

# **EVASÃO NO ENSINO SUPERIOR: PRIMORDIALMENTE, UMA QUESTÃO DE DECISÃO INSTITUCIONAL**

**DROPOUT IN HIGHER EDUCATION: PRIMARYLY A MATTER OF INSTITUTIONAL DECISION**

Caio Augusto Carvalho Alves – Senac SP

Giovani Pereira dos Santos – Senac SP

Rosana Matsushita Assayag – Senac SP

<caioaca@yahoo.com.br>, <giovani.santos.adm@gmail.com>, <romassayag@gmail.com>

**Resumo.** Este artigo tem por objetivo refletir sobre o papel da decisão institucional na permanência dos alunos no Ensino Superior, como uma necessidade decorrente de um processo histórico, próprio da área educacional. Recorremos principalmente às obras de Schmitt (2016) e Patto (1999) para fundamentar e contextualizar a discussão apresentada, articulada com experiências práticas de gestão no EAD.

**Palavras-chave:** educação a distância, permanência estudantil, sucesso acadêmico, hospitalidade educacional, decisão institucional.

**Abstract.** This essay aims to reflect on the role of institutional decision-making in the retention of students in Higher Education, as a necessity arising from a historical process, specific to the educational field. We mainly use the works of Schmitt (2016) and Patto (1999) to support and contextualize the discussion presented, articulated with practical management experiences in Distance Education.

**Keywords:** distance education, student retention, academic success, educational hospitality, institutional decision.

## **1 Introdução**

A evasão no ensino superior, um fenômeno complexo, amplamente discutido e analisado, que envolve uma série de fatores interligados, incluindo aspectos sociais, culturais, econômicos e pedagógicos e transcende as razões individuais frequentemente atribuídas aos alunos, como falta de disciplina, motivação ou preparo. No cerne do problema ainda latente está uma questão fundamental: a postura da instituição diante do desafio. Controlar a evasão não é apenas uma questão de entender as causas ou mapear números; é, acima de tudo, uma decisão institucional estratégica. Neste artigo buscamos enfatizar que a definição conceitual e a ótica pela qual a instituição busca entender o fenômeno da evasão é ponto de partida para seu enfrentamento, e para isso requer uma decisão institucional. Schmitt (2016) destaca que as diferenças conceituais refletem questões estruturais e metodológicas. Enquanto na América Latina e no Brasil predomina a pergunta “Por que os estudantes abandonam?”, nos Estados Unidos o questionamento central é “Por que os estudantes permanecem?”. Essa diferença de perspectiva influencia diretamente as estratégias propostas para lidar com o fenômeno, tanto quanto contribui no repensar das práticas de gestão universitária.

Segundo Schmitt (2016), no contexto latino-americano e brasileiro, a evasão é frequentemente analisada sob uma ótica negativa, voltada para entender as reais causas do abandono e os impactos das perdas estudantis, além de propor estratégias de mitigação. A evasão é definida como a saída definitiva do estudante do curso ou instituição. Os estudos enfatizam os desafios estruturais, como desigualdades socioeconômicas e deficiências nas políticas públicas educacionais. Por outro lado, nos Estados Unidos, prevalece uma abordagem positiva, que foca na retenção e no sucesso estudantil. Conceitos como *student retention* (retenção) e *student success* (sucesso estudantil) orientam as pesquisas, que têm como objetivo compreender e estimular a capacidade das instituições em reter alunos e promover o sucesso acadêmico. Nesse

contexto, há ênfase em indicadores institucionais, como taxas de rematrícula e conclusão de cursos, como forma de mensurar o desempenho acadêmico e institucional.

## 2 Permanência na Educação Básica

A ideia da permanência já foi muito discutida no campo educacional, principalmente na Educação Básica. Um dos grandes títulos que traduz bem momentos idos desse nível de ensino é o livro "Fracasso Escolar: O que é, como se dá e o que fazer", de Maria Helena Patto (1999), que aborda as múltiplas dimensões do fracasso escolar, explorando não apenas suas causas, mas também as implicações para a permanência dos alunos na educação básica, bem como analisando as condições que levam ao abandono escolar e ao desinteresse pelos estudos. A autora destaca que o fracasso escolar não é apenas uma questão individual, mas também um reflexo de um sistema educacional que, muitas vezes, não atende às necessidades dos estudantes.

Patto aborda como fatores sociais e econômicos influenciam a permanência dos alunos, especialmente aqueles de contextos vulneráveis, que enfrentam desafios como a necessidade de trabalhar para ajudar no sustento familiar. Além disso, enfatiza a importância das relações interpessoais no ambiente escolar, apontando que o apoio de professores/tutores e colegas é indispensável para manter os estudantes motivados e engajados. Ambientes escolares acolhedores e inclusivos desempenham um papel importante nesse processo.

Outro ponto levantado pela autora é a relevância do currículo e da metodologia. Currículos que desconsideram os interesses e realidades dos alunos podem contribuir para o fracasso escolar, enquanto conteúdos relevantes e abordagens pedagógicas envolventes são capazes de manter os estudantes interessados e motivados. Por fim, Patto (1999) propõe intervenções educacionais voltadas para a inclusão e o suporte aos alunos em risco de evasão, como programas de acompanhamento, tutoria e ações que fortaleçam o vínculo entre escola e comunidade.

Em suma, Maria Helena Patto (1999) oferece uma reflexão profunda sobre o fracasso escolar, trazendo à tona a complexidade da questão da permanência na educação básica. Sua obra é uma contribuição importante para a compreensão das dinâmicas educacionais no Brasil e para o desenvolvimento de políticas públicas que visem melhorar a retenção e o sucesso dos estudantes nas escolas.

Percebe-se, então, que a opção pela permanência no cenário da Educação Básica veio das autoridades governamentais diante de uma demanda social que não poderia mais ser negligenciada. O mesmo acontece agora com o Ensino Superior, após o seu período de expansão de vagas. Porém, como fazer as instituições formadoras, que gozam de autonomia política, tomarem decisões em prol à permanência dos alunos?

## 3 Decisões Institucionais

Quando uma instituição opta por observar a evasão com um olhar de retrovisor, voltado ao passado, sua abordagem tende a focar no diagnóstico do que já ocorreu, questionando apenas por que os alunos abandonaram os cursos. Esse enfoque muitas vezes parte de premissas que isentam a instituição de responsabilidade, atribuindo a evasão exclusivamente a fatores externos

e características pessoais dos estudantes, como se fosse um problema inerente a eles. Essa visão pode levar à inação, reforçando uma cultura institucional estática e desconectada das necessidades dos estudantes.

É verdade que existem fatores exógenos, como questões financeiras ou de saúde, que fogem ao controle da instituição e levam os estudantes a abandonarem seus sonhos. No entanto, há outros fatores internos, quando a instituição coloca a carapuça, de fato, reconhece sua responsabilidade e escolhe olhar para o futuro, ela busca melhorar toda a dinâmica de seus processos internos relacionados à jornada do aluno. Nesta trajetória, existem inúmeros "Momentos da Verdade"<sup>1</sup>: desde o primeiro contato do aluno com a marca da instituição, a inscrição no vestibular, a chegada ao campus para realizar a prova, a matrícula, o acolhimento da instituição, a vivência nas aulas e atividades avaliativas, até as etapas de aprovação, formatura e despedida, mantendo-se, em muitos casos, vinculado como ex-aluno.

Esses momentos da verdade são decisivos para a experiência do estudante, pois, em poucos segundos, podem definir a imagem que ele terá da organização com base no atendimento recebido. Por isso, a importância de empoderar os colaboradores da instituição que estão na linha de frente para tomar decisões rápidas e eficazes, representando a instituição com qualidade e propósito em cada interação. Essa postura, entretanto, exige uma escolha consciente e estratégica por parte da instituição (Schmitt, 2016).

No contexto educacional do EAD, o conceito pode ser adaptado para entender como cada interação entre alunos e a instituição — seja um atendimento resolutivo, uma resposta rápida no fórum ou um problema solucionado — se torna um "momento da verdade", influenciando a percepção do aluno sobre a qualidade e o cuidado da instituição.

Por outro lado, quando a decisão institucional é pautada por uma perspectiva positiva, voltada para o futuro, a pergunta central muda para "Por que os alunos permanecem?". Essa mudança de paradigma reconhece que a permanência estudantil está diretamente ligada ao esforço da instituição em criar um ambiente acolhedor, motivador e alinhado ao sucesso dos alunos. Nessa perspectiva, a instituição assume uma postura proativa, entendendo que a permanência é um reflexo da qualidade do relacionamento entre aluno e instituição, bem como da percepção de valor entregue ao estudante.

Adotar esse posicionamento implica implementar estratégias que vão além do básico, como revisitar políticas educacionais, práticas pedagógicas e ações de engajamento. Envolve compreender que o sucesso do aluno está relacionado não apenas ao ensino de qualidade, mas também ao suporte acadêmico, emocional e social oferecido pela instituição. Mais do que isso, é o reflexo de uma cultura institucional comprometida com o sucesso estudantil, onde professores, tutores, gestores e demais colaboradores atuam de forma integrada para promover um ambiente de aprendizado e pertencimento (Schmitt, 2016).

Para enfrentar o desafio da evasão, é essencial cultivar nas equipes uma filosofia de trabalho centrada na hospitalidade, onde o aluno é visto como um hóspede e a instituição como o anfitrião responsável por proporcionar uma experiência positiva. Especialmente no contexto do EaD, a gentileza deve se manifestar na escrita, na fala ao telefone e em todas as interações virtuais,

<sup>1</sup> O termo "Momentos da Verdade" foi cunhado por Jan Carlzon, ex-CEO da Scandinavian Airlines (SAS), em seu livro "Moment of Truth". Ele se refere a todos os pontos de contato entre uma empresa e seus clientes, nos quais a percepção sobre a qualidade do serviço é formada. Esses momentos são importantes para determinar a imagem da instituição com base na interação entre cliente e organização.

garantindo que o aluno se sinta acolhido e valorizado. Tratar bem não significa concordar com tudo, mas sim agir com assertividade, clareza e profissionalismo, assegurando um ambiente harmônico, respeitoso e voltado para a qualidade do aprendizado.

Na instituição onde atuamos, a direção da Graduação EaD tomou a decisão estratégica de conceder maior autonomia à equipe de Tutoria para lidar diretamente com os alunos dos primeiros períodos. Essa mudança gerou uma nova perspectiva para a área permitindo um atendimento mais ágil, humano e focado nas necessidades imediatas dos estudantes e desenvolvimento de ações proativas e preventivas.

Criamos uma régua de comunicação com os alunos, composta por diversos “momentos da verdade” e pontos de monitoramento ao longo da jornada acadêmica. Isso inclui desde a garantia de um ambiente na plataforma virtual acolhedor e funcional, até ações que promovam a organização e a adaptação do aluno. Para isso, realizamos uma varredura nos ambientes virtuais antes do início das disciplinas, assegurando que, ao acessá-las pela primeira vez, o aluno encontre tudo organizado. Além disso, realizamos ligações e enviamos mensagens de boas-vindas aos ingressantes, bem como promovemos eventos específicos para acolhê-los. Monitoramos sistematicamente os acessos à plataforma, as entregas das atividades avaliativas e prestamos suporte durante as provas. Realizamos também as correções de atividades, além de emitir alertas e lembretes importantes para manter o engajamento. Todas essas ações visam garantir uma experiência positiva e desenvolver estratégias que assegurem a permanência dos alunos na instituição.

Atualmente, com base em uma série histórica de monitoramento e acompanhamento sistemático, temos alcançado resultados que comprovam o sucesso da operação da Tutoria na redução da evasão. Quando iniciamos esse trabalho, em 2019, a evasão geral dos primeiros períodos dos cursos de graduação EaD era de aproximadamente 37%. Esse número foi reduzido para 19% em alguns cursos, enquanto na média geral está em 21%. É importante destacar que a evasão nos primeiros períodos dos cursos EaD, no mercado, é tradicionalmente alta.

Para sustentar o sucesso da operação da Tutoria, sabemos que alguns indicadores são fundamentais. Trabalhamos para garantir resultados como: acima de 90% de agendamento de provas, mais de 90% de acessos de alunos matriculados à plataforma, acima de 85% de entrega de testes e trabalhos individuais, e acima de 80% de participação em trabalhos em grupo.

Essa evolução mostra como uma simples decisão institucional pode transformar a perspectiva de uma área e contribuir significativamente para o sucesso dos alunos e da instituição. Parece simples, mas não é! Implica repensar o modo de atuar, colocar-se no lugar do aluno, e ter a coragem de assumir erros quando necessário, sem receio de repreensão. Afinal, errar faz parte do aprendizado. Essa mudança de postura impacta diretamente os colaboradores, que passam a estar genuinamente comprometidos com o sucesso do aluno. Agimos com o intuito de antever possíveis problemas, proativamente. Mas, quando ocorrem, buscamos atender com o propósito de resolvê-los, partindo da premissa de que o aluno não é preguiçoso ou desleixado. Pelo contrário, assumimos que ele tem interesse nos estudos, acredita em nossa instituição e a enxerga como um espaço capaz de ajudá-lo a dar saltos qualitativos rumo a um futuro profissional mais promissor.

Portanto, controlar a evasão é, primordialmente, uma questão de decisão institucional. Cabe às instituições escolherem entre a inércia de explicar os abandonos ou a proatividade de investir no sucesso estudantil (Patto, 1999). Esse compromisso institucional, além de impactar diretamente nas taxas de retenção, molda a percepção do aluno sobre a instituição e sua experiência acadêmica, consolidando uma relação de confiança e valor que sustenta a permanência.

#### **4 Considerações Finais**

A evasão no ensino superior é, sem dúvida, um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições de ensino, especialmente no contexto do EaD. Este artigo buscou demonstrar que, mais do que compreender as causas da evasão, o verdadeiro ponto de inflexão está na decisão institucional de adotar uma postura proativa, comprometida com a permanência e o sucesso do estudante. A mudança começa com a forma como a instituição enxerga esse fenômeno: ao abandonar a visão negativa e passiva — que atribui a responsabilidade exclusivamente aos alunos — e assumir um papel de protagonismo, as instituições criam condições reais para transformar a jornada acadêmica em uma experiência de pertencimento, aprendizado e realização.

Essa transformação exige uma reformulação das práticas internas, desde a organização dos processos até a capacitação das equipes, passando por ações intencionais que valorizem cada “momento da verdade” na jornada do aluno. A hospitalidade se afirma como um pilar fundamental para criar um ambiente acolhedor e estimulante, no qual os estudantes se sintam não apenas atendidos, mas genuinamente apoiados em seus desafios e aspirações.

Os resultados obtidos pela operação de Tutoria ilustram como decisões estratégicas e bem fundamentadas podem reduzir significativamente as taxas de evasão, mesmo em um contexto historicamente marcado por altos índices de abandono. Mais do que números, esses resultados refletem o impacto direto de uma gestão focada em servir, compreender e atender às necessidades do aluno, reconhecendo-o como protagonista de sua própria trajetória educacional.

Por fim, este artigo reforça a necessidade de que as instituições de ensino superior assumam a responsabilidade de agir de forma intencional e estratégica, adotando práticas que transcendam a mera gestão de indicadores e se concentrem no sucesso estudantil como objetivo maior. Controlar a evasão não é apenas uma questão técnica, mas uma escolha ética e estratégica que impacta profundamente a vida dos estudantes e o papel das instituições na construção de uma sociedade mais justa e qualificada.

#### **5 Referências**

- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- PATTO, Maria Helena de Moraes. **Fracasso escolar: o que é, como se dá e o que fazer.** 2. ed. São Paulo: Editora Ática, 1999.
- SCHMITT, Rafael Eduardo. **A permanência na universidade analisada sob a perspectiva bioecológica: Integração entre teorias, variáveis e percepções estudantis.** in: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2016. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10923/8336>. Acesso em: 13 jan. 2025.