

**POR QUE ELES ESTÃO INDO EMBORA? A necessidade de compreender o  
desengajamento de estudantes numa Universidade Pública**

**ANTONIO MESSIAS VALDEVINO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**SÉRGIO HENRIQUE DE OLIVEIRA LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

**BIANCA EMILE SILVA DE ALMEIDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

**MILTON JARBAS RODRIGUES CHAGAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

**DIEGO GUERRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

# **POR QUE ELES ESTÃO INDO EMBORA? A necessidade de compreender o desengajamento de estudantes numa Universidade Pública**

## **1. Introdução**

Eram aproximadamente 16h quando Tomás chegou à cantina da Universidade. Como de costume, aproximou-se da atendente e falou:

- Oi, Cidinha, tudo bem? Vou querer um cafezinho!
- Olá, Tomás, tudo bem sim e contigo? O café será pequeno ou grande?
- Tudo bem! O café será pequeno. Deixe-me te perguntar: você viu o João e o Juca?
- Aqui está seu café. Eles estão ali na mesa 18.

Tomás então pegou o café e foi ao encontro dos seus colegas de trabalho. Poderia ser apenas uma pausa para um lanche, mas ao chegar, percebeu que os agora diretores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas estavam numa conversa, no mínimo, animada.

- Boa tarde, senhores! Que animação é essa?
- Juca vai te contar.
- Acho melhor você se acomodar melhor... pois bem, estávamos aqui compartilhando uma preocupação: nossos alunos. Temos observado algumas questões sobre evasão e retenção e isso nos têm preocupado bastante. Nós temos alguns alunos que estão trancando disciplinas, alunos que estão faltando às aulas, alunos com altos índices de reprovação, enfim. Nossa preocupação é se esses alunos vão permanecer conosco e se vão continuar com a formação.

Já nem parecia mais uma conversa no cafezinho. Juca apontou que ao assumir a direção da Unidade Acadêmica, juntamente com João, percebeu a necessidade de uma abordagem mais apropriada a esse problema, focando na evasão, mas antes de ela acontecer de fato. Apesar de alguns indicadores já serem monitorados por outras instâncias da Universidade, as informações não tinham profundidade. Existiam indicadores, usualmente apresentados em valores percentuais, mas não se tinha o conhecimento essencial sobre o fenômeno e, principalmente, sobre suas causas. Dito de outra forma, os números davam um prognóstico de como o problema se comportaria no futuro próximo, mas eram incapazes, *per se*, de prover um diagnóstico (causas) que permitissem estabelecer um tratamento ou um plano de melhoria.

Com essa problemática em pauta, decidiram refletir um pouco mais e buscar uma solução viável para elucidá-la. Terminaram o café, dirigiram-se aos seus gabinetes com a ideia e a missão de pensar em uma possibilidade real de resolução. Antes de finalizar o café, João colocou mais uma série de perguntas à mesa. E elas direcionariam as próximas etapas do processo: quais são as causas da evasão? Com a estrutura que temos hoje é possível controlá-la? De que forma?

## **2. A Universidade e o Centro de Ciências Sociais Aplicadas**

Juca e João são professores Adjuntos na Universidade Federal do Cariri (UFCA). A instituição foi criada pela nº Lei 12.826, de 5 de junho de 2013, e a partir daquela data foi desmembrada da Universidade Federal do Ceará (UFC). Ela fica localizada na região do Cariri, ao sul do estado do Ceará, e é composta cinco *campi* - Juazeiro do Norte (sede), Crato, Barbalha, Brejo Santo e Icó. A Universidade baseia suas ações em quatro pilares – Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura – e já soma, ao todo, 30 cursos de Graduação, nove cursos de Especialização, oito cursos de Mestrado e um de Doutorado.

Juca e João atuam como diretor e vice-diretor, respectivamente, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Unidade Acadêmica que possui seis cursos de graduação: Administração (100 vagas por ano), Administração Pública e Gestão Social (50 vagas por ano), Ciências Contábeis (100 vagas por ano), Biblioteconomia (50 vagas por ano), Museologia (40 vagas anuais) e Arquivologia (40 vagas), sendo os dois últimos criados em 2024. Juca é lotado no curso de Ciências Contábeis e João é lotado no curso de Administração, ambos estão no primeiro ano da gestão da unidade acadêmica.

### **3. O que vem antes da evasão?**

Após aquele café, João ficou empolgado. Tinha o entendimento de que aquela conversa não poderia parar por ali. Todavia, antes de propor qualquer ação, começou a refletir sobre o que poderia ser feito. Ele sabia que a evasão era um problema; pensou em algumas alternativas e levantou algumas questões. Para ele, um indicador importante que poderia indicar o potencial risco de um aluno evadir era o baixo índice de presença nas aulas. Com tais pensamentos, na mesma noite, enviou um e-mail para Juca:

“Diga lá, Juca! Tudo bem?”

Pensei um pouco sobre o que conversamos esta tarde no café. Creio que podemos dirigir o nosso olhar para os indicadores de frequência nas aulas. Para isso, levantei algumas questões:

- a) Que fatores levam os alunos a trancar disciplinas ou reprovar por inassiduidade?
- b) Quanto da evasão e da retenção atuais é gerenciável? Quanto é “natural”, ou seja, provocado por fatores totalmente alheios ao nosso campo de agência?
- c) Os fatores que cremos serem os motivos de trancamento ou reprovação por faltas estão mesmo validados?
- d) Essas causas são as mesmas quando consideradas as características de cada um dos nossos cursos?
- e) Com relação a tais causas, há diferenças entre os alunos assistidos por programas de auxílio financeiro e aqueles que não são assistidos?

Enfim... são questões lançadas para ampliarmos a reflexão sobre esse tão importante tema. Suspeito que temos grandes oportunidades aqui.

Um abraço,

João  
Vice-diretor CCSA”

Ao ler o e-mail, Juca achou a ideia e as questões oportunas, entretanto ele acreditava que a ideia precisaria de mais amadurecimento. Em sua visão, eles teriam algumas dificuldades e precisariam conversar e expor alguns detalhes que seriam cruciais para a minimização do problema da evasão.

### **4. Antes de avaliar a evasão...**

As discussões iniciais entre Juca e João os levaram a perceber que a única forma de compreender o fenômeno em profundidade – para além dos números e indicadores – seria entrevistando, individualmente, os alunos potencialmente evadidos ou retidos (com matrícula

ativa e com o prazo de formação extrapolado). Ao empregar essa abordagem – pensavam – poderiam ser capazes de evitar futuras evasões e retenções. Em outras palavras, identificando os fatores que provocam comportamento inassíduo (como reprovações por falta e trancamentos de disciplinas), poderiam atuar para evitar mais alunos, no futuro, viessem a ser computados nos indicadores de evasão e de retenção.

Em seguida, essa discussão foi apresentada aos conselheiros da unidade acadêmica, e ali se estabeleceu uma prioridade: “vamos abordar os alunos que, durante o semestre letivo vigente, apresentam uma taxa de ausência elevada e, assim, tentar compreender suas razões e atuar para evitar sua reprovação ou trancamento”.

“João, se ainda estiver na UFCA, vem à minha sala, por favor”. Assim que viu a mensagem, João se dirigiu à sala de Juca e começaram a conversar:

- Achei muito pertinentes as questões que foram levantadas no e-mail e os encaminhamentos dados pelos conselheiros. Entretanto, estava refletindo e penso que temos alguns empecilhos quanto à obtenção dos dados.
- Como assim? Poderia me explicar melhor?
- Posso te mostrar, veja aqui: estamos na terceira semana de aulas e temos poucos registros das frequências realizados pelos professores no sistema de gestão acadêmica. Percebo que muitos dos nossos colegas, por escolha, preferem fazer o registro das frequências apenas no final do semestre, por ocasião do lançamento das notas dos alunos. Ou optam por fazê-lo em blocos, de tempos em tempos... uma vez por mês, por exemplo.
- Isso realmente é um ponto que precisamos ajustar. Se a frequência de uma aula não é lançada logo, não temos como rastrear os estudantes que estão em risco de evasão ou retenção.
- Exato... é exatamente este o ponto central aqui!
- Além disso, percebo que somente com os indicadores fornecidos pela universidade não conseguiremos obter as respostas às questões que você elencou.

Ao fazer essa observação, ponderou-se que poderia ser realizado um acompanhamento das frequências e solicitado aos docentes da unidade acadêmica o devido preenchimento. Também foi criada uma rotina de fornecer semanalmente às coordenações de curso as informações dos alunos em risco – segundo o critério de índice de faltas até o momento – para que se realizasse esse trabalho de contatar os estudantes durante o semestre corrente. Contudo, verificou-se que as atribuições administrativas e acadêmicas da rotina de trabalho das coordenações, além de alguma dificuldade de natureza cultural para a assimilação da metodologia, impediram que essa tarefa fosse desempenhada.

Em face dos desafios percebidos para a adoção dessa estratégia, Juca e João decidiram mudar a abordagem de trabalho: passariam a atuar diretamente sobre o problema nessa etapa de diagnóstico, evitando carregar a rotina das coordenações, mas preservando sua participação na etapa seguinte, de elaboração de plano de ação para tratamento das causas diagnosticadas. Naquele momento, tornou-se necessário também mudar o foco da investigação.

- “Eu vejo o futuro repetir o passado!”, provocou João, com olhar maroto, ao evocar o poeta.
- “Hummm, acho que entendi.”, respondeu Juca.

Em vez de contatar estudantes com elevado percentual de faltas **durante** o semestre letivo corrente, decidiram abordar estudantes que haviam reprovado por falta e/ou trancado disciplinas em semestres anteriores. A restrição a reprovações por falta, desconsiderando aquelas que se dão por desempenho inferior se justifica pelo fato de que, diferentemente da

reprovação por nota, aquelas são consideradas um melhor indicador do comportamento desengajado do estudante, isto é, um melhor preditor de potenciais desistências ou abandonos.

A premissa era simples: ao identificar os motivos pelos quais estudantes haviam trancado disciplinas ou reprovado por inassiduidade lhes permitiria fechar um diagnóstico e, a partir dele, e juntamente com coordenações de curso, professores e estudantes, elaborar planos de ações para que solucionassem tais motivos (ou resolvessem, pelo menos, aqueles considerados gerenciáveis, por serem causas inerentes à atuação da universidade).

Para a realização desse processo, as pessoas envolvidas, além de Juca e João, foram os colaboradores da própria Direção da unidade acadêmica, que passou a contar com o apoio de Clara, além de setores-chave da universidade que municiariam os envolvidos com as informações necessárias: para um dado recorte temporal, quais estudantes reprovaram por falta, quais trancaram disciplinas, quais deles eram alunos assistidos por auxílios financeiros de qualquer tipo, e quais as suas informações cadastrais, como nome, matrícula, e-mail, telefone, entre outras.

## **5. Por que os alunos desistem?**

Antes de começar qualquer levantamento de dados, João apontou que:

- Os estados Trancamento (T) e Reprovação por falta (RF) podem se relacionar em torno de causas comuns, de mesma natureza;
- Formulários que os alunos preenchem ao solicitar trancamento junto às coordenações de seus cursos não têm sido eficazes em prover informação analítica (havendo, inclusive, Grupos de Trabalho (GTs) criados para aprimorar essa questão);
- Embora exista algum conhecimento a respeito das causas de trancamento e reprovações por falta no âmbito das coordenações dos cursos, ele não se encontra estruturado e não tem subsidiado projetos e iniciativas de melhoria, a despeito de haver normativos prescrevendo que tal trabalho seja realizado (trata-se, aqui, da questão cultural anteriormente evocada);
- Na pior das hipóteses, esta análise não será vã porque poderá confirmar, agora, metodicamente, nossas crenças a respeito das causas do fenômeno.

Tendo em vista os pontos elencados, Clara e João ficaram responsáveis por entrar em contato com os alunos que se enquadravam no critério de corte estabelecido: tinham histórico de reprovação por falta e/ou de trancamento de disciplina nos semestres letivos de 2022.2 e 2023.1 (ambos ocorreram no ano de 2023, dada a necessidade de ajuste de calendário no período pós-pandemia). Os alunos eram dos cursos de Administração (ADM), Biblioteconomia (BIB), Ciências Contábeis (CCB) e Administração Pública e Gestão Social (GPS). Por estarem em fase de implantação, os cursos de Museologia e Arquivologia ainda não tinham alunos ativos.

Clara e João dividiram entre si o escopo total das ligações (dois cursos para cada) e seguiram os seguintes procedimentos:

- Elaboraram uma tabela com todos os estudantes que correspondiam aos critérios estabelecidos, isto é, 205 dos 870 alunos (cerca de 23%) da unidade acadêmica; a tabela continha as informações cadastrais e dados de contato, além de colunas para registrar as respostas às indagações sobre as causas de trancamento ou reprovação por falta;
- Prepararam e testaram um roteiro simples e robusto, capaz de “ir direto ao ponto” e obter o máximo de informações possível (basicamente, o roteiro tinha uma breve abertura com identificação e apresentação do motivo do contato, e seguia para as questões mais importantes);

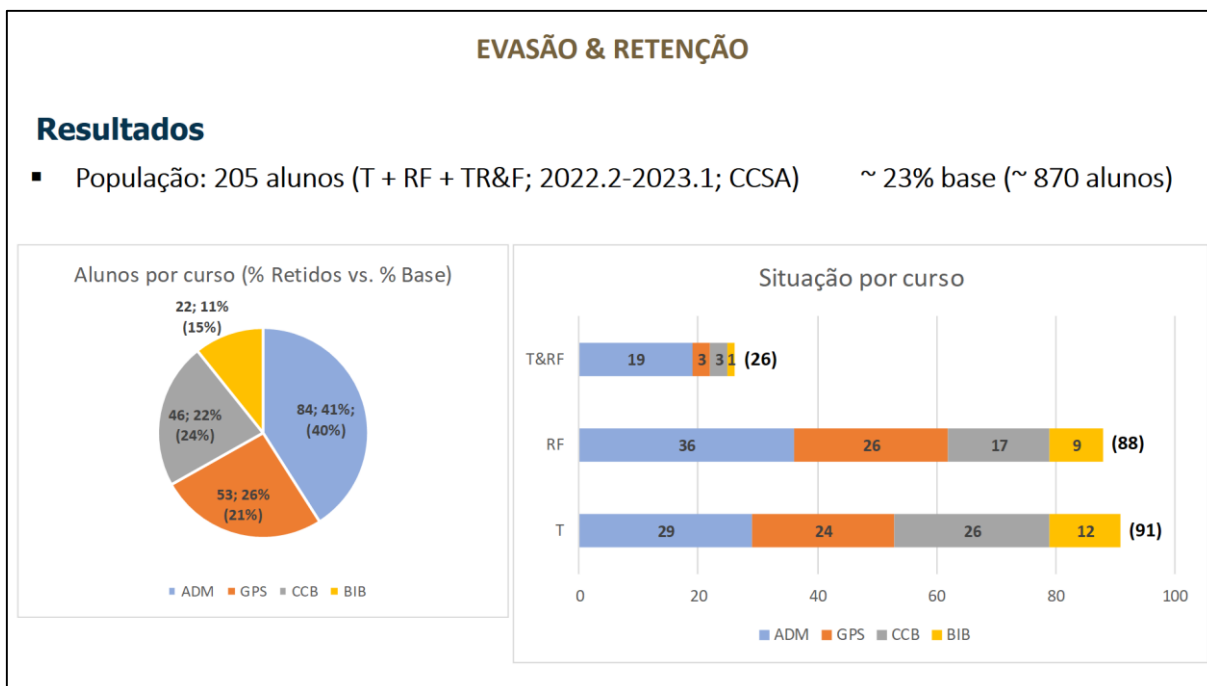
- Realizaram o contato por telefone com cada um dos 205 estudantes elencados para tentar fazer a entrevista individual buscando compreender as causas da(s) reprovação(ões) por falta e/ou do(s) trancamento(s) de disciplina(s);
- Registraram o resultado de cada contato na tabela compartilhada, tentando ser fiel às falas dos alunos relacionadas ao diagnóstico pretendido para posterior análise de conteúdo dos registros;
- Em não conseguindo telefônico com um estudante, ele era listado em *backlog* para nova tentativa de contato posterior; passa-se, então, ao próximo da lista;
- Para todos os estudantes do *backlog* que não responderam a três tentativas de contato telefônico foi tentado contato por e-mail, o qual continha um breve texto que emulava o roteiro da entrevista e indicava a importância de sua contribuição para, então, solicitar do estudante uma exposição dos motivos pelos quais ele havia trancado disciplinas e/ou reprovado por falta;
- Durante o processo de coleta, fizeram análises recursivas dos conteúdos das entrevistas, buscando identificar padrões ou categorias preliminares que pudessem instruir as coletas que ainda seriam feitas através das futuras entrevistas ou por e-mail, bem como facilitar as análises de seus conteúdos.

As entrevistas individuais duravam, em média, quatro minutos. No cômputo geral, 97 dos 205 alunos da população do estudo atenderam às ligações ou responderam o contato por e-mail. Isso corresponde a 47% de taxa de resposta, valor considerado exitoso pelos colegas. Com os dados coletados, João fez uma análise inicial e acreditou que poderia marcar uma reunião com Juca e alguns conselheiros.

### 5.1. Alguns insights...

Pautou-se a apresentação desses resultados para a próxima reunião do Conselho da unidade acadêmica. Reunião marcada...

João iniciou a reunião agradecendo a presença e explicou o processo de coleta realizado por Clara e ele. Sugeriu que Clara ficasse à vontade para contribuir com o que ela achasse pertinente e já em seguida deu início à apresentação dos dados. “Nossa população era composta de 205 alunos que trancaram e/ou reprovaram por falta, nos semestres 2022.2 e 2023.1. A nossa base é composta por cerca de 870 alunos. Então, creio que esse número, que corresponde a aproximadamente 23% dos alunos do CCSA, é considerado elevado. Vejamos os gráficos na Figura 1”.



**Figura 1.**

Evasão e retenção dos alunos do CCSA.

Legenda: T: Trancado; RF: Reprovado por Falta; ADM: Administração; GPS: Administração Pública e Gestão Social; CCB: Ciências Contábeis; BIB: Biblioteconomia.

João continuou argumentando que o percentual era alto. Ao explicar a Figura 1, ele apresenta um gráfico que aponta a situação por curso e a distribuição dos 205 alunos com o perfil de evasão e retenção. O gráfico de pizza mostra que a maior parcela é formada por alunos do curso de Administração (84 de 205, ou 41% da população do estudo). João ponderou, no entanto, sobre o “efeito oportunidade”: “Curiosamente, o curso de Administração representa 40% dos 870 alunos do CCSA, de modo que o problema de trancamentos e reprovações por falta é proporcional à oportunidade”.

João prosseguiu discutindo esse aspecto para cada curso, e observou que, embora todos os cursos pudessem buscar ações para evitar o desengajamento do estudante e, com isso, evasões e retenções, a maior oportunidade estava apresentada no curso de Administração Pública e Gestão Social: 53 alunos – ou 26% dos 205 presentes na base estudada – pertenciam àquele curso, que representava 21% do total de alunos da unidade acadêmica.

Finalizando sua explanação sobre esses primeiros gráficos, João ressaltou que os casos em que o aluno realizara trancamento e reprovara por falta no período analisado eram muito poucos (26) comparados à quantidade de alunos que se enquadrava em uma categoria **ou** outra (T = 91; RF = 88).

Ao dar continuidade à apresentação, Clara sugeriu que João mostrasse a distribuição dos alunos por curso e em seguida já apontasse as principais razões pelas quais os alunos justificaram os processos de trancamento e obtiveram o conceito de reprovado por falta. E assim procedeu João. “Observemos agora a Figura 2”.

## EVASÃO & RETENÇÃO

CCSA	CURSO	SITUAÇÃO	CAUSA	
126	ADM 47	<ul style="list-style-type: none"> <li>19 RF</li> <li>17 T</li> <li>11 T&amp;RF</li> </ul>	DIFICULDADE DE CONCILIAR ROTINAS DE ESTUDO E TRABALHO	12
			NÃO INFORMOU / NÃO SABE	6
			PROBLEMAS DE SAÚDE	6
			DIFICULDADE COM TRANSPORTE INTERMUNICIPAL	4
			TCC OBRIGATÓRIO	4
			GESTAÇÃO E MATERNIDADE	3
			CHOQUE DE HORÁRIOS TRABALHO E UNIVERSIDADE	3
			FALTA DE IDENTIFICAÇÃO COM O CURSO	3
			OUTROS	6
			CCB 40	<ul style="list-style-type: none"> <li>22 T</li> <li>15 RF</li> <li>3 T&amp;RF</li> </ul>
	DIFICULDADE COM TRANSPORTE INTERMUNICIPAL	5		
	PROBLEMAS DE SAÚDE	4		
	CHOQUE DE HORÁRIOS TRABALHO E UNIVERSIDADE	4		
GPS 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>17 RF</li> <li>12 T</li> <li>1 T&amp;RF</li> </ul>	DISFUNÇÕES INTERNAS CCSA	4	
		FALTA DE IDENTIFICAÇÃO COM O CURSO	3	
		OUTROS	4	
		DIFICULDADE DE CONCILIAR ROTINAS DE ESTUDO E TRABALHO	9	
		FALTA DE IDENTIFICAÇÃO COM O CURSO	6	
		DIFICULDADE COM TRANSPORTE INTERMUNICIPAL	6	
BIB 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 T</li> <li>3 T&amp;RF</li> </ul>	CHOQUE DE HORÁRIOS TRABALHO E UNIVERSIDADE	3	
		OUTROS	6	

**Figura 2.**  
Análises preliminares da evasão e retenção por curso.

“Se antes estávamos apresentando resultados baseados nas quantidades de estudantes – prosseguia João – agora a nossa unidade de análise passa a ser a causa manifestada pelo estudante. Ou seja: os 97 alunos que atenderam as nossas tentativas de contato – ou 47% da população – homenagearam esse esforço nos fornecendo 126 causas, que mostrarei como são estratificadas”.

João explicava que a maior parte das causas levantadas vieram de alunos do curso de Administração, seguidos do curso de Ciências Contábeis, de Administração Pública e Gestão Social e, por fim, de Biblioteconomia. O ponto que mais foi citado pelos alunos foi a dificuldade de conciliar a rotina da universidade com a rotina do trabalho. Outros pontos também surgiram, como problemas de saúde, problemas com transporte E falta de identificação com o curso.

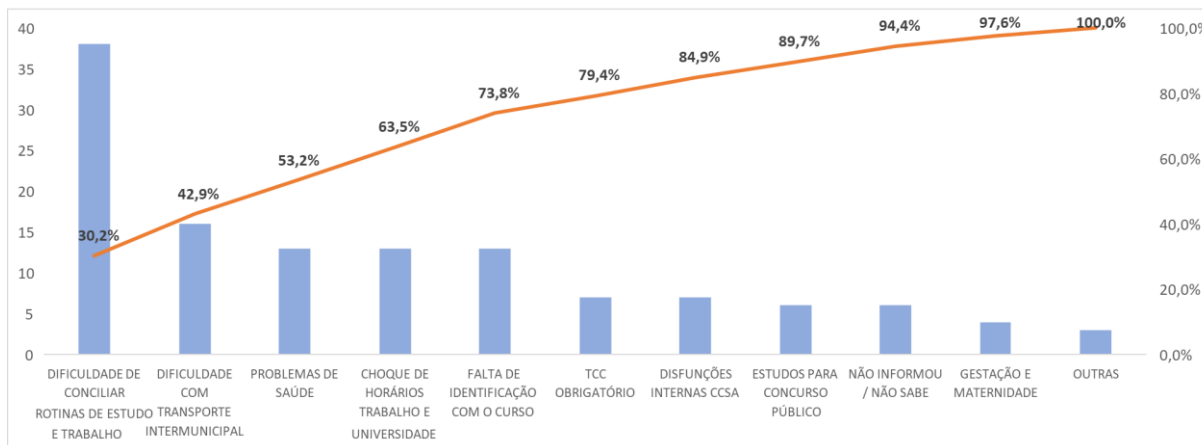
Com base nas categorias estabelecidas, foi realizada uma estratificação causal, momento em que João apontou para a Figura 3.



## EVASÃO & RETENÇÃO

### Resultados

- Categorias causais (126 evidências):



**Figura 3.**  
Categorias causais da evasão e retenção.

João e Clara ressaltaram que o fator mais amplamente citado, considerando todos os cursos do CCSA, foi a dificuldade de conciliar o trabalho e a universidade. Outros pontos que se destacaram foram: dificuldade com transporte intermunicipal (considerando que muitos dos alunos não residem no local onde o curso é ofertado); problemas de saúde do aluno ou de algum familiar; choques de horários entre o trabalho e as aulas; não identificação do aluno com o curso; obrigatoriedade, prevista no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) da entrega de Trabalho de Conclusão de Curso (destaque-se que, para alguns cursos da unidade acadêmica, essa não é uma exigência); disfunções internas do CCSA (ou seja, questões de ordem administrativa, pedagógica ou operacional que estavam provocando trancamento ou reprovação por falta); dedicação para concursos públicos; não sabe/não informou; gestação e maternidade; entre outras.

Ao final, Clara apontou que, do total de alunos dentro do critério de participação no estudo, apenas 11% recebia algum tipo de auxílio assistencial da universidade. Esses auxílios, advertiu Clara, são benefícios assistenciais vinculados ao Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), do Governo Federal, que visam a assistir estudantes em condição de vulnerabilidade proporcionando-lhes melhores condições de permanência na universidade. Podem ser de diversos tipos, como os auxílios transporte, moradia, óculos, inclusão digital, creche, entre outros. Segundo Clara, esse resultado sugere que o programa pode estar sendo bem-sucedido em evitar desengajamento dos estudantes, especialmente porque reprovações podem justificar a cessação dos benefícios.

Ao finalizar a apresentação, João agradeceu a participação de todos. Combinaram de refletir sobre os dados e em seguida sugerir passos a serem seguidos na tentativa de minimizar tais problemas, entendendo que estes podem levar os alunos ao abandono dos cursos e, conseqüentemente, prejudicar os indicadores do curso, da unidade acadêmica e da própria universidade, com conseqüências ruins para a sociedade, que contribui para a manutenção da instituição.

### 6. As sugestões de João

Não demorou muito para que João solicitasse uma nova reunião com Juca, que o recebeu prontamente. Na conversa, ele disse que precisariam conversar com as coordenações de curso para discutir o seguinte:

- Validar causas gerenciáveis, por situação (T, RF e T&RF);
- Propor plano de ações de melhoria, por curso;
- Reativar ou intensificar o papel do Núcleo Docente Estruturante (NDE) de cada curso, com o fito de aprimorar a proposição de ações de melhoria (por exemplo, discutir a consolidação de modelo de grade curricular com horários fixos para aumentar a previsibilidade do percurso formativo, a intensificação de carga horária prática e/ou de laboratório, a modernização curricular, a adoção de novos métodos pedagógicos no processo de ensino-aprendizagem, entre outras abordagens);
- Reforçar e incentivar junto aos coordenadores de curso o papel de promotor mudanças, assumindo uma atuação ambidestra no sentido de conciliar eficiência na gestão da rotina (melhorias incrementais) com eficácia na promoção de mudanças (melhorias transformacionais).

Ainda em relação ao levantamento feito, este deveria ser continuado e, também, avaliada com maior profundidade a comparação dos resultados entre alunos na situação de assistidos e não assistidos, conforme sugerido por Clara anteriormente. Concluídas as recomendações de João, Juca se propôs a refletir e ponderar todo o contexto. Antes de seguir com as recomendações, Juca elencou as seguintes questões:

1. Como atenuar as causas que levam os alunos às situações T, RF e T&RF?
2. Que medidas podem ser tomadas em curto, médio e longo prazo?
3. Como os dados e o monitoramento dos dados podem nos ajudar nesse processo?
4. É possível prever se um aluno pode evadir antes que ele o faça?

## **7. Notas de ensino**

### **7.1. Sinopse do caso**

O caso, baseado em fatos reais, apresenta discussões relacionadas à gestão da evasão escolar numa Universidade Pública no Nordeste do Brasil. O dilema do caso gira em torno de atenuar o problema da evasão antes que ele ocorra. A narrativa traz dois personagens, o Juca e o João, diretores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, que têm como desafio estratégico cuidar das condições de permanência e contribuir para o êxito acadêmico dos estudantes. Assim, o caso pode ser utilizado em diferentes vertentes, sendo as notas direcionadas ao uso dos sistemas de informações gerenciais ao controle da evasão.

### **7.2. Fonte dos dados**

O caso trata de uma história real e é contada a partir de observações, entrevista e levantamento. Os dados apresentados no caso foram coletados pela equipe do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri entre 07 e 22 de fevereiro de 2024, sendo excluídos quaisquer informações que pudessem identificar os alunos. Os nomes dos personagens são fictícios. Os eventos apontados no caso podem não ter acontecido na ordem apresentada, considerando uma melhor estruturação da narrativa.

### 7.3. Aplicação

O caso pode ser utilizado em disciplinas dos cursos de graduação em Administração, Ciência da Informação e demais áreas onde seja abordado o tema da Sistema de Informação Gerencial e Administração de Sistema de Informação Gerencial.

### 7.4. Objetivos Educacionais

O objetivo educacional do caso é discutir a evasão e como os sistemas podem contribuir à uma melhor avaliação do processo de atenuação desse problema. Aqui precisa-se focar em alguns pontos levantados no caso: 1) os indicadores existentes não forneciam profundidade nas análises; 2) novos dados precisaram ser coletados; e, 3) a partir dessa nova coleta, uma série de propostas foram elencadas. É recomendado que o aluno seja estimulado a avaliar as decisões envolvendo a coleta e avaliação dos dados, identificar como o CCSA ou outra instituição pode usar os dados para a resolução do problema da evasão, se utilizando dos dados presentes, sendo capaz de opinar sobre a melhor forma de estruturar um sistema para que o problema seja sanado.

Para a realização da atividade, propõe-se:

1. O docente deve orientar a leitura prévia individual do caso, a ser realizada pelo aluno em casa.
  - a. Pode ser solicitado que o discente escreva um pequeno relato sobre o caso para ser discutido na aula.
2. Na aula, divida a turma em pequenos grupos, até cinco alunos. Estes vão apresentar sua visão a respeito do caso e discutir o tema propondo soluções para os questionamentos apresentados.
3. Devem-se ser destacados os pontos principais identificados durante a discussão e as soluções para as questões apresentadas em forma de relatório. Este será utilizado no grande grupo para fomentar o debate.
4. Finalmente, realize um debate com o grande grupo para avaliar as soluções e ideias apontadas, fazendo um contraponto com os assuntos teóricos abordados.
  - a. Sugere-se que seja concedido aos pequenos grupos até cinco minutos para a leitura dos relatórios. Essa informação deve ser fornecida aos alunos no início da apresentação do caso.

O docente deve estimular os alunos a procurar mais informações sobre o caso, pesquisando na internet, buscando avaliar como a gestão da evasão por meio de dados ocorre em outras instituições da região, refletindo acerca da aplicação da gestão de dados e dos sistemas de informação gerencial em outras empresas de porte e segmentos distintos.

### 7.5. Questões de Estudos Sugeridas

1. Como você avalia, a partir do que foi exposto no caso e em consultas externas, os indicadores de evasão? É possível pensar em estratégias ao combate à evasão apenas com as informações disponibilizadas neles?
2. Como você avalia as ações e análises realizadas por Juca e João? Que insights podem ser gerados a partir das análises?
3. É possível integrar os indicadores existentes no sistema já existente com essa nova abordagem sugerida no caso por Juca e João? De que forma?

4. É possível usar alguma abordagem computacional para realizar a predição dos casos de evasão apresentado pelos gestores da UFCA?

### 7.6. Tópicos Pedagógicos

O caso proporciona avaliar o aluno quanto ao conhecimento dos sistemas de informações gerenciais, da gestão de dados e em como esse processo pode contribuir para a gestão da evasão. O aluno conseguirá identificar possibilidades de usos de distintas fontes de dados, da necessidade de captação de dados e da estruturação de um sistema que possibilite as análises de forma coerente com o problema.

### 7.7. Sugestões para análise do caso e contextualização teórica

A leitura do caso permite ao discente a visualização da problemática da evasão numa Instituição de Ensino Superior (IES), localizada no interior do Nordeste. O caso direciona o aluno para questões que discutem a utilização de dados e indicadores, bem como sobre a eficiência destes para a análise do problema e elaboração de possíveis soluções.

Considerando inicialmente o dilema do caso, João e Juca apontam que os indicadores não eram capazes de prover um diagnóstico (causas) que permitissem estabelecer um tratamento ou um plano de melhoria. Assim, eles propuseram e realizaram uma coleta de dados, diagnosticaram problemas que podem anteceder a evasão e João fez algumas sugestões de melhoria relacionada a coleta, tratamento e análises dos dados que podem servir à avaliação da evasão, antes que ela ocorra. Assim, sugere-se que o caso seja contextualizado teoricamente junto aos seguintes temas: gestão de dados, sistemas de informações gerenciais e integração de sistemas (Tabela 1).

Questão	Expectativa de resposta	Sugestão de bibliografia
1.	A ideia da questão é estimular o aluno a exercer um papel de questionador e de pesquisador: que ele tenha a iniciativa de identificar os indicadores que geralmente são utilizados para a identificação de evasão, que ele procure saber quais são os indicadores e o perfil da evasão na instituição em que ele está inserido e compare com os indicadores de evasão trabalhados no caso. É importante também que o aluno se atente para as questões conceituais da questão.	Furtado e Alves (2023); Oliveira (2018); Niven, e Lamorte (2016); Rodrigues, Capelle e Morais (2023).
2.	A questão permite ao aluno a avaliação das decisões tomadas por Juca e João, colocando-o numa posição inicialmente de avaliador e, em sequência, de tomador de decisão quanto a necessidade de dados, questionando-os quanto à quantidade e qualidade de dados necessárias à análise e controle de evasão. Conceitualmente, o aluno deve ser capaz de entender quais são os tipos de dados existentes, quais foram os dados utilizados por Juca e João e fazer uma análise da adequação desses dados, sendo capaz de extrair ideias para além daquelas que foram expostas no caso.	Laudon e Laudon (2022); Oliveira (2018); Salaberri, Piovesan, e Irala (2024).
3.	A questão estabelece uma relação entre a integração de sistemas de informação. Neste sentido, permite e estimula o aluno a compreender	Bento, Neto e Corte-Real (2022); Laudon e Laudon (2022); Oliveira (2018).

	o que é um sistema de informação, quais são os tipos de sistemas e como eles podem (ou não) serem integrados. Conceitualmente, é preciso estimular o aluno os aspectos inerentes aos sistemas de informação, integração de sistemas e governança.	
4.	A questão trata aspectos de análises dos dados, dentre elas a utilização de uma abordagem preditiva. Com isso, o discente é estimulado a refletir, com base no que foi apontado no caso e nos conhecimentos que ele tem sobre gestão e análise de dados, sobre a estrutura de dados da universidade apontada no caso, sobre o processo e recursos computacionais necessários para implementação dessa abordagem.	Medeiros, Maçada, Freitas Junior (2021); Salaberri, Piovesan, e Irala (2024);

**Tabela 1.**

Sugestão de análise teórica do caso.

7.8. Roteiro para discussão

Considera-se a aplicação deste caso em turma de graduação que discutam gestão de dados e sistemas de informação gerencial, seguindo sugestões de Silva e Bandeira-de-Melo (2021). A sugestão é para aplicação em aulas com duração de duas horas.

Para apresentação do caso aos discentes, recomenda-se que o texto seja disponibilizado para leitura e análise prévia, com antecedência de no mínimo 15 dias antes da discussão em sala de aula. Esta prática é fundamental para que haja uma discussão mais proveitosa e aprofundada do caso, tendo em vista a limitação do tempo de aula. Nos cursos que possuem um formato de aulas diferente, propõe-se que o docente disponibilize para os alunos, o texto contendo as orientações necessárias referente a leitura condizente com o que preconiza o tópico de Objetivos Educacionais.

7.9. Sugestões para as Sessões de Discussão

A execução da atividade pode ser feita em aulas de duas horas (Tabela 2) ou adaptada conforme tempo disponível de cada aula. Os alunos devem levar para sala, no dia da discussão do caso, as questões respondidas individualmente e seu relatório. Recomenda-se duas alternativas para o uso dessa atividade prévia, trazida de casa pelo aluno:

1. O docente pode recebê-la no início da aula como uma atividade e, caso queira, poderá contar como nota parcial.
2. As questões respondidas podem ser utilizadas para ajudar no debate do pequeno grupo, para que dê suporte ao relatório final da equipe. Nesse caso, a atividade trazida de casa pelo aluno será entregue ao final da aula, junto com o relatório final do grupo que ele fez parte. Em seguida, o docente deverá iniciar a discussão do caso propondo um roteiro cronograma de discussão.

Sugere-se que professor forme minigrupos, utilizando sorteio, a fim de possibilitar a interação entre todos os alunos. É interessante que em um mesmo grupo estejam alunos de áreas diferentes para fomentar a discussão a respeito da utilização do sistema informação gerencial em contextos diversos.

Cada pequeno grupo deve ser capaz de entregar no final da discussão:

- a) As respostas para as questões sugeridas.
- b) Um parecer técnico, com os seguintes itens:

- a. Apresentação do caso – contendo o objetivo do relatório e a equipe responsável;
- b. Sumário executivo do caso – com a identificação dos principais elementos do caso, sintetizando o caso, o período, o contexto e os envolvidos;
- c. Resolução das questões (lembrar de considerar o contexto do caso, não buscar informações atualizadas sobre o tema do caso – pelo menos nesse momento);
- d. Dificuldades encontradas – o grupo deve apresentar as principais dificuldades encontradas durante a análise do caso (tais como falta de determinadas informações, a dificuldade na busca de consenso no grupo etc.) e destacar a importância do caso no desenvolvimento profissional do grupo.

A discussão deve acontecer de acordo com o cronograma proposto pelo docente e a configuração do plano de aula. Essa atividade pode ser passível de nota, em que o professor possa monitorar os grupos e atribuir notas. A elaboração de uma escala de avaliação individual pode facilitar o processo de atribuição das notas.

A elaboração de uma escala de avaliação individual, sugerida no Tabela 3, pode ser reconfigurada pelo professor (podendo ser ampliada) e pode ser adaptada para avaliação do grupo como um todo, não apenas do indivíduo. Assim, é possível contar com mais um mecanismo de avaliação, em que a combinação entre avaliação de grupo e individual possa levar a uma nota mais justa e acurada. Essa escala pode vir acompanhada de um espaço no final onde o professor possa emitir um parecer sobre o desempenho do grupo e do aluno como uma forma de feedback sobre sua atuação na discussão. Na fase de discussão do grande grupo, o professor pode seguir um roteiro para guiar o debate, apresentado no Tabela 4.

Atividade	Tempo por sessão
	Duas horas
Orientação sobre a atividade relativa a resolução do caso	5 minutos
Formação dos pequenos grupos e discussão do caso	40 minutos
Leitura do relatório por grupo	5 minutos
Discussão do grande grupo	40 minutos
Fechamento e considerações finais	30 minutos

**Tabela 2.**  
Cronograma de execução do caso

Nome do aluno: \_\_\_\_\_  
Grupo: \_\_\_\_\_

Competência	Nota
Envolvimento na discussão do grupo	
Participação nas decisões	
Interatividade com o grupo	
Produção de material de suporte às decisões do grupo	
Qualidade do parecer entregue ao final	
Assertividade da resolução do caso	
TOTAL	

**Tabela 3.**

Sugestão de avaliação dos pequenos grupos

Aquecimento
Pode-se iniciar a discussão solicitando a leitura da prévia do relatório por um ou mais alunos, bem como comentários breves. O professor pode ajudar os alunos caso algo tenha sido deixado de lado. É interessante questionar se algum aluno já interagiu de alguma forma com uma empresa que possui sistema informação gerencial implantado. Nesse momento, o professor pode instigar os alunos a revelarem os termos destacados no texto durante a leitura prévia.
Organização dos fatos do caso
O intuito é aprofundar o entendimento sobre o caso, resumir os principais fatos e as interpretações que podemos tirar deles. Sugere-se o uso constante do quadro, explicitando os principais agentes envolvidos no problema, de modo a buscar identificar as consequências de uma tomada de decisão de maneira mais ampliada. A confecção de um mapa mental pode auxiliar na visualização dos fatos, conceitos e possíveis soluções.
Discussão concernente ao tema: sistema de informação gerencial e controle de evasão
Aqui pode-se explorar ainda utilizando o quadro os principais conceitos de gestão de dados e sistema de informação gerencial e ferramentas utilizadas, destacando os que serão tratados no caso. Nesse momento, a discussão deve se voltar para o dilema do caso e as questões sugeridas, provocando os grupos a emitirem seus pareceres.
Discussões adicionais
Esta fase é opcional e depende da evolução do debate. Se o professor perceber que os grupos extrapolaram o dilema e alcançaram outros campos do conhecimento, é possível reservar um tempo para ouvir propostas e reflexões.
Comentários finais
A sugestão é questionar os alunos sobre pontos que mais chamaram a atenção no caso, que aprendizados foram adquiridos e as expectativas antes e após a atividade. Um relato reflexivo de uma lauda pode ser solicitado aos alunos para que o professor enriqueça sua propriedade sobre o aprendizado dos alunos, porém deve possuir um feedback.

**Tabela 4.**

Roteiro guia para o debate em grande grupo

## Referências

- Bento, P., Neto, M., & Côrte-Real, N. (2022, June). How data governance frameworks can leverage data-driven decision making: A sustainable approach for data governance in organizations. In *2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp. 1-5). IEEE.
- Furtado, V. V. A., & Alves, T. W. (2023). Fatores determinantes da evasão universitária: Uma análise com alunos da UNISINOS. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, *21*(20), 6.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. Bookman Editora.
- Medeiros, M. M., Maçada, A. C. G., & Freitas Junior, J. C. S. (2021). Estratégia e ciência de dados relacionadas à vantagem competitiva – um ensaio teórico. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, *13*(3), 325-355.
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
- Oliveira, D. D. P. R. D. (2018). *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. 17. ed. – São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, M. D. N., Cappelle, M. C. A., & Morais, L. F. F. (2023). Using Discriminant Analysis to create a Dropout Prediction Thermometer for the Applied Social Sciences Field. *Revista Administração em Diálogo*, *25*(2), 64–79.
- Salaberri, P., Piovesan, S., & Irala, V. (2024). Mineração de Dados Educacionais para a Predição de Evasão. *Administração: Ensino e Pesquisa*, *25*(1).
- Silva, A. D., & Bandeira-de-Mello, R. (2021). *Aprendendo em ação: Utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem*. Editora UFPB.