



II Fórum de Gestão e Inovação

Gestão de Permanência
Dados, Avaliações, Prescrições
e o caso Mackenzie

Prof. Solano Portela – 18.09.2014

Diretor Educacional

 **Mackenzie**



UNIVERSIDADE
FEEVALE

comung

consórcio das universidades comunitárias gaúchas

- Evasão, Retenção, Fidelização? Como medir?
- Como essa questão é tratada lá fora?
- Analisando as Causas e contramedidas.
- Colocando em prática – **Mackenzie Case Study**.



DEFINIÇÕES e TERMOS

- **EVASÃO** – O cancelamento formal ou o abandono do curso antes da conclusão.
- **RETENÇÃO** – “A reversão da evasão por meio de medidas preventivas, acadêmicas, financeiras e administrativas que possibilitam e encorajam o aluno a permanecer na Instituição até o final do curso”.
- **FIDELIZAÇÃO** – A continuidade dos estudos (*em etapas subsequentes, na mesma instituição*).
- **PERMANÊNCIA** – Termo preferencial utilizado ultimamente: “*gestão de permanência*”.

Evasão, Retenção, Fidelização, Permanência?

Como medir? Quais os problemas?

- **Computando anualmente as desistências** (cancelamentos + trancamentos) – não afere totalmente a perda de receita.
- **Computando quantos iniciam e quantos terminam** – e as transferências?
- **Expurgando os trancamentos** – engano, muitos resultam em cancelamentos. Os Intercâmbios.
- **Falta de transparência** – dados guardados “a sete chaves”.

Classificando a EVASÃO – IES

- **Protoevasão:** Estudos sobre evasão no Ensino Médio (15 a 17 anos) – pouco pode ser feito pelas IES, mas dados interessam.
- **Pré Evasão:**
 - Número de Inscritos: é maior do que...
 - Número de Vestibulandos: é maior do que...
 - Número de Matriculados
- **Evasão Própria:**
 - Absoluta – quantidade de alunos
 - Relativa – percentual evadido
 - Financeira – perda de receita resultante

Alguns Números da Evasão

O CUSTO da EVASÃO

(os benefícios da PERMANÊNCIA / RETENÇÃO)

- Premissas:
 - Taxa de permanência: 75% (evasão de 25%)
 - Mensalidade média: R\$500,00
- Para cada 1.000 alunos de sua instituição, sua perda de receita mínima é: R\$375.000,00/ANO.
- Perda de Receita:
 - 2.000 alunos: R\$ 750.000,00/ano
 - 4.000 alunos: R\$1.500.000,00/ano
 - 10.000 alunos: R\$3.750.000,00/ano
 - 20.000 alunos: R\$7.500.000,00/ano
- Reduções de custos compensam só parcialmente.

Evasão na Educação Básica

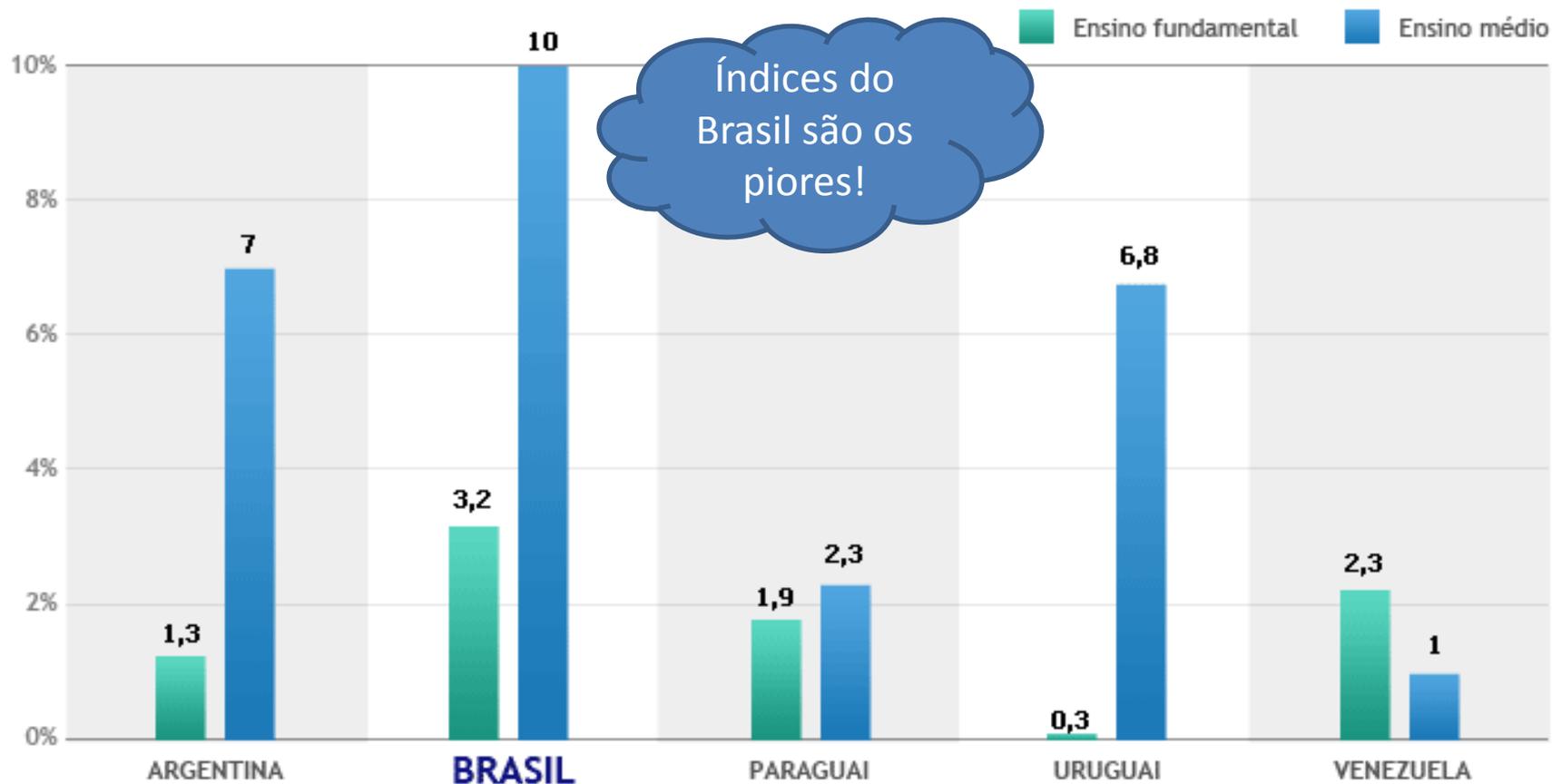
Comparativo com Países Latinos

comung

consórcio das universidades comunitárias gaúchas

Brasil é campeão em abandono escolar entre os países do Mercosul

Pessoas que abandonam os estudos (em %)



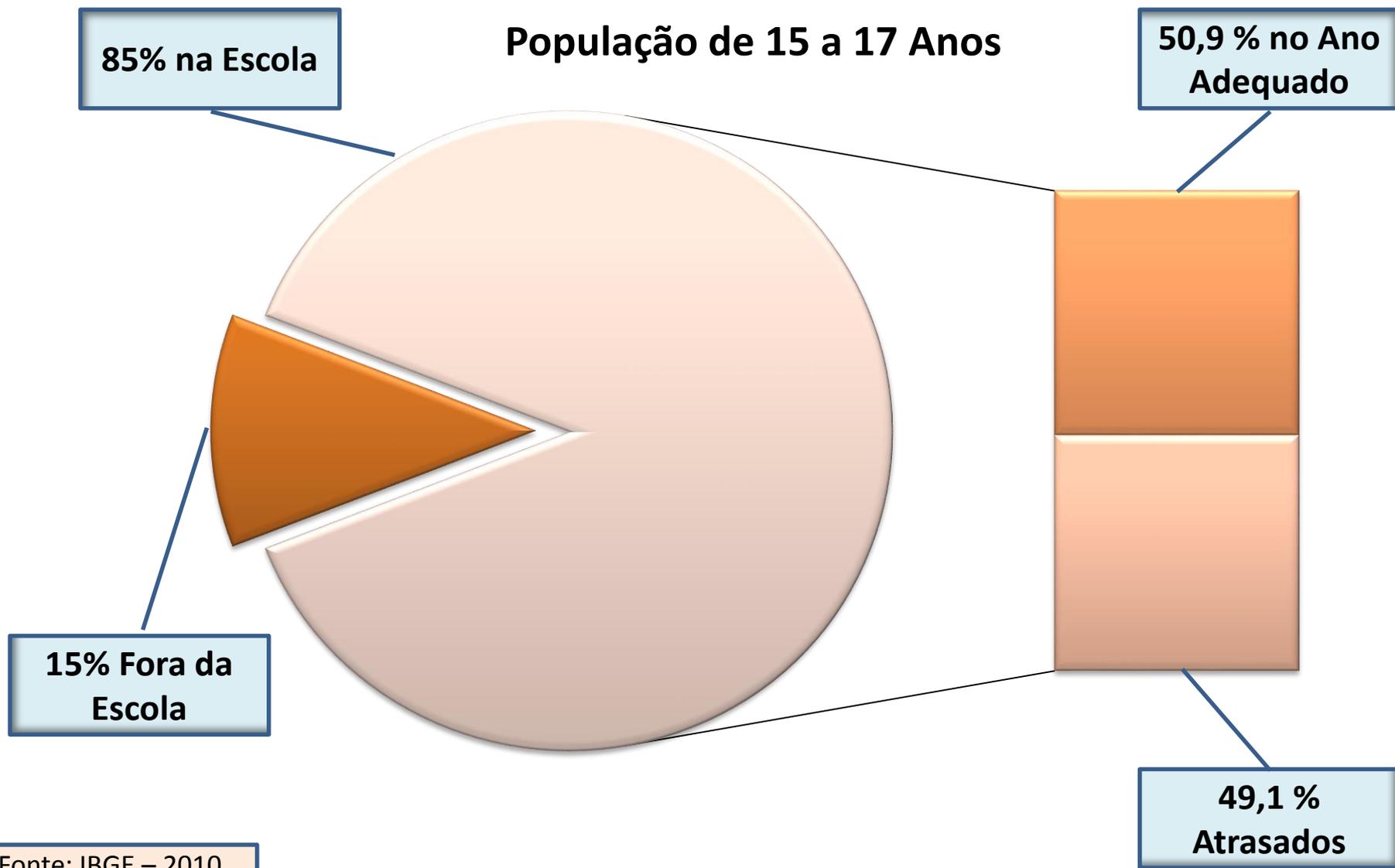
Índices do Brasil são os piores!

Fonte: IBGE; Síntese dos Indicadores Sociais

Citado por Luiza Ferreira – R7 Notícias – 17.09.2010

Evasão no Ensino Médio – Escolarização

População de 15 a 17 Anos

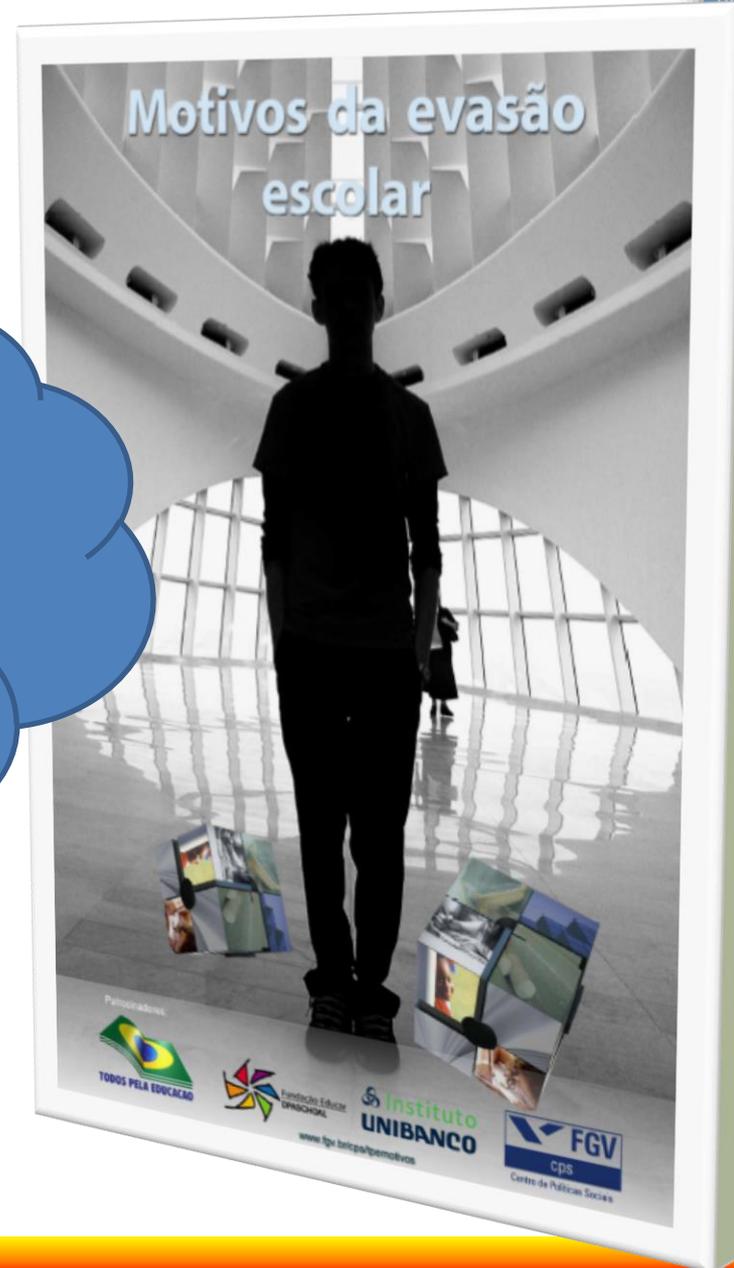


Evasão na Educação Básica – Estudo da FGV

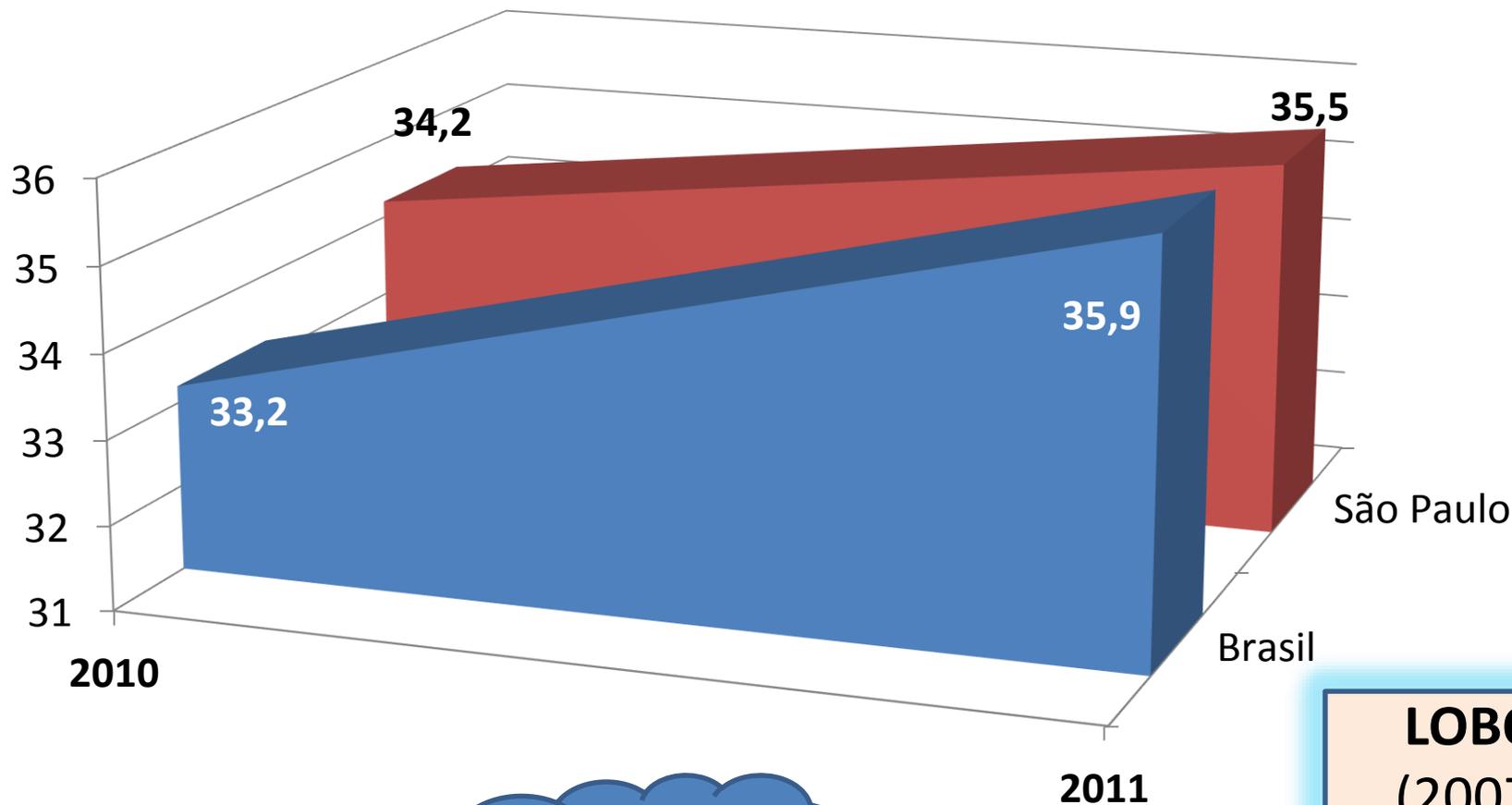
comung

consórcio das universidades comunitárias gaúchas

Para um
aprofundamento
nesse tema e
segmento



% de Evasão no Ensino Superior Particular 2010 → 2011: Tendência



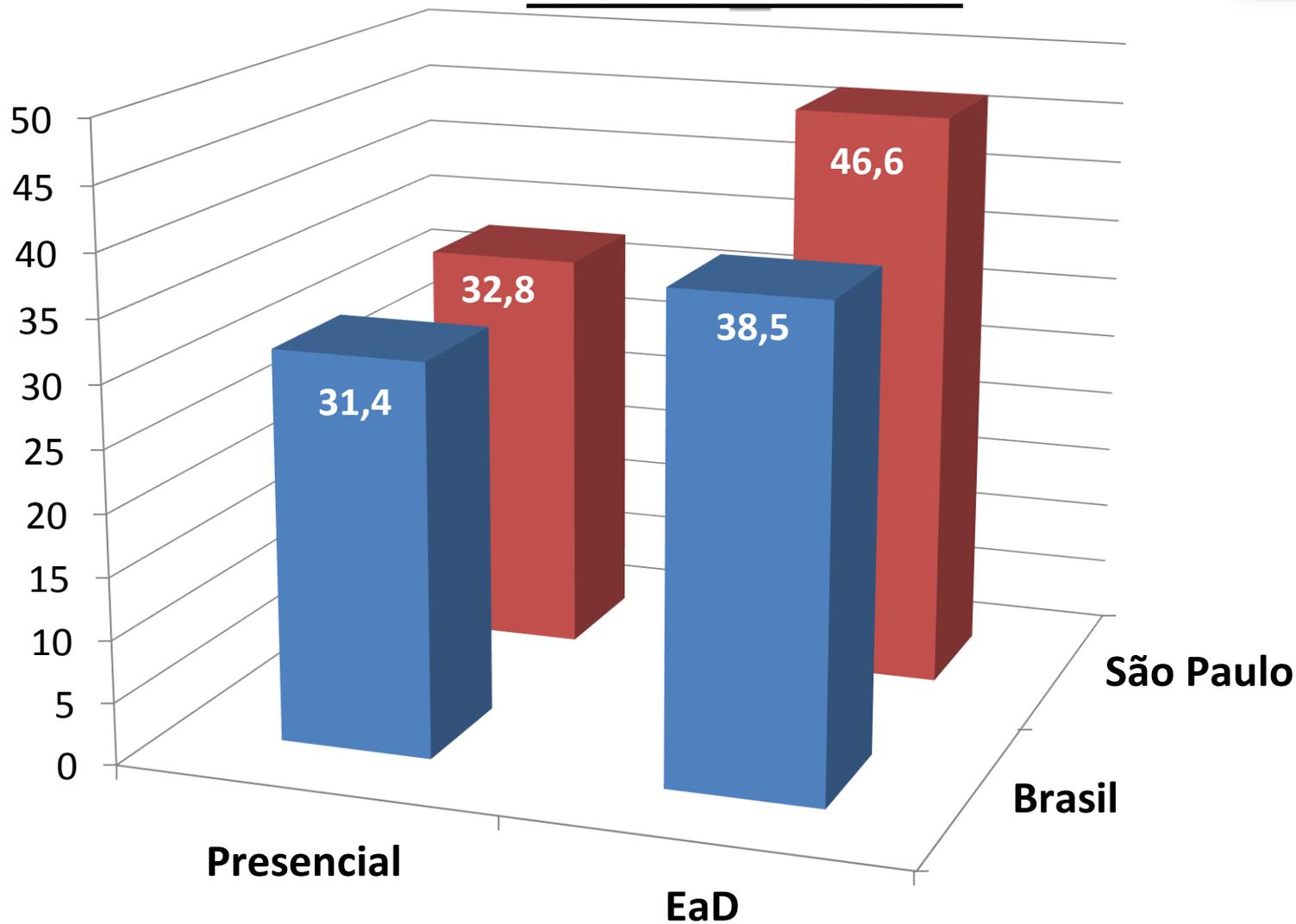
Inserção das
classes C e D?

Fonte: SEMESP –
25.02.2013

LOBO
(2007)
22%

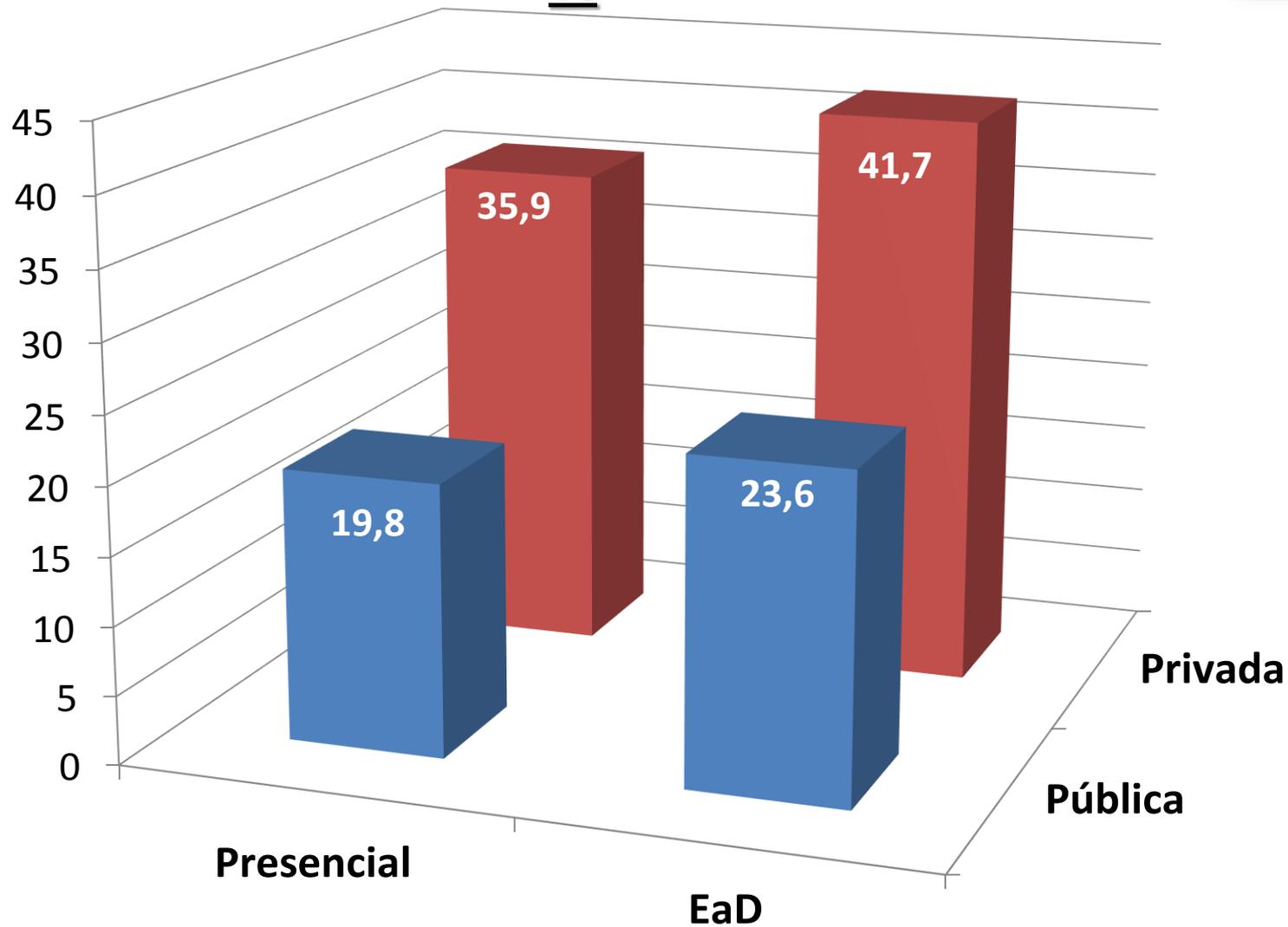
% de Evasão no Ensino Superior – 2011

Públicas + Privadas



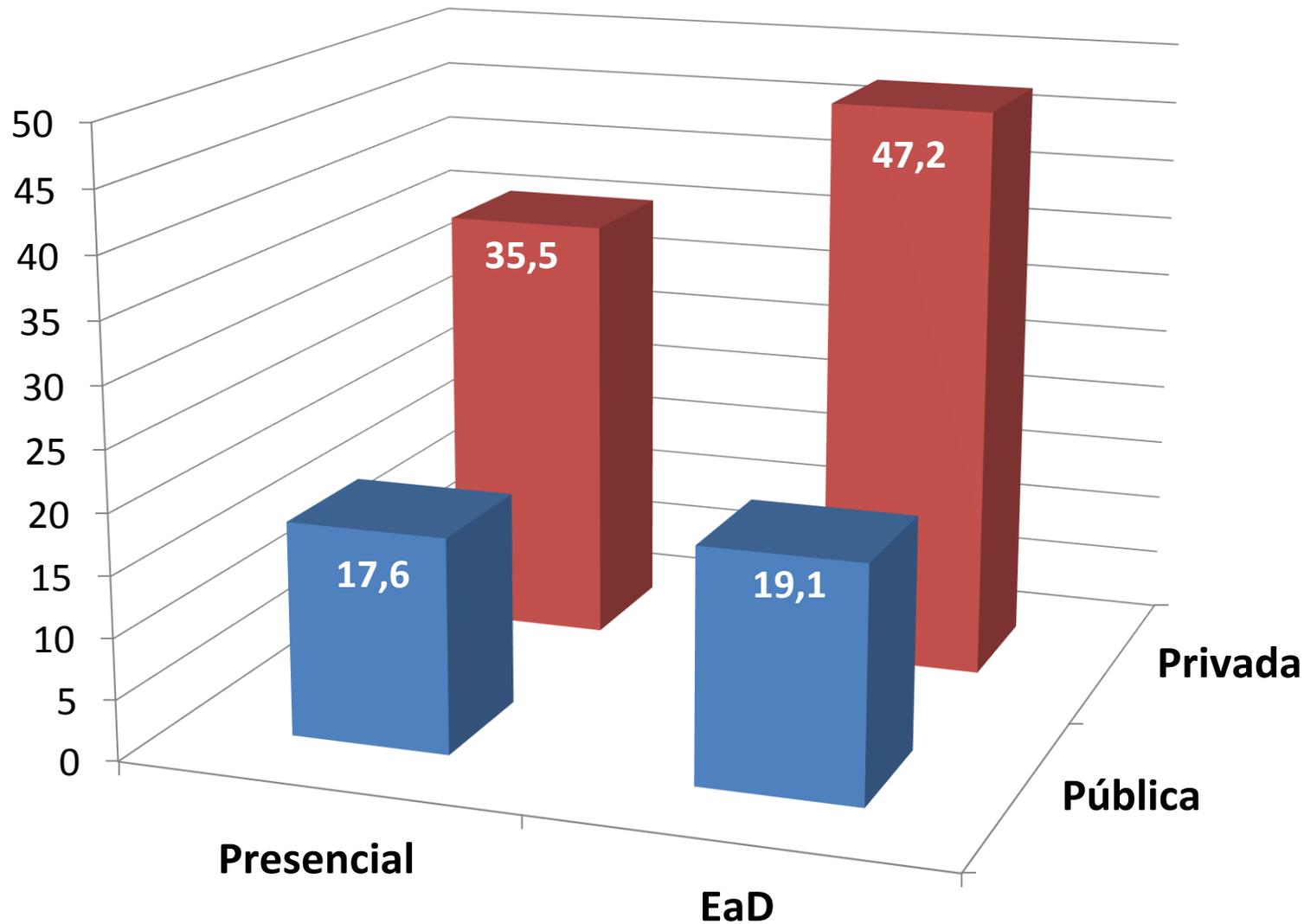
% de Evasão no Ensino Superior no Brasil - 2011

Públicas vs. Privadas



% de Evasão no Ensino Superior em São Paulo - 2011

Publicas vs. Privadas



ABRINDO O HORIZONTE

*Como essa questão é
tratada, lá fora?*

Como essa questão é tratada no exterior?

Descrição de Funções do Diretor de Retenção da Morehead University (Kentucky, 9000 alunos, 1100 professores):

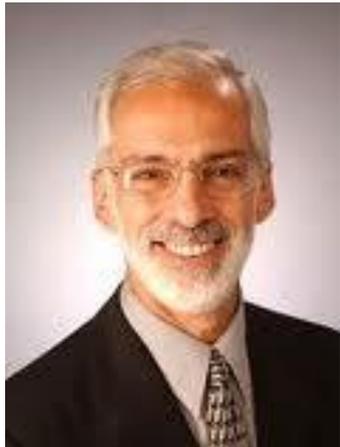
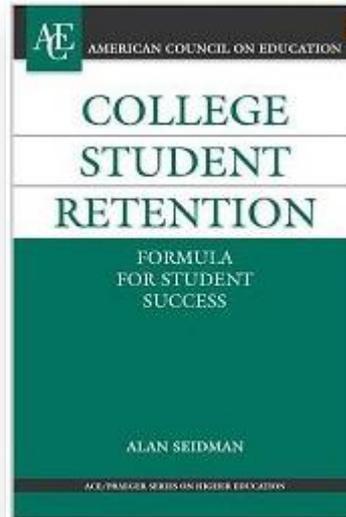
*Colabora com os professores, auxiliares educacionais e administradores para arquitetar, **desenvolver e implementar novos programas e adaptar ações/cursos/serviços de apoio para incrementar o número de alunos que retornam à Universidade a cada ano, para completarem os seus cursos e se formarem. Administra o **escritório de retenção de aluno.*****

Estados Unidos: Vincent Tinto

Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research

Vincent Tinto

O Abandono Escolar na Educação Superior: *Uma Síntese Teórica de Pesquisas Recentes*



Review of Educational Research
Winter 1975, Vol. 45, No. 1, Pp.89-125

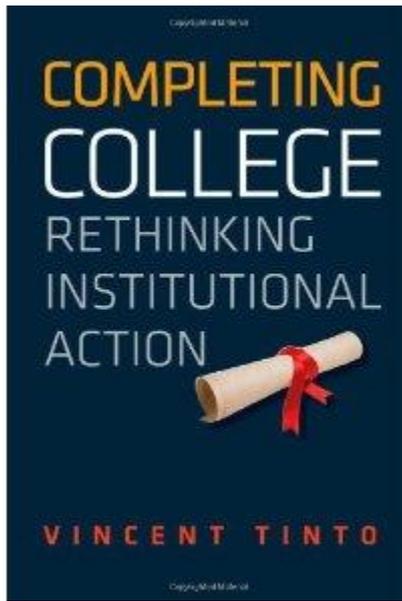
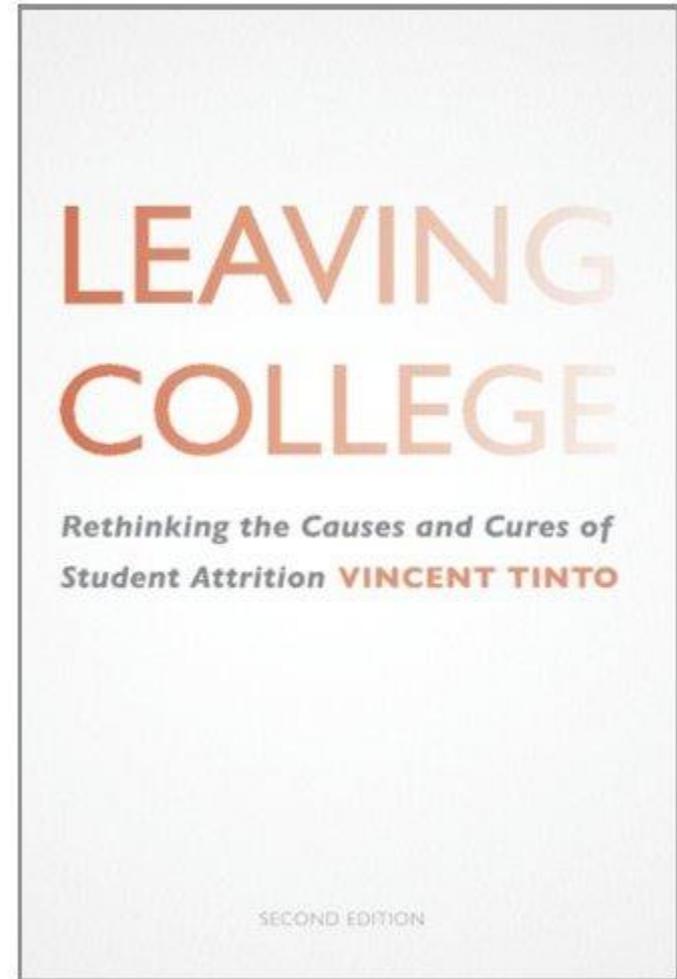
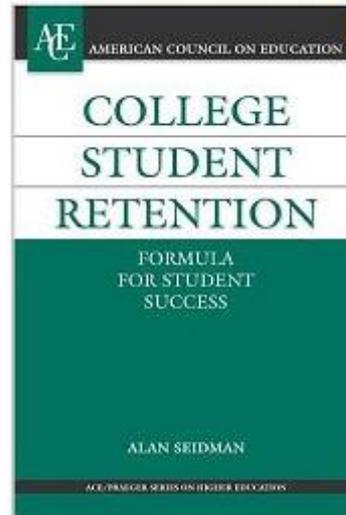
Despite the very extensive literature on dropout from higher education, much remains unknown about the nature of the dropout process. In large measure, the failure of past research to delineate more clearly the multiple characteristics of dropout can be traced to two major shortcomings; namely, inadequate attention given to questions of definition and to the development of theoretical models that seek to explain, not simply to describe, the processes that bring individuals to leave institutions of higher education.

With regard to the former, inadequate attention given to definition has often led researchers to lump together, under the rubric of dropout, forms of leaving behavior that are very different in character. It is not uncommon to find, for instance, research on dropout that fails to distinguish dropout resulting from academic failure from that which is the outcome of voluntary withdrawal. Nor is it uncommon to find permanent dropouts placed together with persons whose leaving may be temporary in

I am indebted to my research assistant, John B. Cullen, for having made an extensive literature search and compiling summaries of the literature for me. I am also indebted to Professors Peter Moock, to John Weidman, and to an unknown reviewer for their insightful comments on an earlier draft of this paper. The work reported here overlaps to a large extent work performed for the Office of Budgeting, Planning, and Evaluation, U.S. Office of Education, under contract OEC-0-73-1409.

O estudo da Retenção “lá fora”

Estados Unidos: Vincent Tinto

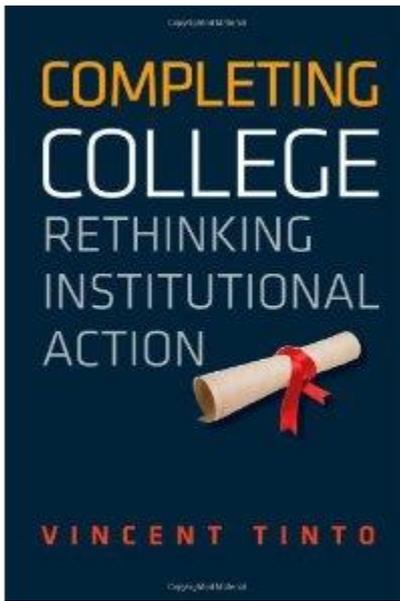


Influências:

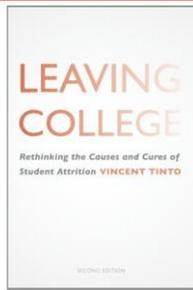
- William Spady (1971) – Usou Teoria do Suicídio de...
- Émile Durkheim (1858-1817)

O estudo da Retenção “lá fora”

Estados Unidos: Vincent Tinto



- O paradoxo do comprometimento institucional.
- Os limites da ação institucional.
- **O comprometimento deve ser com o aluno e não com a retenção!**
- Instituições que têm essa abordagem são as que mais têm possibilidade de reter o aluno

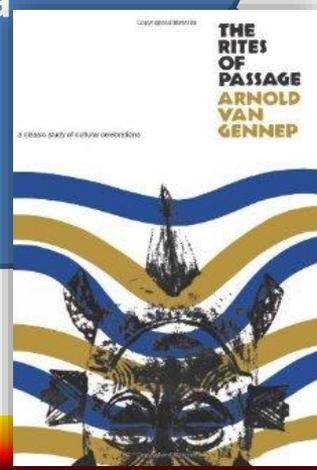


Vincent Tinto



- Educação Superior = Vida Acadêmica + Vida Social (fora do ambiente formal)
- Necessidade de desenvolvimento de uma política institucional de retenção.
- Apoio nas pesquisas antropológicas de **Arnold Van Gennep**: Ritos de Passagem
 - Separação (*closure*)
 - Transição
 - Incorporação
- Eventos **Externos** = *Escolha*
- Eventos **Internos** = *Permanência*

Quanto mais marcantes forem os ritos, mais a possibilidade de sucesso na movimentação





O estudo da Retenção “lá fora”
Estados Unidos: *Watson Scott Swail*
“The Art of Student Retention”
Palestra no 20ª Conferência Anual de
Recrutamento e Retenção (2004)



CINCO Fatores de Retenção:

1. Integração social e acadêmica.
2. Preparo Acadêmico.
3. O “clima” do campus (Aconchegante? Hostil? Pessoal? High-tech?) – *é um lugar onde quero estar?*
4. A existência de comprometerimentos maiores – *além da classe, que promovem integração social:*

Instituição	Aluno
Cidadania	Família
Cultura	Carreira
Sociedade	Objetivos Últimos de Vida
Valores	

5. Mecanismos financeiros

- Fatores Cognitivos**
- Adequação ao rigor acadêmico
 - Qualidade do aprendizado
 - Aptidão
 - Domínio do conteúdo
 - Habilidade de pensamento crítico
 - Habilidade de estudo e aprendizado
 - Administração do tempo
 - Atividades acadêmicas extras

- Fatores Sociais**
- Questões financeiras
 - Atitude para com o aprendizado
 - Envolvimento religioso
 - Maturidade
 - Habilidade de relacionamento
 - Habilidade de comunicação
 - Atitude para com os colegas
 - Valores culturais
 - Expectativas
 - Comprometimento com objetivos
 - Influência familiar
 - Influência dos amigos
 - Estilo de vida social

EXPERIÊNCIA DO ALUNO

EQUILÍBRIO = PERMANÊNCIA

Fatores Institucionais

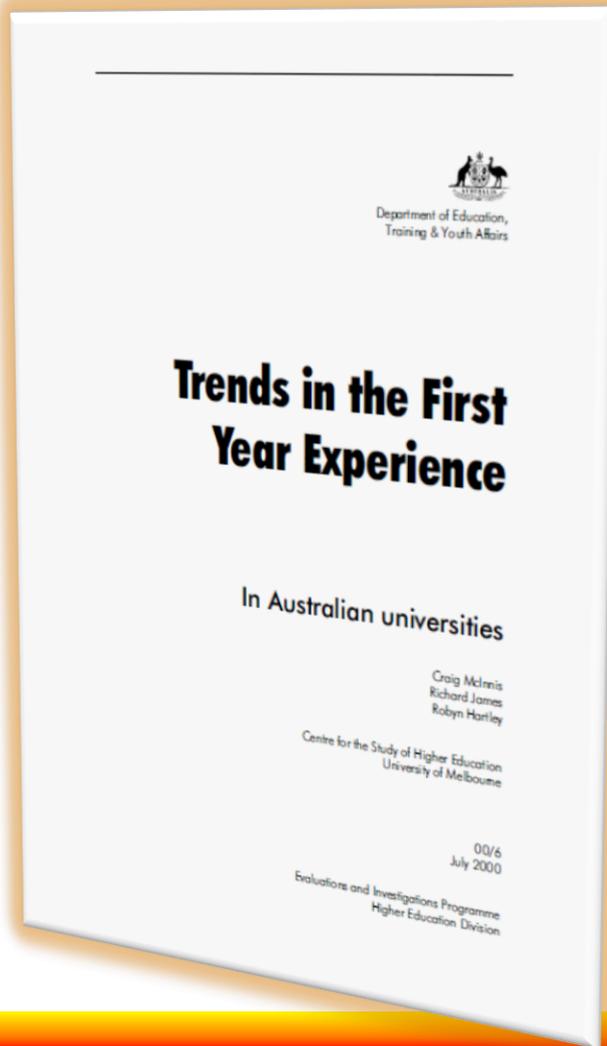
- Financiamento
- Atendimento ao aluno
- Currículo
- Atendimento acadêmico
- Processo de Seleção
- Qualid. da Instrução

O estudo da Retenção “lá fora”

Austrália: Richard James e Craig McInnis (Universidade de Melbourne)

comung

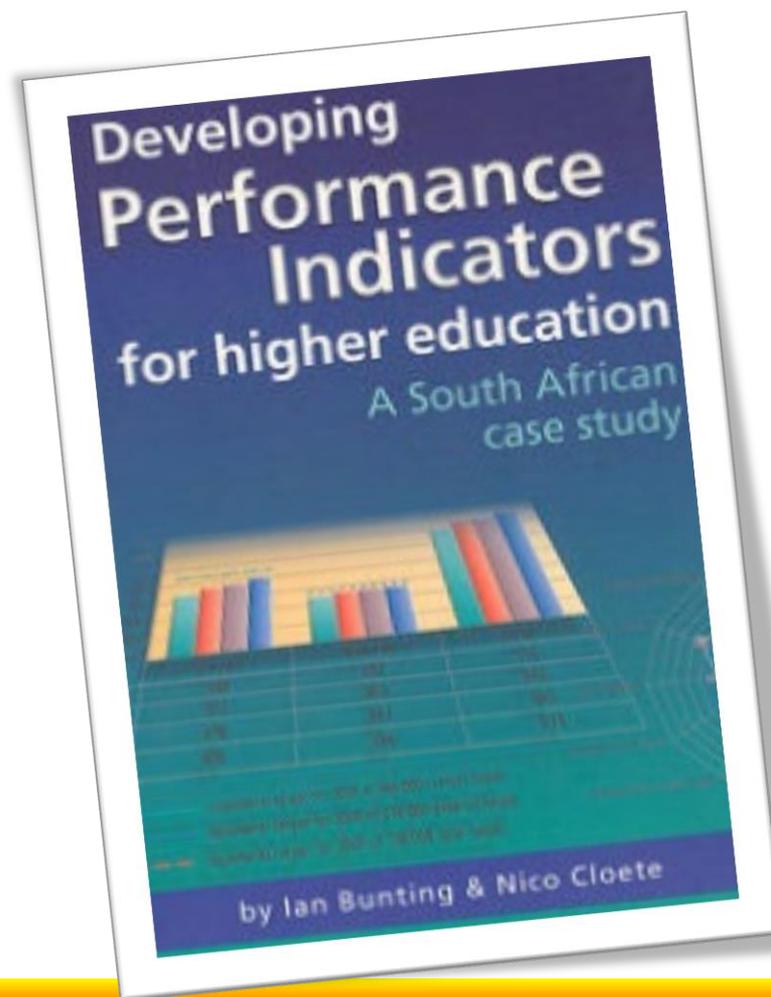
consórcio das universidades comunitárias gaúchas



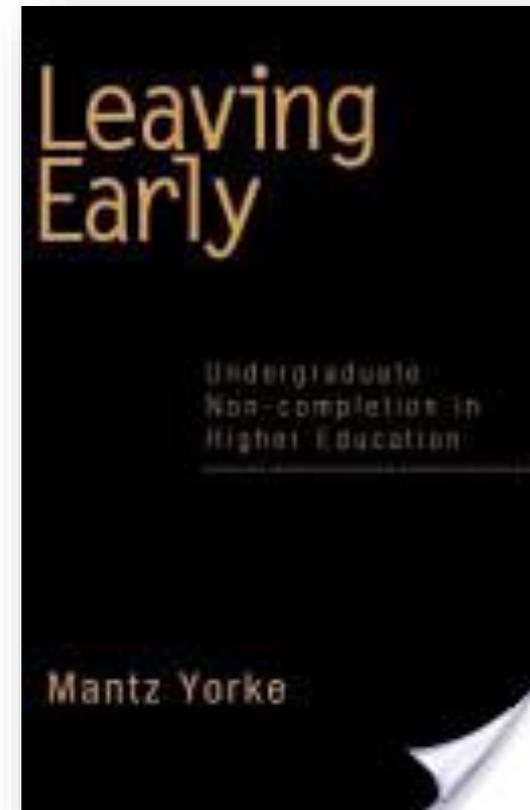
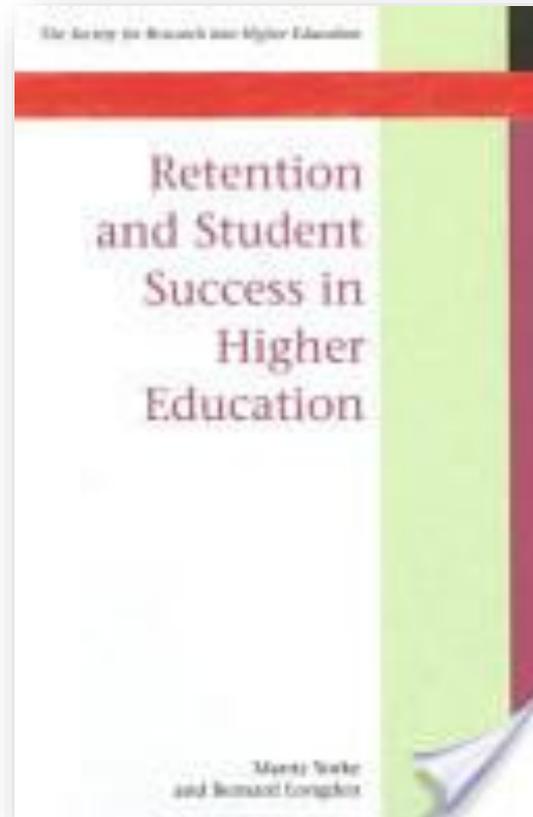
O estudo da Retenção “lá fora” África do Sul: Ian A. Bunting (Universidade de Cape Town)

comung

consórcio das universidades comunitárias gaúchas



O estudo da Retenção “lá fora” Inglaterra: Mantz Yorke



Simpósio Nacional de Retenção de Alunos (*New Orleans, 2012*) - 3 Pontos:

1. Desenvolver a ***percepção do quanto a experiência universitária transcende as salas de aula***. O processo de ensino-aprendizado é, por vezes, maior na interatividade com a Instituição, do que no tempo passado nas classes. Conseqüentemente, quanto mais a Instituição ampliar essa interatividade, mais possibilidade de retenção ela terá.

Simpósio Nacional de Retenção de Alunos (New Orleans, 2012) - 3 Pontos:



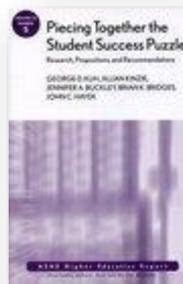
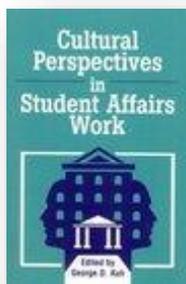
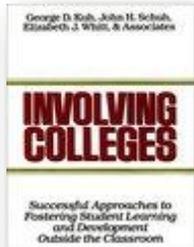
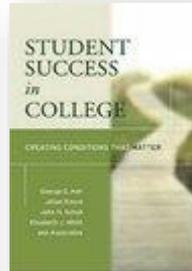
2. **Repensar** as políticas, programas e práticas acadêmicas pensando na retenção. **Se a retenção for o eixo, o que deveria ser modificado?** Pode ser que após os estudos iniciais as mudanças não sejam totalmente viáveis, mas considerando o custo da evasão é certamente um exercício que vale a pena cada instituição realizar.

Simpósio Nacional de Retenção de Alunos (*New Orleans*, 2012) - 3 Pontos:

3. Dar mais ênfase à **parte prática do ensino**. A hiperconcentração na teoria é um grande fator de desmotivação e afastamento de alunos de um determinado curso. O envolvimento em pesquisas **desde o primeiro ano** é um grande fator de motivação. Isso tem ficado conhecido como “experiências pessoais de alto impacto”.

Palestra do Dr.
George Kuh

Dr. George Kuh – No Brasil em 2013



1. Desenvolver a *percepção do quanto a experiência universitária transcende as salas de aula.*
2. Repensar as políticas, programas e práticas acadêmicas pensando na retenção.
3. Dar mais ênfase à **parte prática do ensino.**

Razões Genéricas da Evasão

- Pouca interatividade e identidade com a Instituição. Sentimento de “não pertencer ao meio”
- Mobilidade geográfica e social.
- Sensação de não estar aprendendo, ou de não ver a praticidade do aprendizado.
- Desentendimentos sociais (em qualquer. escala), ausência de disciplina própria.
- Dificuldades acadêmicas, dependências, reprovação.
- Dificuldades Financeiras
- CHAVE: Classificar em reversíveis e não reversíveis

Estatísticas ou Sinais?

Estatísticas – Olhar para trás. *Só são úteis se tivermos ações respaldadas nelas.*

Sinais – Desenvolvimento de *ações preventivas*:

- Correlação entre **faltas** e **mau desempenho**
- Correlação entre **atraso financeiro** e **descaso acadêmico**
- Correlação entre **reclamações** sobre deficiência específica do ensino e **cancelamentos** passados
- Indicadores do **perfil socioeconômico familiar**, localização residencial, correlacionando com **deficiência acadêmica**.

O Caso Mackenzie

Mackenzie – *Case Study* – Setor de Retenção

Estruturação do Setor

- Trabalho de um ano – roteiro diferente na área acadêmica: resistências.
- Estabelecimento de meta na área financeira (5W, 2H); envolvimento da academia; trabalho intersetorial
- Levantamento (Empresa Jr.) nos últimos três anos (2009, 2010, 2011) – Cancelamentos e Trancamentos: causas, destinos, cursos.
- Alocação de pessoal específico
- Horário diferenciado de atendimento
- Local específico, conveniente, perto da Secretaria Geral e da Assistência Financeira ao Aluno.

Mackenzie – *Case Study* – O Setor de Retenção



Mackenzie – *Case Study* – O Setor de Retenção



Mackenzie – *Case Study* – O Setor de Retenção



O caso MACKENZIE - **Trancamentos**

Entrevistas e Estatísticas mais precisas:

2013

Motivos	%	Qtde
1. Intercâmbio	27,84	483
2 Ordem Pessoal	15,62	271
3. Incompatibilidade de Horário	10,32	179
4. Não Adaptação ao Curso	10,2	177
5. Enfermidade	9,97	173
6. Ordem Financeira	6,51	113
7. PROUNI/Reingresso	4,73	82
8. Outra Instituição	3,57	62
9. Insatisfação com o Curso	3,46	60
10. Assuntos Familiares	3,05	53
11. Mudança/Cidade	2,77	48
12. Baixo Rendimento	1,1	19
13. Exército	0,63	11
14. Não Formação Turma	0,23	4
TOTAL	100	1.735

O caso MACKENZIE – Cancelamentos

Entrevistas e Estatísticas mais precisas:

2013

MOTIVOS	%	Qtde
1. Outra Instituição	47,06	927
2. Não Adaptação ao Curso	15,58	307
3. Ordem Pessoal	10,30	203
4. Ordem Financeira	8,27	163
5. Incompatibilidade de Horário	6,29	124
6. Mudança/Cidade	3,25	64
7. Insatisfação com o Curso	3,10	61
8. Reingresso-PROUNI	1,57	31
9. Reingresso Mackenzie	1,32	26
10. Enfermidade	1,22	24
11. Assuntos Familiares	0,86	17
12. Intercâmbio	0,66	13
13. Baixo Rendimento	0,51	10
TOTAL	100,0	1.970

O caso MACKENZIE

Reversões de Trancamentos e Cancelamentos conseguidos em 2013:

JANEIRO	44
FEVEREIRO	23
MARÇO	25
ABRIL	19
MAIO	14
JUNHO	5
JULHO	80
AGOSTO	69
SETEMBRO	35
OUTUBRO	45
NOVEMBRO	46
DEZEMBRO	4
TOTAL	409



409 CASOS (11%):
Receita anual
recuperada
> R\$ 5.390.000,00



Mackenzie 2014

O caso MACKENZIE – **Trancamentos**

Entrevistas e Estatísticas mais precisas:

Jan-Jul 2014

Motivos	(%) -	Qtde
1. Intercâmbio	45,0	395
2. Ordem Pessoal	11,0	145
3. Não Adaptação ao Curso/Mudança	9,3	123
4. Horário/Trabalho	8,3	110
5. Enfermidade	7,0	92
6. Não Adaptação ao Curso/Mudança	6,0	79
7. Ordem Financeira	4,8	63
8. Outra Instituição	3,5	47
9. Mudança/Cidade	2,0	27
10. Baixo rendimento acadêmico	1,4	20
11. Outros	1,7	22
TOTAL	100	1.323

O caso MACKENZIE – Cancelamentos

Entrevistas e Estatísticas mais precisas:

Jan-Jul 2014

Motivos	(%) -	Qtde
1. Outra Instituição	50,9	644
2. Não Adaptação ao Curso	13,5	171
3. Ordem Pessoal	8,1	102
4. Ordem Financeira	6,0	76
5. Horário/Trabalho	4,4	55
6. Reingresso - PROUNI (inserção)	4,4	55
7. Mudança de Cidade	4,1	52
8. Insatisfação com o curso	2,5	32
9. Assuntos familiares	2,2	26
10. Baixo rendimento acadêmico	1,7	22
11. Enfermidade/Intercambio/Outros	2,3	30
TOTAL	100	1.265

30,3%
+
20,6%

O caso MACKENZIE

Reversões de Trancamentos e Cancelamentos conseguidos no Janeiro a Julho de 2014: :

Janeiro:	74 casos
Fevereiro:	61 casos
Março:	34 casos
Abril:	22 casos
Maior:	16 casos
Junho:	8 casos
Julho:	70 casos

TOTAL: 285 CASOS



**285 CASOS (11%):
Receita anual
recuperada
> R\$ 3.800.000,00**

O caso MACKENZIE

Dados Comparativos de Janeiro a Julho

Ano	Cancelamentos	Trancamentos	Reversões
2013	1.583	1.291	210
2014	1.265	1.323	285

QUADRO GERAL (JAN. 13 A JUL. 14)

■ CANCELAMENTOS ■ TRANCAMENTOS ■ CASOS REVERTIDOS



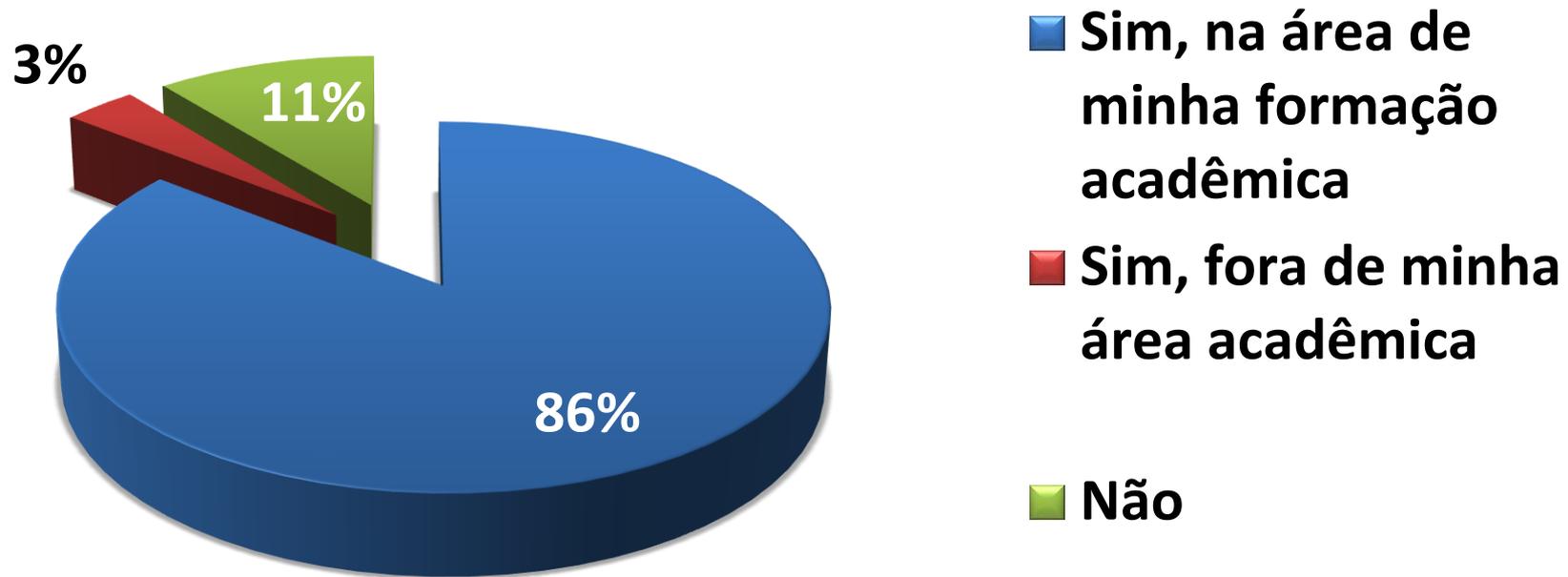
Nas Entrevistas – *Oportunidade de* *Convencimento*

Pesquisa com nossos FORMANDOS



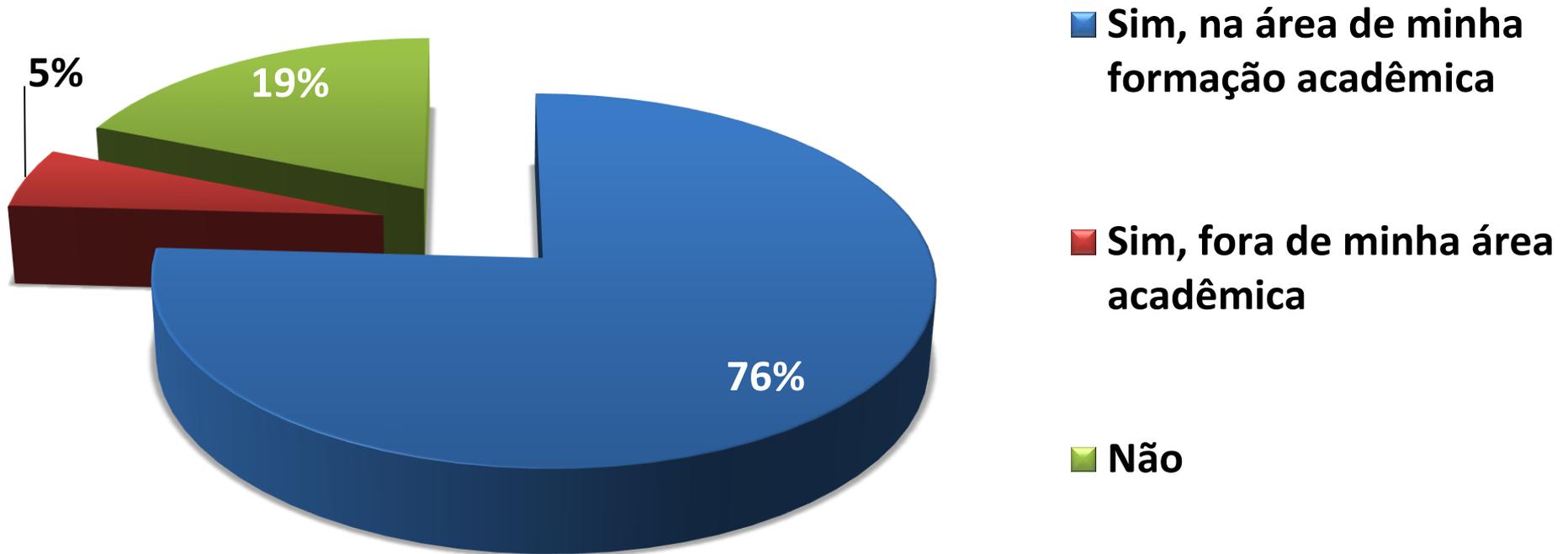
Você está Empregado?

ENGENHARIA CIVIL



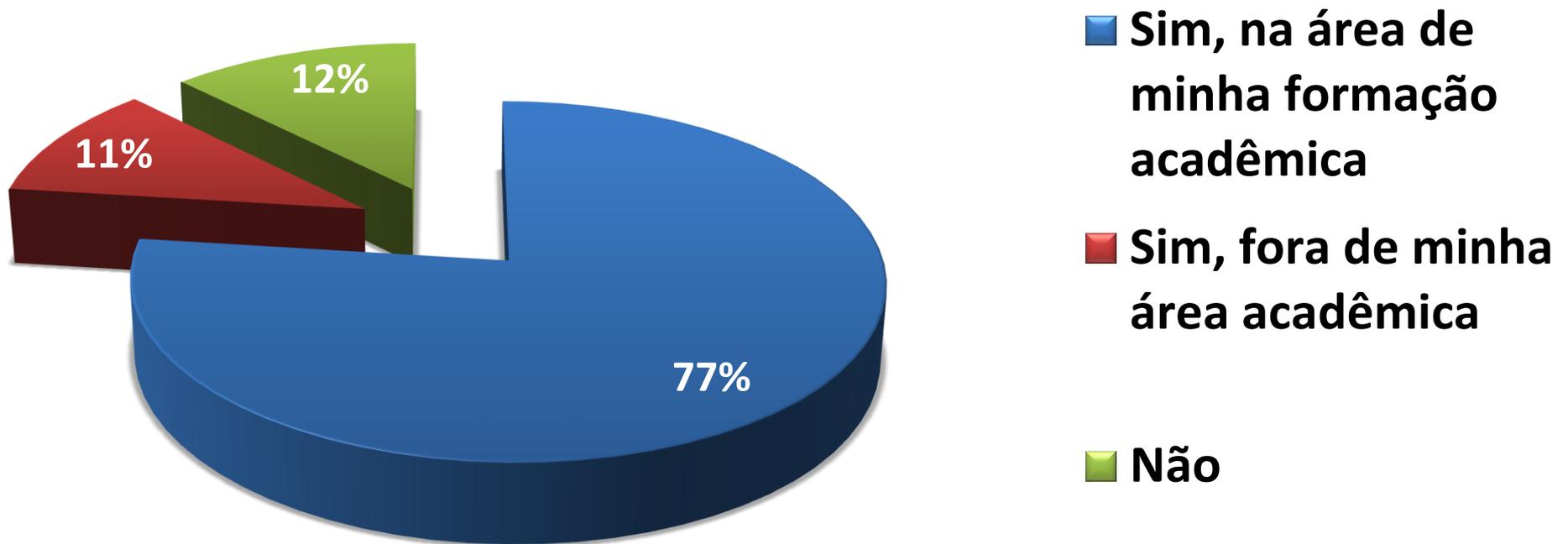
Você está Empregado?

ARQUITETURA



Você está Empregado?

ADMINISTRAÇÃO



Mackenzie – *Case Study* – Setor de Permanência

- Identificação mais precisa das causas
- Identificação dos destinos da evasão
- Identificação de problemas educacionais, de relacionamento
- Tratamento Personalizado e Intersetorial
- Rápido encaminhamento dos problemas, com indicação da possível solução
- Fragmentação, um a um, dos casos de “razões pessoais”
- Fragmentação das razões por destino.
- **Reversão de 11% dos casos.**

Mackenzie – *Case Study* – Setor de Permanência

Exemplos de registros de Entrevistas e Ações

Matr.	CURSO	RAZÃO	Comentário
312656	ENGENHARIA ELETRICA	Ordem Financeira	A aluna decidiu trancar devido ao valor da mensalidade, foi orientada em reduzir a grade acadêmica.
412091	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	Ordem Pessoal	Sra. XXXXX (mãe - Fone: XXXXX-XXXX) queria trancar a matrícula do aluno, e em lágrimas nos informou que a decisão era do seu marido, pois o filho não estava levando os estudos à sério. Depois de conversarmos por um bom tempo, ela nos disse que iria pensar. No dia 15/01/13 entramos em contato para saber qual seria a decisão, e por telefone, ela resolveu efetuar a matrícula do curso e não trancar.

Resumo da Atuação do Setor de Permanência:

De janeiro de 2013 a julho de 2014:

- ☐ 7.055 atendimentos
- ☐ 3.279 cancelamentos
- ☐ 3.060 trancamentos
- ☐ **698 casos revertidos**

CONCLUSÃO – Resumindo o que devemos considerar e o que podemos aplicar

- Retenção é **coisa séria** – financeiramente, academicamente, institucionalmente!
- **Não podemos** deixar a administração dessa questão em um **setor de múltiplas atividades**.
- Especificar e customizar roteiros, atendimento e, acima de tudo, **envolvimento da alta gestão** – utilizar as estatísticas para ações reais!
- Desenvolver a questão como **campo de estudo e linha de pesquisa**, em nível de pós-graduação, objetivando teses e conclusões práticas.
- A intenção deve ser sempre – **não bloquear os processos**, mas acelerar providências e decisões.
- As **oportunidades** são recompensadoras!

OBRIGADO!

Prof. Solano Portela
solano@mackenzie.br

Diretor Educacional

 **Mackenzie**