

ABMES CADERNOS *Evasão no Ensino Superior*



25

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior



Evasão no Ensino Superior

ABMES **Cadernos** **25**



Presidência

Presidente
Gabriel Mario Rodrigues

1º Vice-Presidente

Carmen Luiza da Silva

2º Vice-Presidente

Getúlio Américo Moreira Lopes

3º Vice-Presidente

José Janguiê Bezerra Diniz

Conselho da Presidência

Candido Mendes de Almeida
Édson Raymundo Pinheiro de Souza Franco
Vera Costa Gissoni
Terezinha Cunha
Paulo Antonio Gomes Cardim
André Mendes de Almeida
José Eugênio Barreto da Silva
Eduardo Soares Oliveira
Valdir Lanza
Wilson de Mattos Silva
Manoel Joaquim Fernandes de Barros Sobrinho

Suplentes

Fábio Ferreira de Figueiredo
Eda Coutinho Barbosa Machado de Souza
José Antonio Karam
Fernando Leme do Prado
Daniel Castanho

Conselho Fiscal

Titulares
Julio Cesar da Silva
José Loureiro Lopes
Luiz Eduardo Possidente Tostes
Marco Antonio Laffranchi
Cláudio Galdiano Cury

Suplentes

Elizário Pereira Rezende
Jorge de Jesus Bernardo

Diretoria Executiva

Diretor-Geral
Fabrício Vasconcellos Soares

Vice-Diretor-Geral

Sérgio Fiuza de Mello Mendes

Diretor Administrativo

Décio Batista Teixeira

Diretor Técnico

Antonio Carbonari Netto

Diretor Executivo

Sólon Hormidas Calas

Diretora Acadêmica

Cecília Eugenia Rocha Horta

Organização e coordenação editorial

Cecília Eugenia Rocha Horta

Capa

G +

Revisão

Whang Pontes Teixeira

Editoração Eletrônica

Valdirene Alves dos Santos

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES)

SCS Quadra 7 Bloco A Sala 526
Edifício Torre do Pátio Brasil Shopping
70 330 -911 Brasília DF
Tel. 61-3322-3252 Fax 3224-4933
www.abmes.org.br abmes@abmes.org.br

E92 Evasão no ensino superior brasileiro / Cecília Eugenia Rocha Horta, organizadora e coordenadora. – Brasília : Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, 2012.
82 p. ; 21 cm. – (Cadernos ABMES ; 25)

ISSN 1516-618X

1. Ensino superior. 2. Ensino superior – evasão. I. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. II. Horta, Cecília Eugenia Rocha.

CDU 378.141

Sumário



Apresentação..... 5

**Panorama da evasão no ensino superior brasileiro:
aspectos gerais das causas e soluções** 9

Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo

**Como o marketing pode colaborar no combate à
evasão.....** 59

Leandro Arnal Sponfeldner

Roberta Caldas Simões

APRESENTAÇÃO

Gabriel Mario Rodrigues *

A presente edição do *ABMES Cadernos 25* dedicada ao tema *Evasão no ensino superior no Brasil* reúne artigos de estudiosos e especialistas na área – Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo, Vice-presidente do Instituto Lobo e Sócia-diretora da Lobo & Associados Consultoria; Leandro Arnal Sponfeldner, Consultor de Marketing Educacional e Diretor da Sagazz Marketing Educacional, e Roberta Caldas Simões, Professora e Gerente de Marketing da Faculdade Brasileira (Univix).

O artigo *Panorama da evasão no ensino superior brasileiro: aspectos gerais das causas e soluções*, elaborado por Maria Beatriz, trata das questões gerais que envolvem a evasão no ensino superior brasileiro com base nos seguintes aspectos: o cenário atual decorrente da evolução dos dados de matrículas e preenchimento de vagas nos setores público e privado; as razões do tardio reconhecimento da evasão como um sério e importante problema

* Presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e reitor da Universidade Anhembi Morumbi.

por parte do governo, das instituições de ensino superior (IES), dos seus mantenedores e dirigentes; e a discussão da evasão do ponto de vista gerencial.

Considerada a evasão como um problema de gestão, o artigo faz um resumo da evolução histórica dos estudos internacionais mais importantes sobre as causas da evasão do aluno e indica não só os pontos defendidos como também as ações necessárias para combatê-la, além de incluir alguns exemplos de casos bem sucedidos em instituições americanas.

Por fim, Maria Beatriz faz constar algumas orientações aos gestores universitários de IES públicas e privadas para combater a evasão, dentre as quais se destacam: a) envolver gestores, professores, funcionários e representantes de alunos na compreensão e na busca de soluções para conhecer e enfrentar o problema; b) desenvolver ações estratégicas baseadas em dados confiáveis e organizados de forma setorial e global, com indicadores e metas que exigem planejamento, acompanhamento e avaliação; c) implementar ações integradas entre as áreas acadêmica, administrativa e financeira da IES; d) assumir o risco de buscar medidas rigorosas para avaliar os cursos e o aprendizado dos alunos; e) conceber as questões financeiras da IES e do aluno como partes da missão e do projeto institucional; e f) capacitar gestores, professores para entender e combater a evasão.

O artigo *Como o marketing pode colaborar no combate à evasão*, elaborado por Leandro e Roberta, tem como principal objetivo

ampliar a compreensão e a discussão sobre as possibilidades de colaboração do marketing no combate à evasão no ensino superior privado.

A partir de revisão bibliográfica sobre o tema e da experiência profissional dos autores, são apresentadas as estratégias destinadas à criação de vínculos emocionais com os alunos-clientes, por meio do marketing de relacionamento.

Os autores chegaram à conclusão que as tais estratégias devem ser integradas e fundamentadas em três pilares: gestão dos serviços das IES, visando atender e superar as expectativas dos alunos; implantação de atividades de integração; e monitoramento dos serviços prestados e do desempenho acadêmico e financeiro do aluno.

A ABMES tem a convicção de que os estudos apresentados contribuirão de forma importante para subsidiar as reflexões e as pesquisas destinadas a encontrar alternativas de solução para o problema da evasão com vistas a permitir a formação, com eficiência e qualidade, de recursos humanos necessários ao desenvolvimento científico e tecnológico do País.

Brasília, 4 de dezembro de 2012.

PANORAMA DA EVASÃO NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO: ASPECTOS GERAIS DAS CAUSAS E SOLUÇÕES

Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo¹

Resumo

Este artigo trata das questões gerais que envolvem a evasão no ensino superior brasileiro, considerando o cenário atual decorrente da evolução dos dados de matrículas e preenchimento de vagas nos setores público e privado, as razões do tardio reconhecimento da evasão como um sério e importante problema por parte do governo, das instituições de ensino superior (IES) e dos seus mantenedores e/ou dirigentes e se concentra em discutir a evasão sob o seu aspecto gerencial.

¹ Psicóloga pela Universidade de Mogi das Cruzes (UMC); Pós-graduada em Administração Universitária pela Universidade da Flórida/USA e Universidade Federal de Alagoas (Ufal). Foi Diretora Pedagógica da Universidade de Fortaleza (Unifor) e Vice-reitora da UMC. É Vice-presidente do Instituto Lobo e Sócia diretora da Lobo & Associados Consultoria. mbeatriz@loboeassociados.com.br

A ênfase na gestão da evasão – que foi adotada para colaborar na discussão, compreensão e apoio às medidas para seu controle e diminuição – orienta a definição da evasão em seus diferentes tipos e as formas de mensurá-los. Além disso, alerta sobre a importância de se desenvolver análises e pesquisas para estudar cada tipo de evasão, uma vez que há pouco material cientificamente produzido sobre o tema no Brasil.

Com a visão de que a evasão é um problema de gestão, o artigo apresenta as principais causas da evasão do sistema do ponto de vista da autora, um resumo da evolução histórica dos estudos internacionais mais importantes sobre as causas da evasão do aluno e indica os pontos defendidos como ações necessárias para combatê-la, incluindo alguns exemplos de casos bem sucedidos em instituições americanas.

Por fim, constam algumas considerações para orientação dos gestores universitários, de IES públicas e privadas, baseadas nas experiências profissionais que os diretores do Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia e da Lobo & Associados Consultoria desenvolveram na área e incorporam nos cursos de capacitação de gestores universitários que realizam e nos estudos sobre a evasão no ensino superior brasileiro que elaboram, e sempre que é possível publicam, desde 2006.

Introdução

A evasão é um dos maiores problemas de qualquer nível de ensino e o é, também, no ensino superior brasileiro, público e privado.

O abandono do aluno sem a finalização dos seus estudos representa perda social, de recursos e de tempo de todos os envolvidos no processo de ensino – alunos, professores, instituições de ensino, o sistema de educação, a sociedade e todo o País.

Essa perda coletiva ocorre à medida que esses “evadidos” terão maiores dificuldades de atingir seus objetivos pessoais e, porque, em geral, existirá um número menor de pessoas com formação completa do que se poderia ter e mais dificuldade para que cumpram seu papel na sociedade com eficiência e competência.

Portanto, todos perdem com a evasão (e sabemos que não é pouco), por isso, a perda de alunos ao longo do processo formativo sempre foi motivo de severas críticas de especialistas e de estudiosos, tanto da educação quanto da economia, mais pungentes no ensino básico do que no superior e mais nos países desenvolvidos do que no Brasil.

Tendo em vista a dimensão do problema da evasão, o Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia vem realizando, com o apoio da Lobo & Associados Consultoria, um trabalho detalhado sobre a evasão no ensino superior brasileiro.

O trabalho foi desenvolvido por meio do levantamento dos dados, do cálculo das taxas e do estudo sobre as causas e as medidas definidas como as melhores práticas a partir do que as experiências nacionais e internacionais sugerem e apresentado, pela primeira vez, no Seminário Nacional do Instituto Lobo/ Lobo & Associados: “A Evasão no Ensino Superior: de nada adianta atrair mais alunos,

quando não se consegue mantê-los!”, realizado em 2006, em São Paulo, com média de 9,7 na avaliação feita pelos participantes.

Os estudos sobre evasão – coordenados pelo presidente do Instituto Lobo, Roberto L. Lobo e Silva Filho² e disponibilizados, também, em CD-ROM – geraram matérias em diversos jornais e revistas de circulação nacional, além de publicações em revistas científicas indexadas com uma importante e nova abordagem do problema, permitindo oferecer aos interessados um rico *benchmarking* sobre o tema, com possibilidades de análises e comparações com resultados de outras instituições a partir de informações oficiais. Além disso, tais estudos foram atualizados a cada novo Censo divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC), tendo a última atualização sido realizada em 2011 (com os dados de 2009) para ser apresentada, em outubro de 2011, em Brasília/ DF, a convite da Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), no Seminário – “Evasão e retenção: Problemas e Soluções”, cuja palestra de abertura foi proferida por Luiz Cláudio Costa, Secretário de Educação Superior (SeSu/MEC), que abordou o tema “Evasão e retenção no Ensino Superior brasileiro sob a ótica do Governo Federal.”

Além do Secretário, participaram Rodrigo Capelato, Diretor Executivo do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp), que falou sobre

² Doutor em Física pela Universidade de Purdue, Ex-reitor da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade Mogi das Cruzes (UMC), é Presidente do Instituto Lobo e Sócio-diretor da Lobo & Associados.

“O que os números revelam sobre o perfil da Evasão no Ensino Superior Brasileiro”, e o Instituto Lobo, por mim representado, com a conferência “Panorama da Evasão no Ensino Superior brasileiro: aspectos gerais das causas e soluções”, cujo teor serviu de base para definir o escopo deste artigo.

Evolução e cenário geral do ensino superior brasileiro

Para justificar o crescimento recente da importância dada ao tema evasão pelos gestores das instituições de ensino superior (IES), em especial pelos mantenedores das instituições privadas, e mesmo das associações e dos órgãos de governo ligados ao setor de educação superior, é preciso ter em mente a evolução e o cenário do ensino superior brasileiro.

Todas as análises apresentadas neste trabalho vão se referir ao ensino presencial, sem incorporar os dados de Educação a Distância (EAD), que mereceriam um estudo próprio.

Depois de 1996, com a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a sequência de medidas que visavam à desregulamentação do ensino superior no Brasil para incentivar a expansão das instituições, dos cursos, das vagas e, conseqüentemente, das matrículas³, o resultado foi o grande

³ O ensino superior brasileiro crescia a taxas muito inferiores aos demais países em geral, incluindo países bem mais pobres da própria América do Sul.

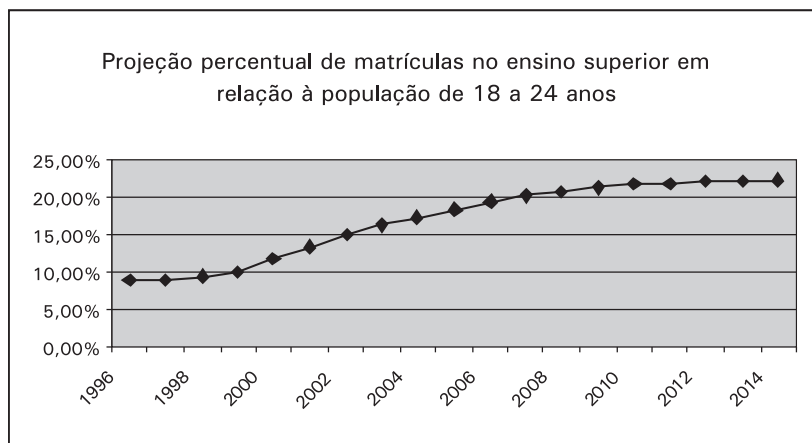
aumento de IES, de cursos e de alunos, que atingiu seu pico entre 1999 e 2002.

Mesmo com o grande crescimento que houve em (doze)12 anos (1997/2009), as matrículas na educação superior ainda estavam abaixo do que previa a meta do Plano Nacional de Educação (PNE), pois não atingiu, pelo menos, os 30% em relação à população na faixa de 18 a 24 anos, nesse nível de ensino, como previa o PNE.

Apesar dos importantes incentivos dos programas de financiamento governamental para os alunos do setor privado, em especial o Fundo de Apoio ao Estudante do Ensino Superior (Fies) e o Programa Universidade para Todos (ProUni) e para as IES Federais por meio do aumento da oferta de vagas pelo Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), já era sabido que a população capaz de fazer frente aos custos de cursos universitários, praticamente já estava sendo atendida, e ficava cada vez mais clara a necessidade de aumento das formas de apoiar o aluno academicamente capaz, mas sem condições financeiras de cursar o nível universitário privado, ou mesmo público.

As projeções das matrículas, mantidas as condições de regulamentação na área, já permitiam vislumbrar uma saturação da demanda por volta de 2012 a 2014, conforme mostra o Gráfico 1, elaborado pelo Instituto Lobo em 2008.

Gráfico 1: Projeção de matrículas em relação à população na faixa de 18 a 24 anos⁴



Pelo Censo de 2009, a situação do ensino superior brasileiro daquela época poderia ser resumida, grosso modo, da seguinte forma⁵: dos cerca de 5 milhões de alunos em 2009, praticamente um terço estava no setor público e dois terços no setor privado, sendo que o setor público se organizava basicamente em universidades (que no total se dividiam em 100 públicas e 86 privadas), que detinham, em seu conjunto, mais de 2,5 milhões de matrículas. Ou seja, praticamente metade mais 500 mil estudantes de terceiro grau estavam especificamente nas universidades privadas.

⁴ Elaborado pelo Instituto Lobo a partir de dados divulgados pelo Inep/MEC,

⁵ Cálculos elaborados pelo Instituto Lobo a partir de dados divulgados pelo Inep/MEC até setembro de 2011.

Da outra metade, cerca de 75% das matrículas do sistema estavam em faculdades privadas e 25% em centros universitários⁶, que respondiam por 2,2 milhões de alunos. O restante que completava os 100%, cerca de 300 mil, estavam em outras instituições federais de ensino superior (Ifes) que não são universidades.

Essas proporções praticamente não se alteraram até hoje. É possível fazer uma analogia da distribuição de matrículas com a típica distribuição de vários ramos de atividade que se caracterizam pelo formato da letra “U”, onde em uma ponta temos menos de 200 universidades que concentram metade das matrículas e, na outra, mais de 2.000 instituições de vários tipos (a esmagadora maioria, privadas) que respondem pela outra metade.

É importante anotar que em 2009 o modelo de faculdades privadas já atingia o incrível patamar de mais de 1.800 IES pelo Brasil afora e que esse é o tipo de IES que, claramente, responde e ainda responderá por longo tempo pela verdadeira interiorização do ensino superior no país.

Da promulgação da LDB para cá, esse crescimento muito expressivo gerou um choque de oferta pelo setor privado, que foi o que mais cresceu, inclusive em razão da melhoria da economia brasileira, mas não houve a geração de um círculo virtuoso de oferta e demanda e, a

⁶ Nota da autora: Só há, praticamente, esse tipo de organização administrativa de Instituição de Ensino Superior – IES denominado “Centro Universitário” no setor privado.

partir de 2002, a queda do percentual de aumento das matrículas no setor privado ficou evidente e só se recrudescceu de lá para cá. Uma das razões que pode ser levantada, para explicar a estagnação do total das matrículas do ensino superior privado, seria a relação entre o número de ingressantes (1,7 milhões) e o número de candidatos (6 milhões – pois muitos fazem mais de uma inscrição) ao ensino superior, que já apresentava estabilidade (segundo dados do próprio Inep), ou seja, indicava que as matrículas no terceiro grau se nivelariam no início desta década.

Essa hipótese foi reforçada quando se confirmou o número de concluintes do ensino médio regular, que já era igual ao número de ingressantes nas IES (1,7 milhão) nesse mesmo período.

Desde sempre, e ainda hoje, quase metade dos alunos das instituições privadas no Brasil estão fora da faixa etária típica (ou seja, de 18 a 24 anos), pois são muitos os que chegaram tardiamente, e pela primeira vez, aos bancos universitários e ainda é expressivo o número de pessoas que retornam para concluir ou aumentar sua qualificação por meio de uma segunda graduação. Entretanto, essa é a chamada demanda reprimida e não representa a faixa típica a ser atendida por políticas governamentais para adequar os indicadores do ensino superior em um país.

Como o ensino médio deveria ser cada vez mais o grande e natural “abastecedor” do ensino superior, se não houver uma melhoria de resultados dos seus concluintes e/ou um acréscimo importante

nas políticas de financiamento ao estudante em geral, as matrículas das IES privadas tendem a diminuir ainda mais em seu global, uma vez que apenas parte dos egressos do ensino médio vão para as faculdades e universidades.

Toda essa situação de muita oferta, que era nova até 2002 para a maioria dos gestores das IES, gerou um aumento da disputa pela demanda. O que se viu foi que o aumento expressivo da oferta de cursos e vagas pelas IES que não foi acompanhado pelo aumento de matrículas na mesma proporção, daí a existência de cursos com baixa relação candidato/vaga, principalmente em alguns cursos específicos e com mais ênfase em alguns tipos de IES e regiões do Brasil.

É preciso ficar claro que, apesar do crescimento geral do sistema de 1997 para cá, o bolo representado pelo total de matrículas não foi suficiente para acompanhar a oferta das IES privadas. O que acabou ocorrendo, na verdade, foi que os alunos se distribuíram cada vez mais entre um número maior de instituições, e dentro delas, entre mais cursos, diminuindo o total médio de alunos por curso.

Sabemos que, se na média, em 2009, as IES privadas estavam atraindo cerca de 1,3 candidato por vaga (algumas IES e cursos com taxas bem maiores e outros bem menores), seria de se prever que, diante da desistência que ocorre antes da realização do processo

seletivo e da não efetivação da matrícula após a classificação e chamada dos aprovados, o preenchimento das vagas seria um problema crescente no setor privado.

A queda constante de candidatos sinalizava um crescimento negativo do segmento, a partir de 2009, e o setor privado entrou, já há algum tempo, em um precoce processo de “consolidação de mercado”, um fenômeno conhecido em muitos ramos da economia e entendido como uma estabilização da demanda, consideradas as pessoas interessadas e realmente capazes de fazer frente às exigências de frequentar cursos superiores pagos.

Por conta disso, vem ocorrendo uma reorganização da distribuição da participação das IES no “mercado de ensino superior”, em especial entre as IES particulares com e sem fins lucrativos por meio de fusões, aquisições e até fechamento de algumas, entre outras consequências.

Enfim, esses problemas (poucos candidatos por vaga, aumento da média de cursos por IES, aumento de IES etc.) geraram (e continuam gerando, cada vez mais) um dos maiores problemas para a viabilidade do setor privado, que vive das mensalidades de seus alunos: as vagas ociosas, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Índice de vagas preenchidas nas IES públicas e privadas ⁷

ANO	PÚBLICAS	PRIVADAS	TOTAL
1999	96,29%	78,95%	83,19%
2000	106,30%	79,81%	85,16%
2001	107,14%	80,86%	85,64%
2002	108,46%	73,82%	79,59%
2003	114,39%	70,79%	76,92%
2004	116,04%	62,80%	69,88%
2005	105,74%	63,45%	69,89%
2006	101,41%	61,66%	66,67%
2007	102,11%	59,04%	64,06%
2008	102,49%	57,60%	62,77%
2009	96,26%	48,85%	54,75%

Como pode ser verificado no Gráfico 1, o ensino superior público não tem tido grandes problemas em preencher, historicamente, suas vagas e por mais que tenha crescido (e venha a crescer) só tem apresentado problemas de demanda em alguns cursos que têm dificuldades de atrair os jovens pelas mais diversas razões, que vão desde a dificuldade de manutenção financeira de muitos alunos até a falta de atratividade de algumas profissões.

⁷ Dados até 1999 – número de ingressantes por vestibular; de 2000 a 2009 – por todas as formas de ingressos. Fonte: Elaborado pelo Instituto Lobo / Lobo & Associados Consultoria, a partir de dados do Inep/MEC (1999 a 2009).

Nas IES públicas, que chegam a ter um índice de preenchimento maior que um candidato por vaga (em virtude, provavelmente, das matrículas *ex officio*), os indicadores de número de alunos, preenchimento de vagas e Evasão só passaram a contar com mais peso para essas IES (na maioria dos casos, mas com exceções, é claro) na medida em que o total de alunos passou a direcionar parte dos recursos orçamentários governamentais e das vagas de servidores (docentes e funcionários).

Entretanto, no setor privado, como os cursos são planejados para um determinado número de alunos iniciantes pagantes (em muitos casos com turmas cada vez menores por exigência das Comissões de autorização e reconhecimento), as vagas ociosas representam um problema muito mais grave a até um grande risco para a viabilidade desses cursos e das próprias IES.

A falta de receita compromete todo o plano acadêmico e administrativo-financeiro realizado a partir das expectativas de classes plenas, ou com mais alunos do que os realmente existentes e pagantes. Com as vagas ociosas, uma grande parte das IES privadas teve que olhar outras frentes de atuação para reversão, ou melhoria do quadro e criar ações que vão além da acirrada luta pela captação de alunos.

Ou seja, se mais da metade das vagas anunciadas pelas IES privadas, em média, já não estavam sendo preenchidas, o que antes era uma luta concentrada para atrair novos alunos passou a ter um novo foco e assim se explica a razão do início (ou podemos dizer do aumento) da preocupação em manter aqueles alunos que já estão estudando, ou seja, uma maior preocupação com a evasão.

Pode parecer injusto com algumas IES, ou com alguns cursos que se correlacione a preocupação com a evasão com o aumento da pressão (diferente para cada tipo de IES, mas presente tanto nas IES públicas quanto nas privadas) decorrente da necessidade de aumento de matrículas. No entanto, há um fato inexorável: o aumento de matrículas só pode ocorrer de três formas numa IES: aumentando-se as vagas dos cursos existentes ou seu preenchimento (sejam vagas iniciais ou abertas no decorrer dos cursos por perda de alunos), ou aumentando-se o número de cursos (que tenham alunos é claro), ou diminuindo-se todo tipo de evasão.

Todos sabem como abrir novos cursos e a dificuldade de viabilizá-los e muitos vivem a batalha pelos candidatos que já é antiga, então, o fator novo para aumentar o número total de matrículas é o real combate à evasão.

Infelizmente, com exceção de alguns esparsos e bem intencionados trabalhos desenvolvidos para entender um ou outro fenômeno, aqui e acolá, a grande maioria dos estudos da evasão existentes no Brasil são academicamente limitados a experiências individuais, de uma IES, ou de um docente, enquanto nos países desenvolvidos são inúmeros e sistemáticos.

Praticamente não existem estudos e políticas específicos sobre a evasão no ensino superior brasileiro e não é preciso reafirmar que a necessidade dos mesmos não deveria depender da fase de desenvolvimento, ou crescimento do segmento.

Estudar a evasão deveria ser uma política governamental geral voltada à qualidade acadêmica e, também, à responsabilidade do uso dos recursos (públicos e privados), desde que essa política seja entendida como a realização de processos e análises (documentados, sistematizados e divulgados, incluindo os resultados das ações realizadas) motivados e/ou incentivados, explicitamente, por órgãos de governo gestores ou fiscalizadores das IES públicas e privadas para essas duas finalidades.

Nos Estados Unidos, por exemplo, havia, quase dez anos atrás, mais de 14 mil *sites* que já tratavam, especificamente, (e apresentavam os respectivos dados, diretrizes e resultados dos diferentes programas dos governos e das IES) do assunto evasão, ou, como costumam dizer os americanos “de como aumentar a permanência e a taxa de titulação dos alunos do terceiro grau”.

Por isso, não nos surpreende quão pouco se sabe e se faz para que a evasão seja gerida como um problema real e de grandes repercussões no ensino superior do Brasil. Pelas mesmas razões apontadas, este artigo e outros estudos mais recentes do Instituto Lobo, do Semesp, da ABMES e de alguns setores ligados à educação superior sobre a evasão se revestem de grande relevância, por mais que ainda careçam de dados precisos e confiáveis e até mesmo de testes de modelos científicos em pesquisas nacionais abrangentes.

Seria, portanto, muito importante que fossem financiadas iniciativas e desenvolvidas mais pesquisas e estudos sistemáticos sobre

a evasão, que permitissem indicar com mais precisão quais são as melhores práticas para combatê-la com eficácia a partir da compreensão dos problemas do nosso próprio sistema e não, apenas, dos problemas que já são estudados em outros países.

Como definir e medir a evasão

Quem é da área sabe como é difícil padronizar tudo aquilo que diz respeito à evasão. Em primeiro lugar, ao estudar a evasão do ensino superior é preciso ter clareza e explicitar de qual evasão estamos falando, pois podemos citar alguns diferentes tipos a evasão do curso, a evasão da IES e a evasão do sistema, todas derivadas de diferentes cálculos da evasão dos alunos.

Normalmente, o cálculo da evasão usa regras definidas para serem seguidas pelos diferentes países. Como nem sempre é possível acompanhar o que ocorre com cada aluno, individualmente, o que se chama de acompanhamento da coorte, apenas os grandes números são estudados, na maioria das vezes a partir da soma da evasão do conjunto dos diferentes cursos de todas as IES que compõem o sistema de ensino superior.

Entretanto, nem sempre é possível garantir ou saber se o aluno abandonou os estudos de forma temporária ou definitiva. Se o afastamento for temporário, ou seja, se houve trancamento de estudos, o aluno poderá retornar após um, ou alguns períodos letivos, e é preciso definir se (e como) esse aluno “trancado” vai compor o cálculo da evasão.

Em especial nos países em que não há regras universais e a efetivação do jubramento dos alunos que param ou atrasam seus estudos, os cálculos realizados a partir da soma da evasão dos cursos são mais fáceis de serem utilizados.

Os setores mais preocupados em apresentar dados que reflitam a exatidão do fluxo das matrículas sabem como é difícil fazer isso com precisão e de forma confiável, pois seria necessário acompanhar a identidade de cada aluno e tudo o que ocorre com cada um dos milhões de alunos do sistema.

Uma vez que uma parte expressiva dos alunos pode abandonar uma IES, mas permanecer no sistema, ou seja, transferir-se para outra IES, há quem defenda outros tipos de cálculo de evasão, que levem esse fato em consideração de forma precisa, mas esses cálculos acabam se tornando mais difíceis de serem aferidos e auditados.

Por não sabermos se e quando um aluno que abandonou seu curso e sua IES (seja por trancamento, ou simples desistência) vai ou não retornar e em qual período, não podemos deixar de estudar o problema e medi-lo, e para isso, não é possível trabalhar apenas com dados passados. É preciso fazer projeções e para fazê-las é necessário usar uma metodologia que permita calcular a evasão atual sem contar com o acompanhamento da coorte (ou seja, de todos os alunos do sistema individualmente).

Pelas razões apontadas acima, muitos países adotam uma fórmula padrão para medir a Taxa de Titulação, ou seja, quantos alunos se formam anualmente no conjunto dos cursos (da qual se pode tirar

a taxa de evasão) já levando em conta uma perda de prováveis retornos de alunos que abandonaram seus cursos, à razão de uma porcentagem ao longo de um determinado número de anos, caso contrário, jamais seria possível fazer cálculos para comparar diferentes países, ou mesmo estabelecer parâmetros ou propor políticas gerais para melhorar a Taxa de Titulação (ou seja, para também combater a evasão) já que, sem isso, não se poderia medi-la ou projetá-la com consistência.

A evasão do curso

É aquela em que o aluno deixa um curso por qualquer razão: muda de curso, mas permanece na IES, muda para outro curso de outra IES ou abandona os estudos universitários. No caso do estudante mudar de curso, mas permanecer na IES, por mais estranho que possa parecer, muitas IES não consideram isso uma evasão propriamente dita, assim como não consideram evasão se a vaga deixada por um aluno que mudou de curso, ou de IES, for preenchida por outro aluno que venha por transferência, ou como matrícula de graduado.

Na verdade, estritamente falando, toda vez que um aluno deixa de estudar em um curso, por qualquer razão, o curso teve uma perda (ou seja, houve evasão) que precisa ser analisada, mesmo que essa perda seja “compensada” pela ocupação de uma vaga em outro curso da IES, ou até no mesmo curso por outro aluno. Medir a Evasão não se trata só de verificar um “saldo de caixa”, ou seja,

quantos alunos entraram menos quanto saíram, mas quem entrou e quem saiu e por quais razões, para que seja possível evitar outras perdas pelos mesmos motivos com ações que gerem mudanças e essas só acontecem se entendemos, claramente, o que está ocorrendo.

Para quem acha que esse é um trabalho desnecessário, ou que os números envolvidos não são impactantes, vejamos: um curso que tem 60 vagas, se seguir a média de evasão anual das IES privadas preencherá somente cerca de 30 vagas iniciais e vai perder cerca de 20% ao ano (ao ano e não ao todo!) de seus alunos. Com quantos alunos terminará o último período?

Em outro caso: se um curso que tem enormes dificuldades de atrair alunos interessados preenche só metade das vagas iniciais, sendo que 50% dessas vagas preenchidas são ocupadas com alunos que se matricularam por meio de segunda opção (não necessariamente com todos sendo pagantes integrais) e em virtude disso, o curso é mantido pela IES, pois “atingiu o número de alunos previsto para funcionar” é preciso refazer o planejamento financeiro do curso, pois alunos em segunda opção evadem mais do que os de primeira. Quanto os demais cursos da IES terão que arrecadar para cobrir o déficit desse curso?

Se um curso é considerado um sucesso (na opinião dos seus membros e de muitos gestores) quando preenche as suas 60 vagas iniciais e, apesar de perder metade de seus alunos ao longo dos dois primeiros anos, porque recebe de volta a mesma metade

por transferência com alunos vindos de instituições mais fracas, o curso estaria dentro das expectativas financeiras da IES. Será que realmente esse curso pode ser considerado um sucesso?

Por fim: se não há uma preocupação em sanear o êxodo dos ingressantes do processo seletivo e nem sempre se leva em consideração que os alunos que cobriram “a parte financeira da evasão” entraram em uma IES sem passar pela mesma seletividade, ou por qualquer projeto de adequação dos mesmos à cultura e exigência de competências necessárias para chegar ao ciclo profissional (pior ainda quem recebe alunos nos períodos finais do curso), essa IES estará formando egressos e colocando profissionais no mercado que respondem por seu projeto pedagógico e por seu resultado efetivo no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade). Isso por si só não seria uma justificativa inquestionável para que se acompanhe a Evasão de forma adequada?

Se essas considerações e perguntas parecerem sensatas para quem as lê, é preciso que haja uma conscientização nas IES (que ainda não fazem isso) para que passem a cuidar e a acompanhar a Evasão do curso e da instituição como um problema institucional de grande importância.

Além disso, se prevenir é muito melhor do que remediar, é bom lembrar que muitos cursos no setor privado (e quase sempre também no setor público) praticamente são lançados sem pesquisa específica de mercado, sem definição clara do público-alvo, sem diferenciais mensuráveis e com estudos superficiais sobre

viabilidade em relação às vagas e à seletividade dos ingressantes. Como consequência, vários desses cursos esgotam a lista de candidatos e praticamente não fazem de fato seleção alguma.

Nesses casos, então, é preciso rever todos esses processos internamente, seja para combater a evasão (que aumenta em virtude de todos esses fatos apontados), seja porque pesquisas mostram que a qualidade do ingressante responde por quase 70% do resultado positivo de um curso no Enade.

Como calcular a evasão do curso

O Instituto Lobo tem adotado, em todos os seus estudos e cursos, a fórmula que considera mais correta para realizar os cálculos da evasão nacional no ensino superior brasileiro, apresentada por Roberto Lobo, Presidente do Instituto Lobo⁸.

Os estudos e pesquisas do Instituto Lobo sobre o tema, entre eles o que consta de importante publicação em Educação no Brasil – os “Cadernos de Pesquisa” da Fundação Carlos Chagas⁹– toma como base a Evasão Anual do Conjunto dos Cursos, inclusive para analisar a Evasão Global, assim como a Evasão por tipo de Organização Acadêmica das IES, por Região Geográfica das IES e por Área de Conhecimento ou por Curso, dependendo dos dados oficiais disponibilizados.

⁸ Item 12 da Bibliografia

⁹ Item 11 da Bibliografia

Essa fórmula não leva em conta a origem do ingressante: se ele ingressou no curso por meio de processo seletivo, por transferência de curso dentro da mesma instituição ou por transferência de outra instituição, além de outras formas de ingresso.

São as fórmulas que permitem o cálculo da evasão a partir dos valores apresentados nos Censos da Educação Superior Brasileira, dados públicos e oficiais.

Para realizar o cálculo e estimar a evasão anual do sistema, das IES e dos cursos, com dados agregados (exatamente e exclusivamente aqueles oficialmente disponibilizados) utiliza-se a taxa de permanência (ou seja, se calcula o número de alunos que permaneceram no curso, do qual se extrai a taxa de permanência na IES e no sistema) com a seguinte fórmula:

$P = [M(n) - I_g(n)] / [M(n-1) - E_g(n-1)]$, onde:

- ✓ P = Permanência
- ✓ M(n) = matrículas num certo ano
- ✓ M (n-1) = matrículas do ano anterior a n
- ✓ E_g(n-1) = egressos do ano anterior (ou seja, concluintes)
- ✓ I_g (n) = novos ingressantes (no ano n)

O índice de evasão, ou abandono anual, é a diferença da taxa de permanência em relação a 100% e é dado por: evasão = 1- P (multiplicar por 100 para obter %).

Todos sabem que é possível fazer outros cálculos sobre a evasão, incluindo a evasão por IES e do sistema, retirando-se do cálculo os ingressantes oriundos de transferências entre IES, ou entre cursos na mesma IES.

Entretanto, se essa metodologia fosse adotada por pesquisadores que não detêm os dados detalhados, haveria sérios problemas, uma vez que a organização dos dados dos órgãos governamentais e a divulgação desses dados no Brasil sofrem mudanças recorrentes, que acabam por comprometer a abrangência das análises pela sociedade e até o rigor do acompanhamento da evolução da evasão (e de outros indicadores do Ensino Superior) ao longo dos anos.

Para citar um exemplo, os Censos de 2009 e 2010 apresentaram apenas o número total de ingressantes por outras formas de ingresso, sem constar os dados segmentados necessários para realizar os cálculos de evasão de outras formas (ou seja, não se explicita os alunos que mudaram de IES, ou de Curso na mesma IES) ¹⁰.

¹ Esclarecimento da autora: Os dados segmentados não apresentados no Censo 2009 são os seguintes: ingressantes oriundos de mudança de curso na mesma IES; ingressantes por transferências de outras IES; ingressantes por transferências *ex officio*; Outros ingressantes (matrícula cortesia, programas de estudantes, convênios, acordos internacionais e diplomados) e reingresso e outros tipos de ingresso. O Instituto Lobo entende que não convém retirar dos ingressantes para cálculo da evasão, aqueles oriundos de outras formas de ingresso que não o processo seletivo formal, pois são expressivos os que entram nas IES por outros mecanismos (ex: *ex-officio*, diplomados, acordos, etc.).

Pela nova forma de classificação dos ingressantes dos Censos do Inep, portanto, não será mais possível para membros externos ao Ministério da Educação calcular a evasão por curso, uma vez que a variável que contava ingressantes transferidos entre cursos da mesma IES não aparece explicitamente e não é mais levada em conta, necessariamente, na contagem de ingressantes.

A evolução da evasão anual da educação superior do Brasil, medida pelo Instituto Lobo de 2006 a 2009, vinha sendo mais ou menos constante, ficando na ordem de 22% (vinte e dois por cento) para o conjunto de cursos superiores presenciais brasileiros.

Também tem sido constante a diferença da evasão anual das IES públicas e das IES privadas, cujas evasões anuais têm ficado, respectivamente, na ordem de 11% e 25%. Ou seja, o setor público sempre apresenta Evasão menor.

Algumas das razões da diferença constante entre a evasão do setor público e do setor privado decorrem do fato de que os dois setores possuem características muito diferentes, mas, infelizmente, para algumas autoridades do ensino superior, agora não é mais hora de se pensar no assunto separando os setores (ou entendendo as razões de cada setor), porque já não é momento, na opinião de alguns e em casos bem específicos, para fazer uma clivagem pela categoria administrativa das IES, mas pela qualidade das IES.

Mesmo que as políticas públicas devam ter um foco maior em critérios que estejam baseados na qualidade institucional, o estudo da evasão precisa levar em conta, sim, as diferenças que existem

entre os setores público e privado, pois não pode existir uma política unificada para tratar o problema da evasão para todo o sistema federal de ensino em razão dessas diferenças.

Algumas ações podem ser usadas para ambos os setores, mas não é possível passar por cima de fatos concretos que exigirão análises e políticas distintas, uma vez que não se pode ignorar que a relação qualidade e gratuidade favorece, sobremaneira, a diminuição da Taxa Anual de Evasão encontrada em todos os estudos e nos recortes que levam em conta os dados das Ifes e das universidades estaduais de bom nível, principalmente as que compõem o Sistema Estadual Paulista.

Por fim, para medir a evasão vale ressaltar que, seja qual for o método utilizado, o importante é poder medir a evolução da evasão corretamente e de forma a garantir o melhor e mais imparcial entendimento possível do problema para definir as diferentes tendências sobre o tema e as políticas adequadas para cada uma delas.

A evasão da instituição de ensino

Trata-se da evasão na qual o aluno deixa a IES, mas não deixa o Sistema de Ensino Superior (ou seja, muda de instituição). Os órgãos governamentais e estudiosos podem medir a evasão de um conjunto de Instituições, ou de uma única IES, por meio dos cálculos de dados gerais agregados, como já descrevemos no item “Evasão do curso”

Para se obter dados fidedignos sobre esse tipo de evasão, exclui-se da contagem de ingressantes os que mudaram de curso, mas permaneceram na IES. É a evasão média por IES, na qual o aluno que vem de outra IES é considerado ingressante.

Recomendamos sempre que a própria IES faça diferentes cálculos, inclusive o cálculo denominado “Acompanhamento da Coorte”, que trabalha com o dado individualizado do próprio aluno, permitindo medir com exatidão a Evasão até do indivíduo, que vai além da vacância da vaga preenchida por outro aluno transferido.

O maior e mais comum problema que encontramos para combater a evasão da IES, problema do qual, praticamente, em nossa opinião, derivam todos os demais, está ligado à prática corrente de imputar às questões de ordem financeira do aluno como sendo a grande (e quase única) causa de evasão da IES.

Ou seja, não há a visão de que pode ocorrer evasão (e ocorre em percentuais alarmantes) em razão, ou por reflexo de problemas acadêmicos e, também, administrativos e de atendimento ao aluno. Por isso, a evasão da IES acaba não sendo tratada como deveria ser: como um problema de gestão institucional.

Não é difícil encontrar gestores muito bem intencionados que chegam a fazer pesquisas junto a alunos desistentes e que simplesmente “aceitam” que o argumento financeiro majoritariamente apresentado é a expressão da pura verdade, pois muitos não sabem, ou se esquecem de que diversas pesquisas indicam que o aluno, muitas vezes, prefere afirmar que o problema

dele é financeiro a ter que enfrentar a reação de sua crítica a setores da IES, ou ao desempenho de docentes, gestores ou funcionários.

Por isso, pode ser mais fácil cruzar os braços, ou transferir para a Mantenedora a responsabilidade pelas questões financeiras e, assim, a evasão passa a não ser mais um problema dos “acadêmicos”, que quase sempre preferem ficar bem distantes desses assuntos.

Para mudar a cultura gerencial e acadêmica das IES e aproximá-las um pouco mais da realidade, é fundamental ter em mente que o aluno não é sempre o culpado pela evasão!

Como orientação aos gestores que querem diferenciar aqueles que realmente evadem por problemas financeiros dos que evadem por outras razões cabe uma dica: quem desiste por questões estritamente financeiras normalmente tem um histórico na instituição de busca de desconto, bolsas, negociações e outras tentativas que convergem (se ele de fato estiver satisfeito com o Curso e desejar continuar na IES) para a convicção de que, resolvido seu problema financeiro, ele permaneceria no curso. Se isso não ocorreu, provavelmente, o problema financeiro não foi (mesmo que existisse) a maior causa da evasão desse aluno.

A evasão é comparável às doenças chamadas de silenciosas, pois nem sempre há indicadores prévios de que vá ocorrer, ou já esteja em processo. Uma forma de antecipar o problema (a exemplo dos exames preventivos que se usa na Medicina) é verificar e acompanhar os alunos que começam a faltar às aulas e/ou que obtêm notas baixas, ou deixam de pagar o curso e não procuram

por nenhum apoio ou solução para problemas financeiros. Esses casos vão redundar exatamente nos alunos que abandonam o curso/ IES sem aviso ou explicação, ou que usam argumentos de ordem financeira para justificar sua saída. Como afirmamos, esses alunos podem até tê-los, mas geralmente como consequência, e não causa, de seu desinteresse em permanecer estudando no curso/IES atual.

O mesmo raciocínio pode ser atribuído àqueles que se transferem para outras IES e justificam sua saída por razões financeiras e não é verificado se as mensalidades das novas IES são mesmo menores, ou se estão localizadas mais próximo da moradia ou do trabalho desses alunos. Se a verificação demonstrar que o aluno se transferiu para um curso de valor semelhante, ou igualmente distante de seus locais de trabalho e residência, então é questionável o fator financeiro como preponderante na evasão desse aluno.

É por isso que sempre afirmamos que a compreensão e o combate ao fenômeno da evasão é um problema de gestão, que envolve vários elementos e vários níveis hierárquicos da IES, não apenas a alçada do Coordenador de Curso, ou do setor financeiro, como muitas vezes lhes é imputado.

Decisões da alta administração das IES (ou a falta delas), tomadas por mantenedores (no caso das instituições privadas), gestores, ou colegiados acadêmicos (mais no caso das IES públicas) também concorrem para facilitar, ou até mesmo induzir alunos a se evadirem, sem que haja conhecimento disso.

Fica como exemplo desses fatos a decisão e a divulgação da missão da IES e/ou do curso: definida por órgãos superiores, muitas missões ou perfis de formados criam expectativas que, se não são atendidas, geram decepção e quebra do vínculo de confiança do aluno, ou seja, destroem as razões que fizeram o aluno optar por aquela IES, ou curso.

Quem já não viu propagandas muito bem elaboradas mostrando prédios maravilhosos e anunciando uma instituição “moderna e conectada” com a juventude veiculada por instituições que nada incorporaram de moderno em seus projetos pedagógicos, ou nas práticas docentes, cujo atendimento é amador e obsoleto, assim como sua infraestrutura, inclusive a tecnológica? O que dizer aos alunos que acreditaram na mensagem de modernidade, em especial àqueles que já possuem amplo e irrestrito acesso, domiciliar ou no trabalho, às modernas ferramentas das novas tecnologias?

Será que a IES, ao prometer que o curso é voltado ao ingresso quase imediato no mercado de trabalho, sem ter uma medida efetiva de quantos egressos estão realmente empregados para embasar essa propaganda, ao usar conceitos abstratos de qualidade (ou até concretos no caso das avaliações realizadas pelo MEC) muitas vezes de maneira a mostrar resultados como mais positivos do que realmente são, ao anunciar uma formação moderna e internacionalizada, mas que não corresponde ao que consta dos projetos dos cursos realmente executados, tudo isso não induz os alunos que acreditaram a pensar em desistir?

Uma coisa já se pode afirmar: o marketing pode até ajudar a atrair alunos em um primeiro momento, mas ainda é a opinião dos alunos e professores, levada pelo boca a boca, a maior responsável pela imagem de uma IES e pela escolha dos candidatos. Por isso, é melhor cumprir o que se promete, ou não prometer o que não se pode cumprir, pois isso é causa, entre outras já confirmadas, de Evasão de uma IES.

A evasão do sistema

É aquela em que o aluno deixa de estudar e abandona o sistema de ensino, ou seja, não se encontra mais estudando em nenhuma IES, de qualquer tipo dentro do sistema estudado. Exclui-se, desse cálculo de evasão, os que se transferiram de curso dentro da mesma IES e os que se transferiram de IES. É a evasão média do sistema, que pode variar de abrangência, por exemplo, indo do sistema federal de ensino ao sistema de ensino superior brasileiro como um todo.

No caso do sistema de ensino superior, é o percentual de estudantes que abandonou seus estudos universitários naquele ano em todo tipo de instituição existente no Brasil. Em alguns casos, o estudante não pede transferência e se submete a novo processo seletivo. Nesse caso, esse estudante também é considerado como tendo abandonado o sistema, por não haver informação detalhada sobre isso.

A evasão do sistema é exatamente aquela que exige políticas públicas, que vão além das questões institucionais, acadêmicas ou

até das individuais, uma vez que a evasão é considerada um dos mais sérios problemas de um sistema educacional de qualquer nível, em qualquer lugar do mundo, em que todos perdem: além dos próprios alunos evadidos, os professores, as IES e todos os que nelas trabalham, quem os financia e a sociedade como um todo, pois compromete o desenvolvimento de um país.

Causas mais comuns da evasão do sistema

O Instituto Lobo e a Lobo & Associados Consultoria pude identificar, após mais de 12 anos de estudos, pesquisas e consultorias sobre Ensino Superior, e do material colhido na capacitação de mais de 20 mil gestores das IES, públicas e privadas, algumas das questões centrais da Evasão dos alunos. Cada uma delas mereceria um artigo, mas são apenas citadas para ajudar a ampliar o debate sobre o problema.

Essas questões afetam de formas diferentes o setor público e o setor privado, mas com certeza afetam a ambos e passam, necessariamente, por algum aspecto legal ou de políticas dos Governos Federal, Estadual e Municipais e, por isso, compõem o texto sobre a Evasão do Sistema.

São elas:

- A baixa qualidade da educação básica brasileira: que pode ser mensurada pelos exames internacionais aplicados e é largamente anunciada e discutida, com ênfase cada vez maior, nos mais diferentes segmentos da sociedade brasileira;

- A baixa eficiência e o diploma do ensino médio: que não garante a suficiência de competências do candidato ao Ensino Superior, criando dificuldades de adaptação e acompanhamento do curso;
- A limitação das políticas de financiamento ao estudante: que mesmo com o Fies e o ProUni ainda são largamente insuficientes (inclusive para os alunos do setor público que, em muitos casos, deixam de estudar por não terem meios financeiros de se manter);
- A escolha precoce da especialidade profissional: que o aluno se vê obrigado a realizar ainda em tenra idade, em razão da estrutura e da regulamentação do ensino brasileiro (citamos como exemplos o excesso de especialização – atualmente mais de 200 – dos tipos de Cursos de Graduação de Engenharia no Brasil, ou o fato de que aqui o Curso de Direito é uma graduação de 5 anos que já garante exercício profissional ao formado após exame da Ordem, quando em alguns países este curso é uma espécie de pós-graduação);
- A dificuldade de mobilidade estudantil: seja a transferência entre as IES nacionais (em especial para as IES públicas) ou o aproveitamento dos créditos cursados em outra instituição, mesmo que em IES congêneres, e, mais ainda, de créditos de instituições estrangeiras (enquanto os países desenvolvidos estão unificando currículos e carreiras docentes internamente e em blocos, como ocorre, para citar um exemplo, no Processo de Bolonha¹¹);

¹¹ O Processo de Bolonha corresponde ao propósito da construção do Espaço Europeu do Ensino Superior que promoverá a mobilidade de docentes, de estudantes e a empregabilidade de diplomados entre os países membros.

- A rigidez do arcabouço legal e das exigências para autorização / reconhecimento de cursos: inovar os projetos pedagógicos dos cursos é um risco, em especial nas IES privadas, já que cada Comissão de Autorização e/ou Reconhecimento defende a visão de seus integrantes, nem sempre a mais moderna, ou viável;
- A falta de pressão para combater a evasão: em virtude da cultura acadêmica, pela qual um curso nasce e responde às necessidades e visão dos docentes, em especial das IES públicas (e até de sindicatos, associações de classe e profissionais que trabalham muitas vezes pela reserva de mercado e manutenção do *status quo*);
- A legislação sobre a inadimplência no Brasil: uma excrecência demagógica que educa para o calote e favorece o acúmulo de dívidas pelo aluno e a evasão das IES privadas; e
- A enorme quantidade de docentes despreparados para o ensino e para lidar com o aluno real: o que ocorre, entre muitas razões, pela falta de formação didático-pedagógica de vários deles e pela acomodação oriunda da estabilidade precoce de muitos (por força legal nas IES públicas e de fato nas IES privadas), tudo isso somado à dificuldade de cobrança de desempenho e à pequena valorização do ensino nos planos e promoções de carreira docente, com valorização quase exclusiva da produção científica.

Existem outras razões? Claro que sim, apesar das causas apontadas serem, em nossa opinião, as mais reconhecidas entre estudiosos e gestores. Mesmo os vários casos particulares que complementam as causas que foram aqui apontadas e outros que vão de encontro ao que está aqui descrito, não deixam, em algum momento, de correr

em paralelo ou sofrer as consequências dessas causas. Estudos e políticas que, de alguma forma, ajudem a combater esses problemas são fundamentais para diminuir a Evasão do Sistema e das IES.

A evasão do aluno

Esta é a evasão que origina todas as outras, ou seja, a evasão do aluno gera a evasão do curso, da IES, ou do sistema e só é possível medi-la com precisão por meio do acompanhamento da coorte, isto é, do acompanhamento da evolução da situação individualizada de cada estudante.

É essa evasão que tem sido motivo de estudos por várias áreas do conhecimento e sobre a qual os gestores universitários deveriam buscar mais informações e dados, como se faz em qualquer atividade científica quando se quer resolver ou até entender um problema.

Para isso, é fundamental que os gestores e professores façam uma pergunta e respondam a si próprios: a evasão é sempre culpa do aluno? Se a resposta for não, então vamos tratar do assunto com a importância que ele merece. Se a resposta for sim, mesmo assim é preciso tratar o problema com a mesma ênfase já que suas consequências envolvem todos que participam do processo de ensino, incluindo instituições e governos.

Estudos científicos sobre a evasão são relativamente recentes. Desde 1975, várias teorias foram elaboradas para explicar a

permanência de estudantes nas IES baseadas na análise da afinidade estudante-instituição a partir das variáveis ligadas aos estudantes, das variáveis institucionais e de temas mais específicos como a integração dos estudantes nas IES.

Até então prevaleciam hipóteses mais descritivas do que teóricas, tentando oferecer explicação baseada em uma única variável, em geral demográfica, ou psicológica.

Alguns avanços importantes sobre as teorias da evasão serão descritos resumidamente a seguir.

Teorias da evasão

Para resumir de forma bem suave e didática os principais estudos sobre a Evasão, apresentamos os principais representantes dos dois modelos precursores dos estudos de Vincent Tinto,¹² reconhecidamente o maior especialista no assunto, e, depois, um resumo dos principais pensamentos e conclusões do grande mestre.

Modelos psicológicos

Ajzen¹³ (1975) – o estudante analisa as interações com o cotidiano, segundo o autor, age segundo o sentido que ele lhe dá, e pela aceitação, ou rejeição da ideia de que a formação superior é significativa para sua vida futura.

¹² Vincent Tinto, professor emérito da Universidade de Syracuse/USA, PhD em Sociologia e em Educação pela Universidade de Chicago.

¹³ Item 3 da Bibliografia

Ethington¹⁴ (1990) – construiu um modelo psicológico em que foram incluídas metas que os estudantes estabeleçam para si próprios.

Na opinião dos autores, a origem demográfica e as influências pessoais afetam diretamente nos valores, expectativas e aspirações dos estudantes, e influenciam sua decisão de permanecer, ou evadir-se.

Modelos de integração estudante-instituição

São modelos que analisam a compatibilidade entre estudantes e as IES. Em 1975, Spady¹⁵ propôs um modelo baseado na teoria do suicídio de Durkheim. Segundo Durkheim¹⁶ o suicídio se dá quando a pessoa rompe os laços com o sistema social por causa da falta de integração com a sociedade.

A partir daí, traçou as características que devem ser estudadas para analisar o estudante que se evade, demonstrando que quando há pouco apoio nas amizades e o *background* familiar não favorece ou valoriza os estudos, o aluno tende a se evadir mais. Baseia-se no fato de que a integração do aluno com a IES é fundamental para a sua permanência.

¹⁴ Item 9 da Bibliografia

¹⁵ Item 13 da Bibliografia

¹⁶ Item 2 da Bibliografia

Quando a integração é incompleta, ou seja, quando o aluno não é capaz de atender às demandas dos sistemas acadêmicos e sociais da IES ele rompe seus laços, ou seja, de forma semelhante ao que faz um suicida ao desistir da vida, o aluno desiste da IES.

A visão de Vincent Tinto, o especialista

Vincent Tinto, o mais conhecido autor no tema e que trabalha no modelo de integração estudante-IES, expandiu o trabalho de Spady incluindo na teoria do suicídio a teoria da troca: o ser humano evita comportamentos muito custosos e procura status, relacionamentos, interações e estados emocionais compensadores.

Para ele, o estudante aplica a teoria da troca para determinar sua integração acadêmica e social. Se ele perceber que os benefícios que recebe são maiores do que os custos, ele permanece. Caso contrário, ele se vai.

Para Tinto, quem tem políticas e desenvolve estudos e ações para ajudar na aprendizagem e integração do aluno está, ao mesmo tempo, combatendo a Evasão.

Ele diz:

Temos observado o crescimento da indústria da retenção¹⁷ para conseguir rápidos resultados para o problema. Embora este trabalho possa ter algum valor, é o trabalho dos professores e a capacidade da IES de construir uma comunidade educacional – que envolva ativamente o

¹⁷ Retenção é entendida nos EUA como política de combate à Evasão = antievasão.

estudante na tarefa de aprender – que deve nortear a ação da IES. O foco deve ser a educação dos estudantes, não a retenção. Um programa bem sucedido de educação é o segredo para um programa bem sucedido de retenção. É preciso dar ênfase à construção de um apoio social e educacional da comunidade que envolva os estudantes nas ações de aprender.

Tinto faz, também, severas críticas à falta de exigência de uma formação didático-pedagógica dos professores universitários em geral e afirma, de forma jocosa, mas com base na realidade americana (que vale para o Brasil): “Os professores de nossas IES são os únicos professores do jardim da infância para cima que não foram treinados para ensinar”.

A preocupação de Tinto com a interação do aluno na IES é reforçada por outros autores. Ele é claro nesse sentido: “As pesquisas mostram que a frequência e a qualidade das interações dos estudantes com professores, funcionários e colegas representam um dos principais indicadores não só da permanência, mas também do aprendizado estudantil”.

Os estudos sobre evasão têm que ser capazes de apontar as estatísticas mais importantes, onde e como atacar o problema. Todos nós sabemos, ao ver as salas de aula, que o que Tinto afirma é verdade na maioria das IES: “Mais da metade das evasões tem origem real no primeiro ano de curso”, diz Tinto. Portanto, é preciso conhecer muito bem os nossos ingressantes e suas necessidades.

Temos ainda grande dificuldade de lidar com o novo tipo aluno que chegou às nossas IES, muitos oriundos de classes econômicas

menos favorecidas e, em razão da massificação da Educação Básica e de seus problemas, com claras deficiências acadêmicas. Por isso, Tinto recomenda: “É preciso trabalhar para que nenhum estudante comece as aulas regulares tão atrasado, em relação aos demais, que sua integração no programa acadêmico regular seja impossível”. E ele vai além: “As IES deveriam considerar, seriamente, o estabelecimento de programas especiais para os novos alunos que sejam feitos, especialmente, para atender às suas necessidades específicas”.

Para os alunos que conseguem acompanhar o curso sem problemas, ou que estão até bem mais avançados, Tinto adverte que é preciso cuidados para que eles não se desinteressem dos cursos em razão do atraso dos demais, mas acima de tudo, que é preciso conscientizá-los, e a todos os demais, que na IES, a aprendizagem é um trabalho coletivo. Tinto ensina: “Os alunos devem estar envolvidos não só no seu aprendizado, mas no aprendizado dos colegas”.

Para finalizar o resumo sobre o que o mestre Tinto nos ensina, segue a confirmação de que a questão financeira não deve ser levada sempre para o primeiro plano: “Embora os estudantes cite frequentemente razões financeiras para a evasão, estas, na verdade, refletem o produto final e não a origem da decisão de sair. Essa decisão leva em conta as prioridades conflitantes do estudante”.

Pesquisas do Instituto Lobo sobre inadimplência confirmam plenamente a opinião de Tinto em relação à inadimplência e sua importância na evasão das IES privadas brasileiras. Existem muitos

casos de inadimplência e evasão que decorrem de problemas financeiros, mas raramente eles são uma causa isolada da inadimplência. Entretanto, o aluno inadimplente evade mais por ter mais um obstáculo a superar para permanecer estudando. É preciso que a IES crie políticas para que o aluno não acumule as dívidas de mensalidades.

Principais causas da evasão

Para realizar o primeiro trabalho sobre evasão, no Seminário Nacional do Instituto Lobo/ Lobo & Associados Consultoria: “A Evasão no Ensino Superior: de nada adianta atrair mais alunos, quando não se consegue mantê-los!”, realizado em 2006, foram também levantados estudos existentes em outros países e sites que traziam pesquisas sobre o tema.

Reproduzimos nesse artigo um resumo das causas mais frequentes encontradas nos achados do Instituto Lobo/ Lobo & Associados Consultoria da evasão nas IES. É importante compará-las aos dados de cada IES para definir quais seriam as melhores ações em cada caso. São elas:

- inadaptação do ingressante ao estilo do ensino superior e falta de maturidade;
- formação básica deficiente;
- dificuldade financeira;
- irritação com a precariedade dos serviços oferecidos pela IES;

- decepção com a pouca motivação e atenção dos professores;
- dificuldades com transporte, alimentação e ambientação na IES;
- mudança de curso; e
- mudança de residência.

Para ilustrar a dificuldade e provável incorreção em apontar uma única causa para a evasão de um aluno, reproduzimos a frase de T.E. Corts, ex-presidente da Samford University (Alabama, USA), que explica a evasão como se fosse o fim de um relacionamento:

Como certamente existem 50 maneiras de acabar um caso amoroso, de acordo com uma canção popular, existem, também, 50 maneiras e 50 razões para um estudante terminar seu “caso amoroso” com uma faculdade. Campanhas de curto prazo para acomodar alunos atendem urgências momentâneas, mas não constroem compromissos de longo prazo. Algumas pesquisas indicam que estudantes não abandonam faculdades por grandes razões, mas pelo acúmulo de pequenas razões que destroem suas justificativas de escolha de uma instituição.

A experiência do Instituto Lobo e da Lobo & Associados Consultoria comprova que a frase é absolutamente correta e aplicável ao Brasil, devendo ser levada em conta pelos gestores das IES brasileiras.

As 50 maneiras citadas (que podem ser mais ou menos, na maioria dos casos) com certeza abrangem setores e processos distintos das IES e comprovam a visão de que a evasão é um problema que deve ser trabalhado pela gestão institucional e não apenas por professores, ou pelo setor financeiro.

Os sete pontos para baixar a evasão¹⁸

Até hoje, nas atualizações dos estudos sobre Evasão, disponibilizadas pelo Instituto Lobo/ Lobo & Associados, constamos indicadores da Evasão no Ensino Superior brasileiro – por Organização Acadêmica (Universidades, Centros Universitários e Faculdades), Categoria Administrativa (Pública Federal, Estadual e Municipal e Privada Particular e Comunitária / Confessional), Região, Estado, Área do Conhecimento e/ou por Curso – bem como os exercícios para ensinar a calcular a Evasão, exemplos das melhores práticas para combatê-la, um resumo das ações e alguns dos resultados desses programas internacionais bem sucedidos.

Infelizmente, como os exemplos brasileiros não são documentados em termos de exemplos e resultados mensuráveis, trazemos para este artigo um pequeno resumo de sete fatores que ajudam a baixar a Evasão, baseados em alguns exemplos bem sucedidos que foram divulgados internacionalmente:

- I – *Estabelecer um grupo de trabalho encarregado de reduzir a evasão* – levantar níveis de satisfação dos alunos e estabelecer programas acadêmicos de integração e recuperação dos alunos novos. Exemplos bem sucedidos:
 - *Gateway Program* da Universidade do Texas, em Austin, que recuperou alunos com problemas colocando-os ao nível dos demais quanto à Evasão e aprovação; e

- *Freshman Year College* da Universidade da Cidade de Nova York, em Brokling, que passou de uma evasão de 50% para 23%, em sete anos.
- II – *Avaliar as estatísticas da evasão* – levantar épocas críticas para a evasão e criar ações a partir dos achados. Exemplo bem sucedido:
- *Risk Point Intervention Program* da Universidade do Texas, em San Antonio, reduzindo de 38% para 31% a taxa de Evasão, em um ano.
- III – *Determinar as causas da evasão* – comparar prioridades dos alunos com avaliação dos serviços educacionais, administrativos e comunitários. Exemplo bem sucedido:
- *Student Satisfaction Inventory*, do Huntington College, em Indiana, reduzindo taxas de evasão de 50% para 25%, em sete anos.
- IV – *Estimular a visão da IES centrada no aluno* – envolver coordenadores, professores e funcionários de maneira obsessiva com o sucesso e bem estar do aluno. Todas as que têm êxito fazem isso.
- V – *Criar condições que atendam aos objetivos que atraíram os alunos* – não decepcionar os calouros é essencial. Todas as que têm êxito fazem isso.
- VI – Tornar o ambiente e o trânsito na IES agradáveis aos alunos – *campus* limpo e arrumado, com boas condições climáticas e de

trabalho, também é cultura. Processos de Avaliação Institucional demonstram o grau de insatisfação dos alunos com as condições de muitas IES.

VII – *Criar programa de aconselhamento e orientação dos alunos* – tem que ser proativo e permanente. Exemplos bem sucedidos:

- *Summer Institute for Academic Achievement* e o *Tutorial Service* da Universidade da Pennsylvania, que teve uma taxa de evasão para os alunos participantes do programa de 20%, até o final do segundo ano, comparados com 69% de outros alunos com dificuldades que não aderiram ao programa.

Conclusões e recomendações sobre a evasão no ensino superior brasileiro¹⁹

- O problema da evasão e o que ela representa deve ser discutido com todos os envolvidos na IES: gestores, professores, funcionários e representantes de alunos;
- O combate à evasão e a atração de alunos não devem ser encarados como tarefas da gestão superior, da área de marketing, ou de setores de atendimento: têm lugar no

¹⁹ Recomendações apresentadas pelo Instituto Lobo e Lobo & Associados Consultoria no Seminário da ABMES e que fazem parte dos cursos de capacitação de gestores indoor e das palestras em DVDs do “Programa Livre de Capacitação Livre a Distância” do Instituto Lobo / Lobo & Associados sobre temas da gestão universitária.

cotidiano, mas também em ações estratégicas que precisam de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação;

- Sem dados confiáveis e organizados de forma setorial e global, com indicadores e metas, não se faz bom planejamento, não se executa e não se avalia²⁰;
- Há que se buscar a integração das áreas acadêmica e administrativo-financeiras da IES: ambas precisam caminhar juntas para entender e combater a evasão;
- Apesar de ser viável a montagem de equipe técnica para estudar e acompanhar a evasão, esse é um problema de gestão que se espalha por todo processo da IES e essa equipe precisa do apoio e do trabalho de todos da instituição;
- O comprometimento com o sucesso do aluno implica na coragem de buscar medidas, nem sempre simpáticas aos professores e alunos, para que se garanta o aprendizado e a medição desse aprendizado, tais como provas elaboradas por outros professores, avaliações de desempenho com consequências, etc.;

²⁰ Item 20 da Bibliografia. O CD-ROM "Estudos sobre a Evasão no Brasil – Atualização com os dados do Censo Inep (2009)"; do Instituto Lobo para o Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia, oferece aos interessados um rico benchmarking, com possibilidades de análises e comparações e artigos publicados no site www.institutolobo.org.br.

- Afirmar que as questões financeiras (da IES e do aluno) não dizem respeito à academia, é ignorar que tudo o que afeta a missão de uma IES envolve, necessariamente, a academia;
- No fundo, todos os problemas de uma IES passam, necessariamente, pela gestão. A gestão universitária é uma profissão para a qual é preciso treinar os professores e profissionais que a ela se dedicam, ou pensam / se propõem a se dedicar e, por isso, os gestores das IES precisam ser capacitados para entender e combater a evasão; e
- Não se pode ensinar ao aluno a ser um profissional e um cidadão comprometido quando uma IES demonstra amadorismo em seus processos e descuidos em relação ao seu maior compromisso: o aluno, que é a razão de ser de uma IES.

Referências Bibliográficas

Livros

1. CLINITA, A. F., *Student Retention Success Models in higher Education*, Editor CNJ Associates Inc, (1996).
2. DURKHEIM, E. – *O suicídio, Estudo Sociológico*. Editora Presença – 7ª edição (2001).
3. FISHBEIN, M., and AJZEN, I. *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley (1975).

4. JARVIS, T. J., *Class Size and Teacher Effects on Student Achievements and Dropout Rates in University-level Calculus*, preprint, Brigham Young University, (2000).
5. KOTLER, P. e FOX, F. A., *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*, Editora Atlas, São Paulo (1994).

Artigos em Revistas

6. BRADBURN, E., Short-term Enrollment in Postsecondary Education, *Postsecondary Education*, Vol. IV (2002).
7. BRAWER, F. B., Retention-attrition in the Nineties, *ERIC Digest* (1996).
8. DILLON, M. e KOKKELENBERG, E. C., The Effects of Class Size on Student Achievement in Higher Education, *Annual AIR Forum*, Canada, (2002).
9. ETHINGTON, C.A. A psychological model of student persistence. *Research in Higher Education*. Vol. 31, nº 3.(1990).
10. ISHITANI, T.T. e SNIDER, K. G., Longitudinal Effects of College Preparation Programs on College Retention, Association for Institutional Research, *IR Applications*, Vol. 9 (2006).
11. LOBO, R. L.; MOTEJUNAS, P.R.; HIPÓLITO, O. e LOBO, M.B. Estudo: a Evasão no Ensino Superior Brasileiro. *Cadernos de Pesquisa*, Fundação Carlos Chagas, V-37, N-132. (set/dez 2007).

12. LOBO, R. L. An Exactly Soluble Model Relating Undergraduate Performance Indicators. *Instituto de Estudos Avançados (IEA) da USP – Universidade de São Paulo*. Publicado, também, no site www.institutolobo.org.br (2007).
13. SPADY, W.G. Dropouts from higher education: An interdisciplinary review and synthesis. *Interchange*. Vol. 1, nº 1(1970).

Artigos em Jornais

14. BLANC, R. A., DEBUHR, L. E. e MARTÍN, D. C., Breaking the Attrition Cycle, *The Journal of Higher Education*, Vol. 54, No. 1 (1983).
15. CABRERA, A. F., CASTANEDA, M. B., NORA, A., HENGSTLER, D., The Convergence Between Two Theories of College Persistence, *The Journal of Higher Education*, Vol. 63 (1992).
16. LOBO, R. L.; HIPÓLITO, O. e LOBO, M.B., Estudo: Evasão no Ensino Superior: Causas e Remédios. *Jornal Folha de S.Paulo*. (15/janeiro/2007).
17. MCDANIEL, C., Student Retention in an Historically Black Institution, *College Student Journal*, Março, (2001).
18. TINTO, V., Limits of Theory and Practice in Student Attrition, *The Journal of Higher education*, Vol. 53 (1982).
19. WOODDARD, D. B., MALLORY, S. L. e DE LUCA, A. M, Retention and Institutional Effort: A Self-study Framework, *NASPA Journal*, Vol. 39, (2001).

Trabalhos Acadêmicos

20. LOBO, R. L.; MOTEJUNAS, P.R.; HIPÓLITO, O. e LOBO, M.B. Estudos sobre a Evasão no Ensino Superior Brasileiro – 2000 a 2005, com atualizações dos dados de 2006 a 2009. CD-ROM.
21. LOBO, R. L e LOBO, M.B.: Esclarecimentos Metodológicos Sobre os Cálculos da Evasão – www.institutolobo.org.br – Artigos
22. LOBO, R. L e LOBO, M.B.: Como a Mudança na Metodologia do INEP Altera o Cálculo da Evasão – www.institutolobo.org.br – Artigos

Consultas *online*

23. ACT – American College Testing, *National Collegiate Retention and Persistence to Degree Rates* (2005). Disponível em: www.act.org. Acesso em dezembro /2006.
24. HEFCE – Higher Education Funding Council of England, Inglaterra. Disponível em: <http://www.hefce.ac.uk/>. Acesso em dezembro/2006.
25. SEIDMAN, A., *Retention Revisited*, Center for the Study on College Student Retention (1996). Disponível em: http://www.ccsr.org/article_retention_revisited.html. Acesso em dezembro/2006.
26. SYRACUSE UNIVERSITY. *Five Years Retention Plan*,. Disponível em: <http://www.retentioncenter.syr.edu/5-year-plan.html>. Acesso em dezembro/2006.

Organizações / Instituições

27. CINDA – Centro Universitario de Desarrollo. *Repitencia y Deserción Universitaria en América Latina*. Chile (2006).
28. GABRIEL, G. E., *Student Retention at NBC and Strategies for Improvement*, Northern Virginia Community College, Office of Institutional Research (2001).
29. HABLEY, W. R., *GAT Works in Student Retention*, Iowa University, Research Report, ACT Inc., (2004).
30. SINGELL, L. D., *Come and Stay a While: Does Financial Aid Effect Enrollment and Retention at a Large Public University?* Relatório CHERI (Cornell Higher Education Research Institute) (2001).
31. TINTO, V., *Student Success and the Construction of Inclusive Educational Communities*, American Association of State Colleges and Universities - AASCU, (2005).
32. UNIVERSITY OF FLORIDA, Board Retention Database. *Retention and Graduation Rates*, (2000).
33. WAMBACH, C., MAYER, A., HATFIELD, J. e FRANKO, J., *Leaving General College*, University of Minnesota, General Office for Research and Evaluation (2002).
34. WOLFF, R., *Minority Students and Higher Education in Europe*, Europe Group, of Conference “Immigration in Europe” (2003).

COMO O MARKETING PODE COLABORAR NO COMBATE À EVASÃO

Leandro Arnal Sponfeldner¹

Roberta Caldas Simões²

Resumo

O presente artigo tem como principal objetivo ampliar a compreensão e a discussão sobre como o marketing pode colaborar no combate à evasão no ensino superior privado. A partir da revisão bibliográfica sobre o tema e da experiência profissional dos autores, são apresentadas estratégias destinadas à criação de vínculos emocionais com os alunos-clientes, por meio do marketing de relacionamento. Chega-se à conclusão de que tais estratégias devem ser integradas e fundamentadas em três pilares: gestão dos serviços da instituição de ensino superior (IES), visando atender e superar as expectativas dos alunos; implantação de atividades de integração; e monitoramento dos serviços prestados e do desempenho acadêmico e financeiro do aluno.

¹ MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Consultor de Marketing Educacional e Diretor da Sagazz Marketing Educacional. leandroarnal@hotmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Professora e Gerente de Marketing da Faculdade Brasileira (Univix). rbetasim@yahoo.com.br

Papel do marketing nas instituições de ensino superior

As fortes mudanças no panorama do ensino superior privado brasileiro levam as instituições de ensino superior (IES), que almejam sucesso em seus empreendimentos, a se adaptar a diversas situações, tais como:

- baixo crescimento do número de ingressantes;
- consolidação do número de IES no setor pela abertura de capital e entrada de grandes grupos educacionais estrangeiros;
- aumento da oferta de cursos, turnos e vagas;
- queda no valor das mensalidades pelo acirramento da concorrência;
- novas tecnologias e modelos de ensino e de aprendizagem;
- intensa mudança nas necessidades dos alunos-clientes;
- aumento na expectativa da sociedade em geral;
- elevados índices de inadimplência e evasão.

Nesse contexto, os gestores das IES devem buscar a profissionalização da gestão e orientar-se, não para o produto e sim para os clientes (KOTLER; FOX, 1994); para o desenvolvimento do relacionamento e para a criação de valor para o aluno-cliente, a partir do foco em intangíveis, tornando-o parceiro do negócio.

Dessa forma, o marketing não pode ser entendido unicamente como venda, propaganda e relações públicas. O marketing deve ser uma atividade central das IES e que pode ser definida como uma atividade que se ocupa das trocas voluntárias estabelecidas entre:

instituição/alunos; instituição/sociedade; alunos/alunos; instituição/instituição, a partir da identificação das necessidades e desejos do consumidor e oferecimento de produtos/serviços que agregarão valor ao cliente e permitirão o alcance dos objetivos institucionais (KOTLER; FOX, 1994).

As principais funções do marketing em uma IES podem ser resumidas como captação e retenção de alunos. Segundo Martins (2007), por muito tempo a demanda reprimida gerou grande procura às vagas ofertadas, gerando como prioridade atender a esta enorme demanda.

Com a queda na procura pelas vagas, ao longo do tempo, a preocupação das IES voltou-se para as formas de retenção dos alunos já conquistados e de atração de novos candidatos para o processo seletivo, ocorrendo uma verdadeira disputa na busca por novos alunos, por meio da mídia. Essa conquista por novos alunos tem ficado cada vez mais cara. Além disso, perder alunos tornou-se cada vez mais frequente no cotidiano das IES.

Nesse sentido, Lopes (2006, p. 112) afirma:

Muito se faz para conquistar novos alunos, mas muito pouco esforço tem sido feito no sentido de reter ou aumentar o nível de satisfação de seus atuais [...] A manutenção dos seus alunos é, cada vez mais, uma preocupação compartilhada. As taxas de evasão crescem na medida em que crescem as ofertas de novos cursos e novas instituições.

Tal afirmação considera a tendência de oferta crescendo menos que a demanda, tendo em vista a multiplicação de novas faculdades e a

criação de novos cursos, turnos e vagas. Percebe-se que a retenção de alunos-clientes passa a ser a base de sustentação e até mesmo de sobrevivência para as IES particulares.

Para Kotler e Fox (1994) reter alunos matriculados é tão importante quanto atraí-los e matriculá-los. Afirmam ainda que o aluno insatisfeito pode reduzir o número de disciplinas cursadas ou abandonar o curso completamente.

No entanto, a evasão pode ser considerada uma ameaça e ao mesmo tempo uma oportunidade para as IES que perceberem que a manutenção do aluno é de responsabilidade de todos na Instituição e que o estreitamento no relacionamento com ele é fator crítico de sucesso. Com o aumento da oferta de cursos e a grande expansão no número de IES privadas, o aluno tem mais oportunidade de escolher uma Instituição que melhor atenda às suas necessidades e expectativas (MARTINS, 2007).

Não é mais possível que as IES ainda considerem a perda de aluno como decorrência darwiniana, de evolução por seleção natural, sendo aceitável, dentro dessas, que os alunos sem condições acadêmicas, financeiras ou psicológicas, não concluam o ensino superior (NUNES, 2005).

O fenômeno da evasão é bastante real e complexo e exige dos dirigentes das IES o cálculo de seus índices, bem como o conhecimento dos verdadeiros motivos que levam ao abandono do curso superior.

Segundo os estudos realizados pela Consultoria Lobo & Associados e a revisão bibliográfica realizada por Martins (2007) sobre o tema, os principais motivos para a evasão estão mais relacionados com a motivação dos alunos em permanecer no curso do que com a desmotivação gerada por problemas financeiros.

Os problemas de motivação têm origem principalmente na(s):

- falta de integração social dos alunos, que por muitas vezes não conseguem se enturmar com alunos, professores e funcionários da Instituição e acabam não fazendo vínculo emocional;
- decepção inicial com o estudo da profissão, ou seja, entre aquilo que eles pensavam que era o estudo da profissão *versus* as disciplinas que estudam nos primeiros períodos;
- dificuldades no acompanhamento das disciplinas por falta de tempo para as aulas/estudos e por falta de conhecimentos do ensino básico;
- falta de envolvimento com atividades extraclasse e atividades extracurriculares, considerando que a maioria acaba permanecendo na Instituição apenas para assistir às aulas;
- insatisfação dos alunos com o atendimento e os serviços prestados pela Instituição.

Concorrem para a desmotivação problemas estruturais da educação no Brasil tais como: baixa qualidade do ensino básico; modelo de ensino e aprendizagem voltado mais para o ensino (professores) do que para a aprendizagem (alunos); massificação do modelo ensino-

aprendizagem em vez do ensino individualizado; baixa oferta de financiamento estudantil; legislação que contribui para que o aluno acumule dívidas; dificuldades de mobilidade urbana.

Mas como o setor de marketing da IES pode colaborar no combate à evasão?

A evasão, como já dito, é um processo muito complexo e que pode ser ocasionado por diversos fatores. No entanto, no que tange à criação de vínculos emocionais com os alunos-clientes, o marketing pode contribuir ao trabalhar de forma eficiente o marketing de relacionamento.

Marketing de relacionamento nas IES

Pode-se dizer que os relacionamentos são um dos principais ativos de uma IES, visto que os vínculos emocionais estabelecidos com seus alunos-clientes tornam-se um diferencial diante do excesso de similaridade entre as universidades e faculdades e os cursos oferecidos.

Segundo Grönroos (1995), o estabelecimento de relacionamento com um consumidor pode ser dividido em duas partes: atrair o consumidor e construir um relacionamento em que os objetivos econômicos possam ser atingidos.

Dessa forma, a gestão do relacionamento com os alunos deve começar antes que estes ingressem na instituição,

preferencialmente a partir do primeiro ano do ensino médio, ou seja, no momento em que os futuros alunos irão escolher a sua profissão e, por consequência, o seu curso.

O processo de comunicação com os futuros alunos deve ser transparente. A instituição precisa dizer exatamente o que realmente é, que perfil de ingressantes deseja, que perfil de profissional pretende formar e como irá fazer isso no decorrer do curso.

Essa comunicação é feita a partir da definição adequada do posicionamento de mercado, da missão, dos valores, dos objetivos da IES e do público-alvo almejado.

Caso não haja essa definição e/ou esta seja muito abrangente, há grande probabilidade da IES realizar uma comunicação genérica com o mercado, ou seja, tentar falar com todos os públicos ao mesmo tempo, da mesma forma e nos mesmos lugares. Isso acarretará a atração de perfis de alunos muito diversificados, dificultando por parte da Instituição o atendimento das necessidades, desejos e expectativas do corpo discente.

Quando falamos sobre comunicação, estamos nos referindo ao uso dos diversos meios de forma integrada. Sabe-se não ser possível explicitar em um filme de trinta segundos na TV qual é o projeto pedagógico de um curso, mas é plenamente possível que no *site* da IES alguns aspectos do projeto pedagógico do curso sejam informados em linguagem objetiva e adequada ao público-alvo da Instituição. Além disso, essa mensagem pode ser reforçada em feiras profissionais, visitas guiadas na instituição, depoimentos de alunos e ex-alunos, dentre outros.

É fundamental para o sucesso do relacionamento com os alunos atuais e futuros, que todos os momentos de contato com a IES sejam cuidadosamente acompanhados, com o propósito de transmitir sempre a mensagem adequada, visando obter um saldo positivo entre a expectativa e a realidade percebida pelos alunos no dia a dia da Instituição.

Diante disso, entende-se que o marketing de relacionamento deva fundamentar-se em três pilares: gestão dos serviços da IES, tendo em vista o atendimento e superação das expectativas dos alunos; implantação de atividades de integração; e monitoramento dos serviços prestados e do desempenho acadêmico e financeiro do aluno.

Gestão dos serviços de atendimento da IES

Quando falamos em serviços, referimo-nos a todos os serviços que as IES prestam aos seus alunos-clientes, sejam eles acadêmicos, administrativos e financeiros.

Alguns serviços são básicos e praticamente todas as IES os oferecem de uma forma ou de outra. Podemos exemplificar os serviços de atendimento para solicitação e entrega de documentos e informações; atendimento dos professores aos alunos; atendimento do núcleo psicopedagógico; atendimento e funcionamento da cantina; atendimento telefônico; atendimento do núcleo psicopedagógico.

Outros serviços fogem ao básico, tanto em relação à sua oferta, quanto em relação à maneira como são prestados, e

são considerados serviços inesperados, porque geralmente surpreendem os alunos-clientes. Podemos citar como exemplo: guichê de autoatendimento onde os alunos-clientes possam imprimir instantaneamente aqueles documentos que na maioria das IES precisariam entrar na fila de atendimento e esperar dias ou até semanas para obtê-los.

As IES devem determinar quais os serviços irão prestar, como, quando, onde e quanto irão custar. Todo esse planejamento deve estar de acordo com o seu posicionamento de mercado e com o que prometem em seus processos de comunicação.

Observamos que nem sempre a melhoria na qualidade da prestação de serviços envolve maiores custos e que a atitude dos funcionários das IES é fundamental para melhorar o atendimento e os serviços prestados aos alunos-clientes.

Segundo Kotler e Fox (1994), o encorajamento de uma atitude de serviço aos alunos pode exigir significativas mudanças em cursos, instalações, serviços de apoio e outras providências. Essa mudança de atitude e de cultura organizacional necessita muito do apoio da alta administração, para obter resultados expressivos.

Sobre essa mudança, eles esclarecem:

[...] Frequentemente, a primeira e mais importante etapa é incentivar funcionários e professores a tomar uma atitude de servir aos alunos. O tom oficial do *campus* é estabelecido pelo corpo docente, administradores, secretários e secretárias e outros funcionários. Etapas importantes incluem tornar o pessoal atual consciente de sua importância, proporcionar treinamento e contratá-los tendo os alunos em mente. (Kotler; Fox, 1994, p. 395)

Além das questões culturais e de mudança de atitude, em muitos casos são necessários investimentos em tecnologia, em instalações físicas e em recursos humanos. Podemos citar, como exemplos, a implantação de central de atendimento ou contato (*contact center*); quichês de autoatendimento espalhados pelo *campus* e automação dos serviços através do *website*.

As instituições devem entender que os alunos-clientes, além de avaliar seus serviços baseados no saldo entre expectativa *versus* realidade percebida, comparam os serviços com aqueles que recebem de outras instituições ou empresas. Atualmente, como em quase todos os mercados competitivos, as empresas e instituições vêm melhorando seus serviços para aumentar a satisfação dos seus clientes, é razoável imaginar que as expectativas dos alunos-clientes cresçam naturalmente em relação aos serviços da instituição. As IES devem determinar que nível de satisfação do aluno pretendem alcançar de acordo com seu posicionamento de mercado.

Cabe ainda lembrar que no mercado educacional os custos de mudança dos alunos para trocarem de IES são considerados altos, pois requerem dos alunos a atitude de enfrentar as burocracias do sistema, mudanças de hábito, questões logísticas, medos e incertezas frente ao desconhecido, dentre outros. Defendemos que uma atitude dessa importância não é tomada de forma definitiva pelos alunos como consequência de um ou outro ato da IES que os deixaram insatisfeitos, e sim, por recorrentes atos que somados a outros fatores culminam com a evasão.

Implantação de atividades de integração

Após o atendimento das expectativas dos alunos-clientes por parte da IES, é necessário que se passe para um segundo estágio: desenvolver ações que visem o fortalecimento do vínculo emocional do aluno com a instituição, pois como tratado anteriormente, um dos problemas para a desmotivação dos alunos e que gera a evasão é, justamente, a falta de integração social do corpo discente.

É fundamental que todos (áreas acadêmica e administrativo-financeira) na instituição, estejam empenhados em criar uma atmosfera que encoraje o aluno a não abandonar o curso. Algumas atividades voltadas para a integração que as IES podem promover são:

- *Atividades extraclasse e interdisciplinares.* São importantes para sociabilizar, auxiliando os alunos e a turma em si, a desenvolver laços mais estreitos de amizade e companheirismo, algo extremamente importante para o jovem, além de reforçar ou ampliar os conteúdos abordados em sala de aula e oportunizar o desenvolvimento prático do que foi aprendido. A IES pode criar dias de atividades para: realizar palestras, seminários, apresentações culturais que envolvam todos os cursos; estabelecer parcerias com empresas, visando promover de visitas técnicas; estimular o desenvolvimento de projetos entre diferentes turmas do mesmo curso ou de cursos afins, dentre outras.

- *Estímulo à prática de esportes.* Pode-se entender que as atividades físicas contribuem para a boa forma, para o bem-estar mental e para a interação social. Essas atividades incluem brincadeiras descontraídas, como tênis de mesa, futebol de mesa e xadrez, até o esporte organizado, casual ou competitivo. Caso a IES não possua times que a representem, pode implantar competições entre turmas ou cursos em suas próprias instalações ou em algum clube da região. Por sua própria natureza, a prática de esportes envolve participação, inclusão e cidadania. Além disso, o esporte une os alunos e grupos, destacando os aspectos comuns e servindo de ponte entre diferenças étnicas, culturais e sociais. O incentivo à prática de esportes favorece a necessidade de pertencer a um grupo, de aceitação e de estima, que é bastante presente nos jovens. É uma excelente oportunidade para a Instituição se aproximar do seu corpo discente.
- *Ações de responsabilidade social.* De uma maneira geral, a responsabilidade social decorre do entendimento de que a ação da IES deve, basicamente, buscar benefícios para a sociedade com base no conhecimento acadêmico, favorecendo a promoção humana e a contribuição para o desenvolvimento sustentável. Ações de responsabilidade social, como: realização de projetos de extensão em comunidades no entorno da IES; campanhas de doação (de sangue, de agasalho, de alimentos etc.); campanhas de coleta seletiva do lixo e para o não desperdício de energia, água e papel; prestação de serviços à comunidade na área da saúde, artes, esportes e lazer, dentre muitas outras, podem ser estimuladas pelo setor de marketing, juntamente com a

Coordenação de Extensão da Instituição. No entanto, não basta fazer ações aleatórias junto à comunidade para que a IES seja reconhecida como socialmente responsável. É necessário incluir em sua missão objetivos e políticas institucionais, compromissos que incluam desde ações simples até ações que demonstrem preocupação com o cidadão e que vão além dos interesses meramente econômicos. Nesse momento, os alunos sentem-se parte de algo maior, com a convicção de que podem colaborar para a melhoria de uma realidade que vai além dos “muros da instituição”.

- *Estabelecimento e comunicação de política de patrocínio e apoio à participação em atividades acadêmicas, sociais e culturais.* É muito importante que a instituição estabeleça, por meio de políticas, os seus critérios de apoio e patrocínio dos diversos tipos de projetos acadêmicos, sociais e culturais. No momento de estabelecer essas políticas é recomendável pensar no cumprimento da missão, valores e posicionamento da IES. É comum que as IES patrocinem algumas atividades acadêmicas, culturais ou sociais pleiteadas por alunos ou docentes. Pode ocorrer que a maioria dos alunos desconheça essas políticas e que, por isso, tanto aluno quanto instituição percam muitas oportunidades de estreitamento de vínculos. Em virtude do exposto, após o estabelecimento dessas políticas, é fundamental que a instituição comunique, claramente, a seu corpo docente e discente e à sociedade, em geral, quais são esses critérios e como é possível, por exemplo, solicitar o apoio ou patrocínio para a participação em congressos, para desenvolvimento de alguma atividade cultural (música, teatro e outros) e de pesquisa.

Monitoramento dos serviços e do desempenho acadêmico e financeiro do aluno

As atividades necessárias para o efetivo combate à evasão devem constar nos objetivos do Planejamento Estratégico Corporativo e são de responsabilidade de toda a Instituição.

Essas atividades devem acontecer de forma organizada, integrada e proativa, envolvendo todos os setores da IES – direção, representantes dos docentes e discentes, marketing, coordenações de cursos, coordenação pedagógica, secretaria acadêmica, coordenação de extensão e estágio, setores financeiro e administrativo, ouvidoria, dentre outros.

No que tange ao monitoramento do desempenho do aluno, uma das diversas formas organizacionais dessa prática é a criação de um Comitê Permanente de Combate à Evasão, com representantes dos diversos setores da IES. O objetivo é identificar os motivos da evasão, monitorar, discutir e colocar em prática as diversas estratégias e ações táticas que devem ser adotadas nas etapas de relacionamento com os alunos, diminuindo assim a evasão. O primeiro desafio do Comitê é criar sistemas de informação confiáveis para fornecer os três principais indicadores de uma possível evasão: o desempenho acadêmico nas avaliações, a frequência dos alunos nas aulas e a inadimplência.

Conforme estudos que tratam da evasão no ensino superior, sabe-se que esses três aspectos se correlacionam diretamente, e um deles pode influenciar os outros dois, gerando a desmotivação que futuramente acarretará na evasão do aluno.

Por isso, se esses indicadores forem acompanhados e analisados periodicamente, de forma individualizada (aluno por aluno), em especial nos dois primeiros anos de curso, no decorrer do semestre letivo, o Comitê poderá agir pró-ativamente e tentar solucionar algumas causas que levam à evasão.

Além do acompanhamento desses indicadores durante o semestre, é necessário o monitoramento constante do índice de satisfação dos alunos com o atendimento e os diversos serviços prestados pela Instituição.

Isso pode ser feito de várias formas tais como: análises das mensagens recebidas pela Ouvidoria; pesquisas quantitativas e qualitativas, como a avaliação institucional; mensagens trocadas entre os alunos nas redes sociais; sugestões e reclamações enviadas pelo site etc. Em outras palavras, a IES deve monitorar todos os pontos de contato do aluno com a instituição, já que é no dia a dia que se constroem e se fortalecem as relações entre dirigentes, professores alunos, funcionários e público externo.

Muitas IES no Brasil ainda não conseguem organizar essas informações de maneira adequada e quando conseguem, somente têm acesso a elas no final do semestre, quando a evasão já ocorreu.

Considerações finais

A retenção de alunos tem se tornado assunto de pauta de muitas instituições de ensino e deve ser tratada de forma integrada, ou seja, todas as áreas – acadêmica, administrativa e financeira – que devem se envolver no combate à evasão.

Nesse contexto, o marketing pode estimular a criação de vínculos emocionais com os alunos a partir da prática do marketing de relacionamento, visto que um dos problemas que gera a evasão é justamente a falta de integração social do corpo discente.

As ações de marketing de relacionamento devem fundamentar-se em três etapas, a saber:

- estabelecimento e comunicação clara da missão e posicionamento da IES, a fim de atrair corretamente o seu público alvo evitando dissonâncias entre expectativa e realidade vivida pelo aluno no dia a dia da Instituição;
- gestão dos serviços da IES, após o esforço de captação realizado, visando ao atendimento e à superação dessas expectativas, ou seja, oferecendo adequadamente o que foi “comprado” pelo cliente;
- desenvolvimento de ações que visem ao fortalecimento do vínculo emocional do cliente com a instituição que deve ser feito com as atividades de integração mencionadas anteriormente.

No entanto, não é suficiente colocar em prática todas as ações mencionadas. É mister monitorar, a partir de periódicas pesquisas de satisfação, como essas atividades estão sendo desenvolvidas e se estão de acordo com os objetivos traçados pelos gestores da IES. Outro aspecto fundamental a ser monitorado é o desempenho acadêmico (faltas e notas) e financeiro do aluno.

Pelo exposto, pode-se perceber que o marketing pode desempenhar papel bastante importante no combate à evasão, mas é fundamental que toda estrutura organizacional esteja totalmente empenhada no mesmo objetivo de retenção de discentes, afinal são os atuais alunos que devem ser a razão de existir da empresa.

Referências

GRONROO, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

LOBO&ASSOCIADOS. Disponível em:<<http://www.loboeassociados.com.br>>

LOPES, Lilá Reis. *O marketing nas IES privadas da Bahia: um estudo sobre o nível de conhecimento e potencialidades de uso do marketing, e sobre as aspirações e necessidades dos estudantes candidatos*.2006. 172 f. Dissertação – Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

MARTINS, Cleidis B. N. *Evasão de alunos nos cursos de graduação em uma instituição de ensino superior*. 2007. 116 f. Dissertação – Mestrado Profissional de Administração, Fundação Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.

NUNES, Getúlio Tadeu, *Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior: um estudo exploratório*. 2005. 149 f. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2005.

Normas para apresentação dos originais

A Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), por meio do *ABMES Cadernos*, publicará trabalhos sobre temas e questões de interesse específico das instituições de ensino superior associadas, os quais deverão ser submetidos à aprovação da Diretoria da ABMES.

Os trabalhos devem ser inéditos e enviados para a publicação no *ABMES Cadernos*, observando as seguintes normas:

1. Título acompanhado do subtítulo, quando for o caso, claro, objetivo e sem abreviaturas;
2. Nome do autor e colaboradores por extenso, em itálico e negrito, com chamada (*) para rodapé, onde serão indicadas credenciais escolhidas pelo autor;
3. Dados sobre o autor – nome completo, endereço para correspondência, telefone, fax, e-mail, vinculação institucional, cargo, área de interesse, últimas publicações.
4. Resumo de dez linhas que sintetize os propósitos, métodos e principais conclusões.
5. Texto digitado em espaço duplo, fonte 12, versão *Word 7.0* ou superior, evitando tipos inclinados e de fantasia. Salvo casos absolutamente excepcionais e justificados, os originais não devem ultrapassar o limite de 15 a 20 páginas digitadas. O texto deverá ser enviado por e-mail (abmes@abmes.org.br).

6. Os títulos e subtítulos devem ser claramente identificados e hierarquizados por meio de recursos sucessivos de destaque, tais como: caixa alta (letra maiúscula) com sublinha; caixa alta sem sublinha; caixa alta e baixa com sublinha; caixa alta e baixa sem sublinha.

7. As citações a autores, no correr do texto, bem como nas referências bibliográficas, devem seguir as orientações da NBR10520 (Citações em documentos) e NBR6023 (Elaboração de referências).

8. As citações, as chamadas pelo sobrenome do autor, pela instituição responsável ou título incluído na sentença devem ser iniciadas em letra maiúscula e as seguintes em minúscula, mas quando não houver a chamada na sentença, devem ser apresentados entre parênteses e com todos os caracteres em letras maiúsculas. Exemplo: De acordo com Barbosa (2002, p.26), "o protestantismo no Brasil foi encarado como intruso durante todo o século XIX, tanto pelos missionários que lutaram para superar as difíceis barreiras, mas principalmente pelos representantes da Igreja Romana". Ou: "O protestantismo no Brasil foi encarado como intruso durante todo o século XIX, tanto pelos missionários que lutaram para superar as difíceis barreiras, mas principalmente pelos representantes da Igreja Romana" (BARBOSA, 2002, p.26) E, ainda na citação da citação: Analisando a marcha abolicionista no Brasil, perguntou-se à época: "o que nós queremos que o Brasil se torne? Para que é que trabalhamos todos nós, os que, com a opinião dirigimos seus destinos?" (RODRIGUES, 1871 apud BARBOSA, 2002, p. 115).

9. Obras do mesmo autor e do mesmo ano devem ser ordenadas em ordem alfabética, seguidas de letras do alfabeto: 1997a, 1997b, 1997c, discriminado-as, no corpo do texto, sempre que forem citadas.
10. Notas exclusivamente de natureza substantiva devem ser numeradas seqüencialmente.
11. A primeira citação de nome ou título que tenha siglas e abreviações deverá aparecer registrada por extenso, seguido da sigla colocada entre parênteses. Se a sigla tiver até três letras ou se todas as letras forem pronunciadas devem-se gafar todas as letras da sigla em maiúsculas. Exemplo: CEF, MEC, BNDES, INSS. E as siglas de mais de três letras formando palavras devem aparecer em caixa alta e baixa. Exemplo: Unesco, Semesp, Funadesp.
12. As citações diretas, no texto, de mais de três linhas devem ser colocadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, na fonte 10, espaço simples e sem aspas.
13. As palavras e/ou expressões em língua estrangeira devem aparecer em itálico.

Exemplos de Referências

1. Livros

DIAS, Gonçalves. *Gonçalves Dias*: poesia. Organizada por Manuel Bandeira. Revisão crítica por Maximiano de Carvalho e Silva. 11.ed. Rio de Janeiro: Agir, 1983. 175p.

BARBOSA, José Carlos. *Negro não entra na igreja: espia na banda de fora*. Protestantismo e escravidão no Brasil Império. Piracicaba: Ed. Unimep, 2002. 221p.

COLASANTI, Marina. *Esse amor de todos nós*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 231p.

OLIVEIRA, José Palazzo et al. *Linguagem APL*. Porto Alegre: CPGCC da UFRGS, 1973. 15p.

2. Artigos em revistas

MOURA, Alexandrina Sobreira de. Direito de habitação às classes de baixa renda. *Ciência & Trópico*, Recife, v.11, n.1, p.71-78, jan./jun. 1983.

METODOLOGIA do Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC. *Revista Brasileira de Estatística*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 162, p. 323-330, abr./jun. 1980.

3. Artigos em jornais

COUTINHO, Wilson. O Paço da Cidade retorna seu brilho barroco. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 6 mar. 1985. Caderno B, p. 6.

BIBLIOTECA climatiza seu acervo. *O Globo*, Rio de Janeiro, 4 mar. 1985. p.11, c. 4.

4. Leis, decretos e portarias

BRASIL. Lei n.º 9.887, de 7 de dezembro de 1999. Altera legislação tributária federal. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 8 dez. 1999. Seção 1 p.13.

5. Parte de monografias

ABRANCHES, Sérgio Henrique. Governo, empresa estatal e política siderúrgica: 1930-1975. In: LIMA, O . B.; ABRANCHES, S. H. (Org.). *As origens da crise*. São Paulo: Vértice, 1987.

6. Teses, dissertações e trabalhos acadêmicos

MORGADO, M. L.C. *Reimplante dentário*. 1990. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Faculdade de Odontologia, Universidade Camilo Castelo Branco, São Paulo, 1990.

O envio de trabalhos implica cessão de direitos autorais para o *ABMES Cadernos*.

Serão fornecidos ao autor principal de cada artigo 10 (dez) exemplares do número do *ABMES Cadernos*.

Os textos assinados são de responsabilidade de seus autores.

Esta obra foi composta em Univers 45 Light e impressa nas oficinas da Athalaia Gráfica e Editora Ltda, no sistema off-set sobre papel polén soft 80g/m² miolo, com capa em papel Couchê Fosco 170g/m² para a ABMES, em dezembro de 2012. Athalaia Gráfica e Editora Ltda. Fone: 61 3344-1002 – Fax: 61 3344-2827 e-mail (athalaia@athalaia.com.br).

