013. Disponível em: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/kaoru-ishikawa/>. Acesso em: 08 de maio de 2019

VOSSSENSTEYN, Johan J. *et al.* **Dropout and completion in higher education in Europe: main report**. Luxemburg, 2015. 104 p. Disponível em: http://doc.utwente.nl/98513/1/dropout-completion-he_en.pdf. Acesso em: 13 de maio de 2017.

WEISSMANN, J. **Why Do So Many Americans Drop Out of College?**. The Atlantic. Mar. 2012. Disponível em: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/03/why-do-so-many-americans-drop-out-of-college/255226/>. Acesso em: 25 de junho de 2016.

WHITE, Ellen G.; **Educação**. 9 ed. São Paulo: Casa Publicadora Brasileira, 2013.

WHITE, Ellen G. **O Colportor Evangelista**. São Paulo: Casa Publicadora Brasileira, 2008.

WOLFF, P. S. 56º Panorama Inicial da Evasão nas IES filiadas à Abruem: Causas, Experiências e Sugestões. **56º Fórum Nacional de Reitores da ABRUEM**. 27-30 maio 2015. Disponível em:

http://www.abruem.org.br/uploads/foruns/56/palestras/camara_grad.pptx, Acesso em: 26 de junho de 2016

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Quais são as razões que os alunos apresentam para se evadir?
2. Como se dá a detecção do problema da evasão no seu departamento?
3. Quais as ações tomadas pelo seu departamento no caso de interesse de evadir? (Quais são os passos para tentar recuperar?)
4. Existe registro do processo de acompanhamento da evasão?
5. Existe compartilhamento da informação do potencial da evasão para outros membros da IES?
6. Existe algum processo de recuperação para trazer de volta tal aluno? Se sim, qual?
7. Quais os meios utilizados para o monitoramento dos níveis de evasão?
8. Existe suporte informacional (computadorizado) do monitoramento da evasão?
9. Existe algum departamento que não está alinhado com o processo de retenção dos alunos? Qual?
10. Algum aspecto organizacional, cultural, acadêmico ou estrutural que poderia representar uma dificuldade para uma melhor retenção dos alunos? Se sim, qual?