

ESCOLA DE HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
DOUTORADO EM EDUCAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: Formação, Políticas e Práticas em Educação

ADELMO GERMANO ETGES

**ENGAGEMENT DOCENTE E DISCENTE NO ENSINO SUPERIOR – ITINERÁRIOS
PARA A EXCELÊNCIA ACADÊMICA E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL**

Porto Alegre
2024

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

ADELMO GERMANO ETGES

ENGAGEMENT DOCENTE E DISCENTE NO ENSINO SUPERIOR: ITINERÁRIOS
PARA A EXCELÊNCIA ACADÊMICA E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação, Linha de pesquisa: Formação, Políticas e Práticas em Educação, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Educação na Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Anselmo Guilherme

Porto Alegre
2024

Ficha Catalográfica

E83e Etges, Adelmo Germano

Engagement docente e discente no ensino superior : itinerários para a excelência acadêmica e sustentabilidade institucional / Adelmo Germano Etges. – 2024.

214 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Anselmo Guilherme.

1. Engagement. 2. Docentes. 3. Excelência Acadêmica. 4. Sustentabilidade. I. Guilherme, Alexandre Anselmo. II. Título.

ADELMO GERMANO ETGES

***ENGAGEMENT* DOCENTE E DISCENTE NO ENSINO SUPERIOR: ITINERÁRIOS PARA A EXCELÊNCIA ACADÊMICA E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL**

Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação, Linha de pesquisa: Formação, Políticas e Práticas em Educação, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Educação na Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: 16 de janeiro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Prof. Dr. Alexandre Anselmo Guilherme (PUCRS)

Profa. Dra. Marília Costa Morosini (PUCRS)

Profa. Dra. Maria Luciana Nóbrega (UNISAF)

Prof. Dr. Renato Brito (UCB)

Profa. Dra. Valderez Rosário de Lima (PUCRS)

AGRADECIMENTOS

À Caroline, minha esposa que, com amor absoluto e infinito, incentivo, dedicação e muita paciência, soube dar o suporte necessário para que não desistisse da jornada, pelos longos diálogos e escutas atentas para manter-me centrado no propósito e por entender a importância da educação e as limitações de tempo que isso gerou para nosso convívio.

Aos filhos, especialmente ao Gabriel e ao Ezequiel que auxiliaram em tarefas de apoio na construção do trabalho, ao Ismael e Vanessa, por saberem compreender as longas ausências e pouco convívio que tivemos nesses quatro anos.

À minha família, especialmente aos manos Ir. Inácio e Hélio, pelas contribuições e reflexões sobre o objeto da pesquisa, e aos sogros, Adelar e Elizabete, pela compreensão, apoio, conselhos e carinho, decisivos para transformar em realidade esse projeto de vida.

Aos meus pais, José Frederico e Ilza Maria, em homenagem póstuma, pelo dom da vida e sólida educação e valores que me deram e que, com certeza, compartilham e se orgulham dessa conquista.

Aos Irmãos Maristas da Província Marista do Brasil Sul Amazônia e, especialmente, aos que atuam na PUCRS, nas pessoas do Reitor, Ir. Evilázio Teixeira, do Vice-Reitor, Ir. Manuir Mentges, do Pró-Reitor de Identidade Institucional, Ir. Marcelo Bonhemberger, do assessor da PROAF, Ir. Arlindo Corrent, do Decano da Escola de Direito, Ir. Sandro André Bobrzyk, do ex-reitor da PUCRS, Ir. Joaquim Clotet, e do professor da Escola de Humanidades, Ir. Edison Hüttner, pela possibilidade do estudo, interesse e acompanhamento da minha jornada acadêmica e profissional, da convivência, trabalho, confiança, presença e amizade.

Aos colegas da PUCRS, especialmente ao Prof. Dr. Alam de Oliveira Casartelli, Pró-Reitor de Administração e Finanças e ao Prof. Dr. Milton André Stella, Diretor de Negócios, que apoiaram o meu sonho e incentivaram minha caminhada, à Prof^a. Dr^a. Adriana Justin Cerveira Kampff, Pró-Reitora de Graduação e Educação Continuada, Ao Prof. Dr. Carlos Eduardo Lobo e Silva, Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da PUCRS, ao Prof. Dr. Jorge Luis Nicolas Audy, Superintendente de Inovação e

Desenvolvimento da PUCRS e do TECNOPUC, à Profa. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, da FAMECOS, pelas importantes contribuições, a todos os colegas da Escola de Direito e da Gerência de Serviços e Operações - GEOPE, pela torcida, apoio e generosidade do trabalho.

A todos os meus professores do Doutorado do PPGEdU da PUCRS, educadores em plenitude, com quem muito aprendi e nutro especial carinho e gratidão, destacando as professoras Maria Inês Corte Vitória, Lúcia Martins Giraffa, Edla Eggert, Valderez Marina do Rosário Lima e Marília Morosini, e especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre Anselmo Guilherme, pela amizade, dedicação incansável, paciência, que nunca deixou de acreditar em mim e conduziu e orientou a minha caminhada e produção acadêmica.

A todos os meus amigos, em especial ao Prof. Cleiton T. Borges, pelas dicas e importantes contribuições, e aos demais familiares que souberam compreender a minha ausência e apoiaram a minha caminhada.

A todas as Universidades participantes e aos sujeitos de pesquisa, pela acolhida e generosidade, tendo dedicado parte do seu precioso tempo e possibilitaram coleta de dados e informações importantes para a fundamentação da tese, enriquecendo a pesquisa e o trabalho científico, valorizando e honrando as finalidades do Ensino Superior.

Por fim, agradeço a Deus, à Boa Mãe e a São Marcelino Champagnat, pela vida, sentido de vida e felicidade que inunda o meu ser desde o começo da minha existência.

“O fim último do universo é o bem do entendimento, que é a verdade”.

“A humildade é o primeiro degrau para a sabedoria”.

“A razão é a imperfeição da inteligência”.

“Cuidado com o homem de um só livro”.

Santo Tomás de Aquino

RESUMO

A presente proposta de Tese de Doutorado se propôs a investigar como o *engagement* docente e discente no Ensino Superior pode propiciar e criar itinerários para a excelência acadêmica, fornecendo subsídio para uma reflexão e uma mudança conceitual e atitudinal, visando estabelecer uma cultura do engajamento e das práticas colaborativas com vistas à sustentabilidade de longo prazo nas instituições, especialmente nos tempos turbulentos e de grandes desafios pelos quais passa a sociedade no tempo presente. As conexões afetivas e emocionais entre docentes e discentes e os resultados de excelência acadêmica foram esgrimadas, com finalidade de buscar entender as motivações que levam os diplomados a fazer aportes econômico-financeiros para a instituição formadora, criando-se modelos rotativos de sustentabilidade institucional. O referencial teórico fundamentou-se na busca do Estado do Conhecimento, bem como nas teorias de Vincent Tinto (Modelo de Integração e Modelo da Motivação da Persistência do Estudante) e suas principais obras, em que as altas expectativas dos estudantes, os feedbacks permanentes, o acompanhamento do percurso formativo dos estudantes, o *engagement* docente, as crenças de autoeficácia, o senso de pertencimento, a percepção de currículo do estudante ganham singular relevo, bem como de outros autores, cujos aportes balizaram caminhos para ampliarem-se conhecimentos e novos horizontes sobre o tema. A pesquisa de campo foi realizada em cinco universidades privadas e comunitárias brasileiras de relevância nacional e internacional no ensino, pesquisa e extensão, assim reconhecidas por rankings internacionais, tendo tido a participação de 19 sujeitos de pesquisa, cujas respostas trouxeram aportes e informações essenciais para o problema e o campo da pesquisa e indicando novos horizontes para o tema. Entre os objetivos e finalidades da pesquisa constam a possibilidade de obter-se elementos importantes que possam inspirar gestores, docentes e discentes a modificarem e ampliarem práticas que contribuíssem para o engrandecimento do ensino, da pesquisa, do conhecimento, das instituições e sua sustentabilidade.

Palavras chaves: *engagement*; docentes; excelência acadêmica; sustentabilidade.

ABSTRACT

This Doctoral Thesis proposal sets out to investigate how teacher and student engagement in Higher Education can provide and create itineraries for academic excellence, providing support for reflection and conceptual and attitudinal change, aiming to establish a culture of engagement and collaborative practices with a view to long-term sustainability in institutions, especially in the turbulent times and great challenges that society is going through at the present time. The affective and emotional connections between teachers and students and the results of academic excellence were highlighted, with the aim of seeking to understand the motivations that lead graduates to make economic and financial contributions to the training institution, creating rotating models of institutional sustainability. The theoretical framework was based on the search for the State of Knowledge, as well as on the theories of Vincent Tinto (Integration Model and Student Persistence Motivation Model) and his main works, in which students' high expectations, permanent feedback, monitoring the students' educational path, teaching engagement, self-efficacy beliefs, the sense of belonging, the student's perception of the curriculum gain singular importance, as well as those of other authors, whose contributions marked paths for expanding knowledge and new horizons About the subject. The field research was carried in five Brazilian private and community universities of national and international relevance in teaching, research and extension, recognized by international rankings, with the participation of 19 research subjects, whose responses brought essential contributions and information to the problem and the field of research and indicating new horizons for the topic. The objectives and purposes of the research include the possibility of obtaining important elements that can inspire managers, teachers and students to modify and expand practices that contribute to the enhancement of teaching, research, knowledge, institutions and their sustainability.

Keywords: engagement; teachers; academic excellence; sustainability.

RESUMEN

Esta propuesta de Tesis Doctoral se propone investigar cómo la participación de docentes y estudiantes en la Educación Superior puede proporcionar y crear itinerarios para la excelencia académica, brindando apoyo a la reflexión y al cambio conceptual y actitudinal, con el objetivo de establecer una cultura de participación y prácticas colaborativas con miras a una larga trayectoria. -La sostenibilidad a plazo en las instituciones, especialmente en los tiempos convulsos y de grandes desafíos que atraviesa la sociedad en la actualidad. Se destacaron las conexiones afectivas y emocionales entre docentes y estudiantes y los resultados de excelencia académica, con el objetivo de buscar comprender las motivaciones que llevan a los egresados a realizar aportes económicos y financieros a la institución de formación, creando modelos rotativos de sostenibilidad institucional. El marco teórico se basó en la búsqueda del Estado del Conocimiento, así como en las teorías de Vincent Tinto (Modelo de Integración y Modelo de Persistencia y Motivación del Estudiante) y sus principales trabajos, en los que se destacan las altas expectativas de los estudiantes, la retroalimentación permanente, el seguimiento de los estudiantes. 'la trayectoria educativa, el compromiso docente, las creencias de autoeficacia, el sentido de pertenencia, la percepción del estudiante sobre el currículo cobran singular importancia, así como los de otros autores, cuyos aportes marcaron caminos para ampliar conocimientos y nuevos horizontes sobre el tema. La investigación de campo se realizó en cinco universidades brasileñas privadas y comunitarias de relevancia nacional e internacional en docencia, investigación y extensión, reconocidas por rankings internacionales, con la participación de 19 sujetos de investigación, cuyas respuestas trajeron aportes e informaciones esenciales para el problema y la campo de investigación e indicando nuevos horizontes para el tema. Los objetivos y propósitos de la investigación incluyen la posibilidad de obtener elementos importantes que puedan inspirar a directivos, docentes y estudiantes a modificar y ampliar prácticas que contribuyan a la mejora de la enseñanza, la investigación, el conocimiento, las instituciones y su sostenibilidad.

Palabras clave: compromiso; docentes; excelencia académica; sostenibilidad.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Estado do Conhecimento – Resultados Preliminares	33
Gráfico 2 – Estado do Conhecimento – Bibliografia Anotada.....	34
Gráfico 3 – Estado do Conhecimento – Publicações Encontradas X Aproveitamento ...	35
Gráfico 4 – Locais das publicações e quantidades de Teses e Dissertações	36
Gráfico 5 – Quantidade de Publicações e respectivos PPG	36
Gráfico 6 – Status do Objeto de pesquisa - sem aspas - Google Acadêmico	39
Gráfico 7 – Status do Objeto de pesquisa - entre aspas - Google Acadêmico.....	41
Gráfico 8 – Busca ativa - Portal de Periódicos da CAPES	42
Gráfico 9 – Status do Objeto de Pesquisa (entre aspas) Portal de Periódicos da CAPES	43
Gráfico 10 – Status do Objeto de Pesquisa – sem aspas - Portal de Periódicos da CAPES	44
Gráfico 11 – Tipos de Publicações (artigos, resenhas, teses, book chapters)	44
Gráfico 12 – Evolução das matrículas PROUNI	53
Gráfico 13 – Matrículas dos estudantes com FIES	55
Gráfico 14 – Candidatos inscritos no ENEM	57
Figura 1 – Matrículas no Ensino Superior em 2020 por região	58
Figura 2 – Matrículas no Ensino Superior na região Sul (cursos presenciais e EAD)	58
Gráfico 15 – Evolução dos estudantes matriculados no Ensino Superior	60
Gráfico 16 – Evolução das matrículas em cursos presenciais e cursos EAD	61
Gráfico 17 – Distribuição das matrículas em cursos presenciais e EAD	61
Gráfico 18 – Comparativo entre ingressantes e concluintes em cursos presenciais e EAD	62
Gráfico 19 – Quantidade de cursos oferecidos na modalidade EAD.....	63
Gráfico 20 – Evolução do quadro de matrículas em cursos presenciais	65
Gráfico 21 – Evolução do quadro de matrículas em cursos EAD.....	65
Gráfico 22 – Evolução de alunos em cursos EAD.....	66
Gráfico 23 – Comparativo entre matrículas presenciais e EAD.....	66
Quadro 1 – Categorias e Subcategorias de Análise.....	119

Quadro 2 – Respostas da questão 1 do questionário semi-estruturado.....	120
Quadro 3 – Respostas da questão 1 do questionário semi-estruturado.....	121
Quadro 4 – Respostas da questão 3 do questionário semi-estruturado.....	122
Quadro 5 – Respostas da questão 3 do questionário semi-estruturado.....	123
Quadro 6 – Respostas da questão 3 do questionário semi-estruturado.....	124
Quadro 7 – Respostas da questão 3 do questionário semi-estruturado.....	124
Quadro 8 – Respostas da questão 4 do questionário semi-estruturado.....	126
Quadro 9 – Respostas da questão 8 do questionário semi-estruturado.....	129
Quadro 10 – Respostas da questão 2 do questionário semi-estruturado.....	131
Quadro 11 – Respostas da questão 6 do questionário semi-estruturado.....	132
Quadro 12 – Respostas da questão 9 do questionário semi-estruturado.....	134
Quadro 13 – Respostas da questão 9 do questionário semi-estruturado.....	135
Quadro 14 – Respostas da questão 5 do questionário semi-estruturado.....	138
Quadro 15 – Respostas da questão 7 do questionário semi-estruturado.....	140
Quadro 16 – Respostas da questão 10 do questionário semi-estruturado.....	141
Quadro 17 – Respostas da questão 13 do questionário semi-estruturado.....	144
Quadro 18 – Respostas da questão 11 do questionário semi-estruturado.....	146
Quadro 19 – Opções de respostas da pergunta 12 do questionário semi-estruturado	147
Gráfico 24 – Respostas UA.....	149
Gráfico 25 – Respostas UB.....	149
Quadro 20 – Resumo das respostas da pergunta 14 do questionário semi-estruturado	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de Instituições de Ensino Superior no Brasil e no RS	59
Tabela 2 – Quantidade de Instituições e de sujeitos de pesquisa participantes	116
Tabela 3 – Resumo das respostas da pergunta 12 do questionário semi-estruturado.	148
Tabela 4 – Resumo das respostas da pergunta 12 do questionário semi-estruturado.	149

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
2	PROBLEMA DE PESQUISA	22
3	QUESTÕES NORTEADORAS	28
3.1	OBJETIVO GERAL.....	28
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
4	ESTADO DO CONHECIMENTO	29
5	MARCO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	45
5.1	CENÁRIOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA.....	46
5.2	VINCENT TINTO: TEORIAS, CONEXÕES COM OUTROS PESQUISADORES E REVISÕES DO TEMA ENGAGEMENT	68
6	INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	108
6.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	108
6.2	ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	112
6.3	SUJEITOS DA PESQUISA, UNIVERSIDADES E SEUS VÍNCULOS	116
7	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
7.1	CATEGORIA 1: ENGAGEMENT E ENGAJAMENTO – NIVELAMENTOS CONCEITUAIS	120
7.1.1	Subcategoria 1: a cultura do <i>engagement</i> no Ensino Superior e sua importância na mobilização das pessoas.....	122
7.1.2	Subcategoria 2: <i>engagement</i> como mudança conceitual e atitudinal para mobilização de docentes e discentes	124
7.2	CATEGORIA 2: A FUNÇÃO ACADÊMICA, AS CONEXÕES EMOCIONAIS E VÍNCULOS AFETIVOS.....	127
7.2.1	Subcategoria 1: A excelência acadêmica, o <i>engagement</i> docente e discente e seus desafios.....	129
7.3	CATEGORIA 3: A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A CULTURA DO <i>ENGAGEMENT</i>	132
7.3.1	Subcategoria 1: Sustentabilidade Institucional.....	136
7.4	CATEGORIA 4: <i>ENGAGEMENT</i> DOCENTE E DISCENTE	139

7.4.1 Subcategoria 1: Conhecer é preciso	140
7.4.2 Subcategoria 2: O que já temos e fazemos bem e que desafios podem potencializar o <i>engagement</i>	142
7.4.3 Subcategoria 3: o que ainda não temos e desafios.....	147
7.4.4 Subcategoria 4 – Vincent Tinto – contribuições e novos parâmetros	153
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	159
REFERÊNCIAS.....	173
ANEXO A - BIBLIOGRAFIA ANOTADA	177
ANEXO B – BUSCA ATIVA – PORTAL PERIÓDICOS DA CAPES – BIBLIOGRAFIA ANOTADA	189
ANEXO C – SIPESQ – RESULTADO DA ANÁLISE DO PROEJETO	192
ANEXO D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PROJETO DE PESQUISA	193
ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	195
ANEXO F – PESQUISA DE CAMPO – GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	198
ANEXO G – PESQUISA DE CAMPO – DOUTORADO - RESPOSTAS JUNTADAS – TODOS OS RESPONDENTES	201

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Iniciei meus estudos de graduação no ano de 1984, no curso de História e, após, no Curso de Direito, em 1988, ambos na atual Universidade de Santa Cruz do Sul, concluídos em 1996 e em 1992, respectivamente.

Já a caminhada profissional como docente iniciou-se em uma escola privada, no Colégio Marista São Luís, em 1986, também na cidade de Santa Cruz do Sul. Lecionei diversas disciplinas e em várias turmas, tanto no Ensino Fundamental quanto no Médio.

Em 1989, com 2 anos e meio de experiência docente, fui convidado para ser o Vice-Diretor do Colégio.

Em 1997, convidado pela Mantenedora, iniciei o curso de Gestão Colegiada das Escolas Católicas, na PUCPR, concluído em 1998. Ao final, fui convidado pela Universidade para fazer o Mestrado, adiado porque tinha compromissos institucionais no RS.

Ao final do ano 2000, recebi novo desafio, qual seja, ser Diretor do Colégio Marista Champagnat, em Porto Alegre, escola esta que necessitava de importantes reformulações em todos os sentidos.

Iniciei o Mestrado em Direito em 2004, interrompido por causa da absoluta incompatibilidade das exigências do cargo de gestão escolar e os estudos.

Em 2006, fui convidado para assumir a Coordenação Administrativa do Campus Uruguaiana da PUCRS. Mais uma vez colocava-me a caminho, com expectativas renovadas e novos desafios.

A partir de 2007, passei a atuar no Ensino Superior, primeiramente na gestão e, ato contínuo, também na prática docente. Ao final de 2008, fui convidado para, de forma concomitante, atuar na gestão do Campus Viamão da PUCRS. Em seguida, também passei a atuar no Campus Central, primeiramente na Coordenação Operacional da PROAF e, após, como assessor desta mesma Pró-Reitoria da PUCRS.

Depois de muito refletir, discernir, dialogar com muitas pessoas, em 2011, tomei a decisão de buscar a seleção no Programa de Pós-Graduação em Educação, pelos horizontes mais largos e pela possibilidade de uma formação ampla e sólida em áreas pelas quais sempre tive apreço e com as quais sempre mantive uma grande ligação.

Ao final de dois anos de intensos estudos, apresentei a Dissertação com o tema *A pessoa do gestor e do educador leigo como estimuladores da proposta educativa marista no RS: do empenho original do fundador, Marcelino Champagnat, aos desafios do século XXI*, tendo alcançado o Voto de Louvor concedido pela Banca Examinadora em virtude da alta relevância, qualidade da pesquisa e o ineditismo do tema proposto, sendo referenciado em alguns trabalhos acadêmicos, entre eles artigos, dissertações e uma tese até o presente momento.

A partir do ano de 2014, além de atividades de gestão, passei a ministrar aulas no SAJUG – Serviço de Assistência Judiciária da PUCRS e, no final do ano de 2016, além das atividades docentes na Escola de Direito, acabei assumindo a Gerência de Infraestrutura e Logística – GEINFRA, mais adiante redefinida para Gerência de Serviços e Operações – GEOPE, na Pró-Reitoria de Administração e Finanças da PUCRS.

No entanto, sempre acalentei o sonho de seguir os meus estudos, agora em nível de Doutorado. Por ocasião da Banca Examinadora do Mestrado, todos os seus membros incentivaram a continuidade dos estudos sobre o tema apresentado, especialmente no que tange à Gestão Escolar e/ou Universitária. E, no ano de 2019, descortinou-se essa possibilidade.

Renovado em energia e empolgação, coloquei-me novamente a caminho para aprofundar alguns temas já trabalhados que merecem continuidade de estudos, bem como outros novos, especialmente aqueles que dizem respeito ao comprometimento e engajamento de pessoas e gestores na missão educativa, com vistas a enxergarem para muito além do tempo, entendendo com maior profundidade o alcance de suas decisões pedagógicas, administrativas e acadêmicas, que têm por pano de fundo a formação humana e profissional de acadêmicos na trajetória da construção de uma carreira, formando-se pessoas para os mais diversos desafios da vida.

Ao longo da minha caminhada como educador, sempre procurei estimular os estudantes a darem o melhor de si, a buscarem e realizarem sonhos pessoais e profissionais, mostrando caminhos, ensinando pelo exemplo e colocando o campo educacional como importante meio de superação das suas próprias limitações cognitivas, intelectuais, relacionais e profissionais.

Por outro lado, em muitas situações, percebi o descompasso entre o que era ensinado e aprendido nos diversos ambientes escolares. Muitas vezes, vi estudantes desmotivados, pouco focados, estando nos bancos escolares mais para fins de cumprir vontades de familiares do que propriamente para terem a clareza e consciência de que era, na verdade, um compromisso, antes de tudo, pessoal e particular para alcançarem, por meio da educação, horizontes até inimagináveis.

Essa falta de comprometimento, de engajamento e compromisso, essa atuação de meros cumpridores de tarefas, sem uma perspectiva emancipatória e construtora da cidadania, sempre me chamaram a atenção. É bem verdade que não se trata da totalidade do corpo discente, mas sempre um bom número se colocava nessa situação, que eram, geralmente, os que tinham também problemas de natureza disciplinar.

Certamente, há contribuição dos meios social, político, econômico e cultural. É provável que também a situação da escola/universidade, do seu corpo docente e as suas estruturas possam influenciar nessa situação, podendo ainda haver muitas outras respostas.

Por outro lado, é importante destacar a ação e energia empreendida pelos gestores das escolas para a mudança desses cenários. Certamente, essa situação também pode ser constatada em Instituições de Ensino Superior.

Nesses cenários, há de se destacar a pandemia da COVID-19, que assolou o mundo e o Brasil desde meados 2020, e seus reflexos nos processos educacionais, seja no ensino ou na aprendizagem, por tudo o que é ou foi noticiado mundo afora sobre as dificuldades, adaptações, mudanças, perdas, mortes, impactos sociais, econômicos, financeiros, políticos e comportamentais das pessoas.

O que se viu é que as instituições e estabelecimentos de ensino, bem como as redes de escolas, sejam estaduais, municipais ou federais, cada uma a seu modo e caminho, de forma urgente, mais ou menos ordenadas, seguindo orientações de governos, de órgãos internacionais como a UNESCO, OMS, OCDE, etc., buscaram dar continuidade aos processos de ensino e de aprendizagem. Não se sabe ainda, porém, o alcance da qualidade dos trabalhos desenvolvidos ou dos prejuízos pedagógicos e de aprendizagens havidos por parte dos estudantes, sendo necessário mais tempo para se conhecerem os seus resultados e consequências.

Muito se ouviu e publicou nesses três últimos anos sobre a necessidade do engajamento dos gestores, educadores e estudantes como um caminho e forma de superação dos desafios e das dificuldades impostas pela pandemia.

Até então, a prática mais comum do ensinar e do aprender era feita através de aulas presenciais, nos estabelecimentos de ensino, em que o ambiente escolar, os espaços de aprendizagem, a convivência, a troca, o encontro diário, os diálogos presenciais eram possíveis e enriqueciam a caminhada pedagógica. No entanto, de uma hora para outra, tudo isso sofreu solução de continuidade e novas formas foram introduzidas, sem se saber ao certo os seus reflexos nos estudantes, nos educadores e nos processos de ensinar e de aprender.

O que se viu é que muitos estudantes deixaram de frequentar as aulas síncronas e outros tantos sequer assistiam às aulas gravadas disponibilizadas nas plataformas digitais. Que aprendizagens teriam realizado? E que qualidade esperar dessas situações? Que prejuízos há ou houve para os estudantes? Que reflexos isso terá na continuidade do seu processo formativo e acadêmico?

Por outro lado, muito se discutiu e se publicou sobre a possibilidade de adotar-se uma modelagem híbrida no ensino, especialmente nas instituições de ensino superior, ou seja, ampliar-se a quantidade de aulas *online* para até 40% do currículo/disciplinas e enfatizarem-se as aulas práticas na modalidade presencial.

A questão que se apresenta é se essa seria a melhor forma de ampliar-se o engajamento docente e discente nos processos educacionais? Não será este mais um motivo para que o estudante deixe de estudar, de aprender e de formar-se plenamente? Será que a autonomia estudantil e a responsabilidade de sua formação, na medida em que é sujeito da sua aprendizagem, são motivos suficientes para se acreditar que, com o seu engajamento, poderá alcançar os resultados necessários para uma formação acadêmica plena?

Por isso, visualizou-se como importante investigar a temática do comprometimento e do engajamento dos educadores e gestores nas práticas pedagógicas focadas em resultados que demonstram a excelência da aprendizagem.

Quantos são os gestores de escolas e universidades que, verdadeiramente, assumem a missão da instituição e a levam adiante como sendo sua atribuição e, ao

mesmo tempo, graças a essa atuação, conseguem manter o corpo docente e discente engajado, focado em resultados de alta performance, especialmente na aprendizagem e realização pessoal e profissional dos seus educandos?

Certamente, há muito mais perguntas e dúvidas do que respostas prontas e acabadas, bem como se infere que novas perguntas e novas respostas se apresentarão e que poderão exigir novos conceitos, buscas, estudos e processos investigatórios.

Por todo o até aqui exposto, evidenciam-se os primeiros sinais do que se pretendeu estudar e investigar, fundamentando-se respostas que vieram a contribuir para o engrandecimento da pesquisa e do conhecimento.

A presente proposta de Tese de Doutorado se propôs a investigar o *engagement* institucional e a gestão universitária com foco numa prática colaborativa. Para tanto, levou-se em conta que o *engagement* é apontado como a variável transversal mais influente no que se refere aos resultados de aprendizagem e adesão aos estudos no contexto internacional, revelando-se portador de uma multiplicidade de significados, capaz de congrega inúmeros aspectos, tendo em vista a existência de diferentes tipos de *engagement* (pessoal, moral, social, profissional, identitário, acadêmico, relacional).

No presente estudo, realça-se o entendimento de *engagement* institucional, acadêmico profissional e relacional, levando em conta a pessoa do gestor como estimulador de práticas colaborativas e da prática docente como caminhos para a criação de conexões emocionais e vínculos afetivos com os estudantes.

Nesse sentido, pensar na (re)construção permanente de paradigmas assentes na necessidade de adaptar a gestão às demandas do século XXI - plenas de (des)continuidades, mudanças e desafios para a gestão universitária – promovendo práticas voltadas ao enfoque colaborativo, indica um bom ponto de partida para novas investigações.

Como consequência, faz parte do escopo deste projeto analisar quais fatores favorecem a promoção do *engagement* institucional, buscando elementos recorrentes na literatura da área e aportes teóricos de mérito reconhecido e produções de conhecimento atualizadas.

Assim, a presente proposta alinhou-se à Universidade na busca permanente pela excelência, formando profissionais de diversas áreas e impactando a vida das pessoas

por meio da pesquisa científica e práticas colaborativas que definam sempre e cada vez mais a identidade marista que subjaz – ou deveria...- a todo processo implementado na gestão universitária.

Diante de tantos desafios, a educação superior tem sido vista como uma prática que precisa ir além dos componentes convencionais e tradicionais, encontrando nas demandas atuais elementos motivadores capazes de encorajar, engajar e envolver a comunidade universitária em seu próprio processo de constituição.

De acordo com Barrett e Gaventa (2010, p. 36, tradução nossa), engajar “[...] ajuda a criar culturas e práticas de responsabilidade e capacidade de resposta, que vão além de qualquer questão em particular ou resultado específico.”.

Nessa direção, podemos pensar que os resultados desta atuação dependem, em parte, das características e do modo de operar da instituição, o que significa dizer também que cada segmento deste processo tem um papel a desenvolver e, cada vez que uma parte falha, o todo se vê afetado.

Outro viés da pesquisa é a tentativa de identificação da relação entre o *engagement*, as conexões emocionais e os vínculos afetivos que se formam ou deveriam se formar entre gestores, educadores e discentes.

O *engagement*, por si só, já tem altos significados quando se avalia o teor comportamental e atitudinal de docentes e discentes, mas se realça e torna-se ainda mais importante quando se direciona à criação, manutenção e continuidade de vínculos afetivos e emocionais de longo prazo, para além do tempo, com possibilidade de gerar adesão permanente aos propósitos institucionais, vinculando-se à missão e valores emanados apropriados e vividos como se seus fossem.

Empresas que fazem a diferença têm um ponto em comum: elas criam e mantêm vínculo afetivo com seus consumidores. A maior parte das pessoas, ao fazer compras, ignora a razão e leva em consideração a ligação emocional que têm com determinado produto. A lealdade vai além do racional.

Nesse sentido, a proposta da tese se propôs a estudar e entender esses possíveis vínculos e conexões e a forma com que, se existentes, poderiam impactar na fidelização e sustentabilidade institucionais.

Por fim, é importante salientar que foi um grande e prazeroso desafio, tendo permitido ampliar horizontes e conhecimentos e a passos largos afastar as hipostasias gnosiológicas e navegar em um mundo de permanente mudança. O conhecimento faz vida e torna a vida ainda mais vida.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

A questão do engajamento das pessoas que formam uma determinada comunidade, seja ela escolar, universitária, institucional ou local tem chamado a atenção de gestores, educadores, pesquisadores e estudantes, ainda mais em tempos de pandemia e pós pandêmicos da COVID-19 e de crises prolongadas como as que estamos vivendo, entendendo-se que são necessárias novas atitudes, comportamentos e tomadas de decisões que venham a comprometer e envolver as pessoas em torno de uma causa comum.

Ao participar de eventos institucionais, palestras, congressos, seminários, reuniões, bem como acompanhar noticiários e toda sorte de informações sobre o momento que a comunidade internacional, nacional, estadual, municipal e local viveu e ainda está passando, observa-se a abordagem da necessidade do engajamento das pessoas como meio e forma para navegar-se e sobressair-se das águas e momentos turbulentos pelos quais a coletividade social está passando, seja no aspecto social, educacional, financeiro, econômico, ambiental ou político.

O engajamento como tal é um fenômeno e objeto de pesquisa bastante recente. Inicialmente, estava mais voltado para a questão da sustentabilidade econômico-financeira de entidades, empresas, instituições, com viés de captação, manutenção e fidelização de clientes, consumidores, estudantes, abrangendo ações mercadológicas e promocionais específicas.

Todavia, no tempo presente, o termo “engajamento” ou apelos de engajamento, em suas mais variadas formas e sentidos, vem sendo utilizado em larga escala em palestras, conferências, seminários, jornadas de formação permanente, entre outros, com a finalidade de mobilizar pessoas para o entorno de objetivos e de alcance de metas comuns, de forma a fundamentar projetos, missões, resultados, com vistas à perenização de instituições, empresas e estabelecimentos.

Mais do que em qualquer outro tempo histórico, há apelos e sensibilizações das pessoas, equipes, gestores, *stakeholders*, comunidades em geral, seja nas relações internas, externas e com o mercado para um novo jeito de ser e de agir diante de situações adversas que se pretendem ver superadas, motivo pelo qual esse tema vem

gerando maior interesse em pesquisas acadêmicas e sinaliza, ainda que parcialmente, a necessidade de aprofundamentos e ampliação de estudos que tenham como foco central o tema central da presente pesquisa.

Por outro lado, há uma verdadeira polissemia sobre os significados de engajamento ou de “*engagement*”, tratando-se o engajamento como caminho preliminar ao “*engagement*”. Por isso, buscou-se pesquisar o “*engagement*” como uma cultura, um compromisso e afiliação profundos, emocional e afetivo, com vistas a estabelecer sólidas conexões entre os entes envolvidos, a instituição e a sua sustentabilidade.

A par disso, a pesquisa objetivou entender esse novo fenômeno, no campo da pesquisa científica e acadêmica, alavancado e acelerado por inúmeras situações cotidianas, sendo a mais latente decorrente dos efeitos que a pandemia e suas consequências trouxeram para todas as áreas das atividades e sujeições humanas.

Ao longo da etapa preparatória para a seleção ao Doutorado em Educação, em muitos diálogos com educadores e gestores da PUCRS, da Rede Marista, de outras Instituições de Ensino Superior, bem como com gestores de empresas familiares ou de grandes conglomerados econômicos, ficou evidenciado que o tema teria amplo espaço para estudos e novas abordagens, pela premente necessidade de se encontrarem caminhos e soluções para crises das mais variadas ordens, entre elas, a de sustentabilidade econômico-financeira de curto, médio e longo prazo, ainda mais que se observa vertiginosa queda de matrículas no ensino da graduação presencial nas universidades brasileiras.

Entende-se que tais caminhos e soluções podem ser alcançados com novas formas de ser e de agir das pessoas que formam as comunidades acadêmicas ou de consumo, mas com foco nas conexões e afetos que se formaram ao longo de jornadas acadêmicas e que poderiam se transformar em atos de filantropia e de apoio incondicional às instituições como forma de reconhecimento por aquilo que representaram e passaram a representar em suas vidas pessoais, familiares e profissionais.

Ao fazer as primeiras buscas de artigos, teses e bibliografias, bem como as primeiras leituras sobre o tema, percebeu-se que o *engagement* tem diversos caminhos, origens, visões e matizes, ficando evidenciado que ainda é pouco estudado no Brasil,

ainda mais quando se relaciona esse tema ao engajamento docente e discente no Ensino Superior e, mais ainda, quando relacionado ao tema da busca da excelência acadêmica e da sustentabilidade institucional. Em alguns países, no entanto, como é o caso dos Estados Unidos, da Austrália e, recentemente, de alguns da América Latina, o tema vem recebendo destaque maior em virtude da sua importância e finalidade.

Em uma entrevista concedida pelo ex-reitor da PUCRS, Irmão Joaquim Clotet, ao *Jornal do Comércio*, em edição do ano de 2010, o tema do *engagement* chamou particular atenção desse pesquisador, quando houve comparação de como brasileiros e pessoas das mais diversas latitudes mundiais se comportam quando se trata de reconhecer a importância que os estudos e conhecimentos desenvolvidos na e pela Universidade fizeram ou tiveram nas suas vidas e nas carreiras brilhantes e de grande sucesso, aproximando-se de um dos vieses do que pretendeu-se desenvolver na pesquisa.

Grande parte de pessoas que se formaram nas mais renomadas Universidades do mundo, especialmente europeias, norte-americanas e israelenses, se voltam às mesmas Universidades e, em gratidão por aquilo que aprenderam e conviveram, pela apropriação e vivência de valores e princípios, pelas conexões emocionais e afetivas que se criaram ao longo do tempo de estudos, acabaram por se tornarem os maiores doadores e financiadores de novos projetos de pesquisa científica e de desenvolvimento de soluções para a sociedade, bem como de atração de novos talentos a serviço da sociedade.

No Brasil, por outro lado, essa prática ainda é pouco comum, estando em estado efêmero, embora haja poucas notícias de algumas situações e ações isoladas. Exatamente esse foi um dos objetivos do estudo, que buscou descobrir através da pesquisa os motivos pelos quais ainda não está desenvolvida no Brasil essa cultura. Será que a resposta poderia ser porque há pouca ou nenhuma conexão afetiva e emocional de longo prazo que tenha sensibilizado essas pessoas, enquanto estiveram na Universidade, cujo reconhecimento e gratidão poderia ser materializado em generosas doações e atenção à pesquisa e formação de novos talentos?

Outras perguntas embasaram os primeiros aportes e motivações para a pesquisa: o que acontece nas universidades estrangeiras que não ocorre no Brasil para não se ter essa cultura de engajamento e de conexões que vão além do tempo? Será que tem a ver com a cultura e educação brasileiras? Será que tem a ver com a ação e o pouco

comprometimento de educadores e gestores das instituições brasileiras? Será que, ao longo dos anos em que essas pessoas permaneceram na Universidade, elas não se sentiram tocadas e sensibilizadas pelos seus educadores e formadores para que criassem vínculos emocionais, de gratidão, que os fizessem querer ser apoiadores da causa educacional, de pesquisa, inovação e desenvolvimento?

Essas e outras perguntas formaram o arcabouço ilustrativo do que invadiu os pensamentos e ideias desse pesquisador ao longo do tempo, com o fim de tentar colaborar na construção de possíveis soluções para algo tão importante na educação brasileira, que é a sustentabilidade e perenização da missão e dos estabelecimentos de ensino.

Certamente, o engajamento, o compromisso e o envolvimento de gestores, educadores, estudantes e comunidade acadêmica podem ser caminhos que levem a saídas permanentes, diminuindo a dependência de terceiros, seja do poder público ou das pessoas que se servem dos serviços educacionais prestados.

Importante referir que ao longo do curso, em diversas disciplinas, os temas em voga, de certa forma, faziam conexão com tema que pretendeu-se desenvolver. Foram realizados vários ensaios, avanços, retrocessos, novas abordagens e roupagens sobre o como e o que seria pesquisado, bem como sobre a delimitação do tema.

Por outro ângulo, o objeto da pesquisa, na ótica e visão desse pesquisador, passou a ter novas representações, sentido, percepções e dimensões a partir dos nefastos efeitos e consequências da pandemia COVID-19 na educação, nos estudantes, nas instituições, na pesquisa e na sociedade como um todo.

Durante a pandemia, muitas adequações foram feitas em tempo recorde para que os processos de ensino e de aprendizagem não sofressem solução de continuidade. Adotaram-se modelos dos mais variados tipos, desde suspensão total das aulas a modelos remotos emergenciais e modelos híbridos, grande parte desses alicerçados em tecnologias pouco usadas ou até desconhecidas nos ambientes acadêmicos.

A bem da verdade, o uso de plataformas digitais, em muitos estabelecimentos de ensino, já era realidade em larga escala, mas como forma e meio de complementação e apoio aos processos de ensino e de aprendizagem. Todavia, de uma hora para outra, em questão de dois a três dias, em gestos da mais absoluta resiliência e de adaptação às

urgências desse novo tempo, as aulas, até então maciçamente presenciais, passaram a ser ministradas a distância, ou gravadas e disponibilizadas para os estudantes através de *links* de acesso às redes sociais.

Essa modalidade e oferta de ensino mobilizou gestores, educadores, estudantes, entidades, governos, todos com a finalidade de minimizar os eventuais impactos negativos na educação e aprendizagem.

Com o decorrer do tempo, no entanto, novas situações começaram a ser discutidas e avaliadas nesse mesmo contexto e cenário, quais sejam, a presencialidade ou não dos estudantes e educadores nos estabelecimentos de ensino. Alguns entendem e entendiam que o modelo a ser adotado poderia ser o híbrido, outros queriam a volta de total presencialidade, especialmente porque entendem que, antes de tudo, o educar e aprender são necessariamente atos de encontro, de convivência, de troca, de construções presenciais entre os sujeitos dos processos educacionais.

No entanto, dados os impactos provocados pela pandemia no cenário educacional brasileiro, especialmente em determinados segmentos, cresceu a discussão e discernimento sobre as novas modalidades de oferta de ensino, entre eles, a possibilidade de os cursos serem ofertados, em grande parte, de forma *online* e, a outra parte, de forma presencial.

É nesse contexto que o objeto da pesquisa passou a ganhar ainda mais relevância e destaque, questionando-se se essas modalidades de ensinar e de aprender poderiam gerar conexões emocionais e vínculos afetivos que perenizam as relações institucionais através do *engagement*? Como gerar *engagement* se a presencialidade é uma das formas mais eficazes de se potencializar laços que atravessam o tempo histórico e os mantém guardados na sensibilidade e carinho gerados ao longo da jornada acadêmica e desenvolvidos no contato diário e direto entre e com as pessoas, sejam docentes, discentes e gestores?

De um incipiente “*Engagement*” até o “*Engagement* docente e discente no Ensino Superior” foram muitas horas de reflexão, discernimento, buscas, diálogos, aperfeiçoamentos, dúvidas, refazeres, definições e redefinições até encontrar o objeto central da investigação.

Ao final, prevaleceram duas ideias fundamentais, sendo uma mais abrangente e outra mais restrita, com focos que mudam um pouco o direcionamento e o objeto pesquisado, mas na sua essência o que se buscou foi o engajamento docente, discente e institucional com vistas à manutenção e sustentabilidade das instituições de ensino.

Por isso, o projeto de pesquisa teve como centralidade a busca de respostas para a seguinte macro pergunta: o *engagement* discente e o *engagement* docente são caminhos/itinerários para se alcançar a excelência acadêmica e, como consequência, podem impactar e contribuir para a manutenção e sustentabilidade das instituições de ensino superior.

3 QUESTÕES NORTEADORAS

Para responder à pergunta central da pesquisa, de modo a direcionar e estabelecer os marcos referenciais do objeto da investigação, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos, de modo a delimitar a abrangência e a dimensão do que se pretende estudar e aprofundar.

3.1 OBJETIVO GERAL

Estudar e identificar como o *engagement* docente e discente no Ensino Superior pode propiciar e criar itinerários para a excelência acadêmica, fornecendo subsídio para uma reflexão e uma mudança conceitual e atitudinal, visando estabelecer uma cultura do engajamento e das práticas colaborativas com vistas à sustentabilidade de longo prazo nas instituições, especialmente nos tempos turbulentos e de grandes desafios pelos quais passa a sociedade no tempo presente.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os diversos significados e formas de *engagement* docente e discente no ensino superior, com finalidade de vislumbrar caminhos para a excelência acadêmica, correlacionando-os com as práticas colaborativas entre gestores, educadores e estudantes;
- b) analisar os impactos do *engagement* nas conexões emocionais e os vínculos afetivos firmados entre docentes e discentes, com vistas à criação de uma cultura e práticas colaborativas que, conseqüentemente, podem gerar a sustentabilidade das instituições de ensino;
- c) caracterizar os novos desafios, papéis e ações dos gestores das instituições de ensino superior, tendo em vista a necessidade de fomentarem e potencializarem o *engagement* em educadores e discentes diante das mudanças em curso nas novas ofertas de ensino e que repercutam e impactem nos indicadores da sustentabilidade institucional.

4 ESTADO DO CONHECIMENTO

Para fins de verificar e definir o campo da pesquisa, processo iniciado no ano de 2021 e continuado em 2023, utilizou-se bibliografias relacionadas ao tema, seja em forma de livros, teses, dissertações ou artigos científicos, tendo sido feitas prévias buscas para entender o significado da palavra/termo “*engagement*” e suas variações e abrangências, havendo aplicações diferentes nas diversas áreas de conhecimento, variando de campo para campo, seja em Ciências Sociais, na Psicologia, na Educação/Ensino, caracterizando-se por uma verdadeira polissemia.

Nas primeiras incursões realizadas em uma tentativa de definições, o termo “*engagement*” se apresentou mais vinculado a uma postura ativa dos estudantes com a sua formação e caminhada acadêmica, ou ainda, com envolvimento, comprometimento ou participação dos atores em relação ao ensino, à aprendizagem e associado à construção do conhecimento.

Por outro lado, ao cursar a disciplina “Estado do Conhecimento”, ministrada pela Profa. Marília Morosini, muitos horizontes foram abertos, que permitiram ver com mais nitidez o objeto e foco da pesquisa, tendo cumprido integralmente o seu papel de auxiliar a desvendar os caminhos para a construção da tese, somando-se a isso o livro “Estado do Conhecimento – Teoria e Prática”, de Morosini, Santos e Bittencourt (2021).

Assim, o Estado do Conhecimento trouxe várias perspectivas para o Projeto de Pesquisa, ficando evidenciado que

- a) o *engagement* tinha e tem amplo espaço de pesquisa, na medida em que é tema pouco estudado no Brasil, tanto no que se refere ao *engagement* institucional e de gestão, como o docente e o discente;
- b) o *engagement* está em voga, especialmente em função do cenário da pandemia e pós-pandemia, exigindo novas formas de envolvimento e comprometimento no ensino e na aprendizagem, tanto dos gestores, educadores quanto dos estudantes;

- c) o *engagement* docente, por sua vez, coloca o educador na perspectiva da centralidade e no novo protagonismo no ensinar e no aprender, exigindo dele novas formações e visão sobre o seu fazer docente;
- d) o *engagement* docente e discente tem um viés de criar conexões emocionais duradouras entre docentes, discentes e instituições de ensino, abrindo perspectivas de permanência e manutenção de elo nas e com as IES, sendo o centro da discussão da presente tese;
- e) o *engagement* institucional tem viés de criar nos estudantes aspirações infinitas, para além do tempo, com foco da excelência acadêmica (ensinar e aprender através da pesquisa e mobilizar pessoas para fomentar o desenvolvimento pleno da sociedade, seja local, regional, nacional ou mundial);
- f) o *engagement* institucional e de gestão tem viés e relação entre a permanência e fidelização de estudantes e comunidade acadêmica e a motivação, adesão e convicção do corpo docente na importância do seu papel na formação de pessoas, sendo, com isso, polo atrator e de permanência de estudantes.

Por tudo isso, conforme fundamentação teórica acima apresentada, o tema proposto para a presente tese se mostra atual, com grande relevância e até certo ponto inédito, merecendo ser aprofundado, ainda mais que se propõe a revisar teorias existentes e propor novas, bem como ter a ousadia de sugerir que seja adotado como elemento estratégico e de política institucional para a retenção, fidelização, persistência e conclusão dos cursos por parte dos estudantes. Assim, graças à formação de excelência recebida, esses estudantes podem vir a ser potenciais contribuintes econômico-financeiros para essas instituições, como já ocorre em muitas universidades europeias e americanas, tendo-se a pretensão de que venha a ser um novo paradigma e modelo a ser seguido nas universidades e sociedade brasileira.

Nessa busca, ficou evidenciado que qualquer campo de pesquisa, por mais inédito que possa ser ou vir a ser, dificilmente partiria de uma base zero, ou seja, de que nada ou quase nada teria sido pesquisado, estudado, debatido ou que teria sido objeto de

busca ou interesse de aprofundamento, ainda mais no tempo presente, que é de grande produção científica e de publicação de artigos e de produção acadêmica.

Na disciplina “Estado do Conhecimento”, nos foram mostrados os itinerários que poderíamos e deveríamos perseguir para encontrar possíveis caminhos para se alcançar o chamado Estado da Arte no campo do conhecimento a ser pesquisado para a nossa dissertação ou tese. Aos poucos, fomos sendo inseridos no contexto propriamente dito da pesquisa e dos caminhos que teríamos a percorrer, ficando evidenciadas as diversas técnicas, metodologias e opções que tínhamos pela frente e a importância do Estado do Conhecimento para conhecermos e verificarmos o que já estava sendo pesquisado e publicado no Brasil sobre o futuro campo da pesquisa, na medida em que essa metodologia já é aplicada, há certo tempo, pela academia e pesquisadores brasileiros.

A par disso, entre as primeiras tarefas, constou a definição ou a aproximação do chamado “problema da pesquisa” ou “campo da pesquisa”, ou seja, o que é que efetivamente seria pesquisado para apresentar na tese, isto é, a compreensão do campo a ser pesquisado.

No começo, pensou-se em pesquisar sobre o “*engagement*” e seus reflexos na área da educação como um todo, mas viu-se que o campo estava muito aberto e precisava ser mais específico, sendo necessário promover aproximações e delimitações sobre esse objeto do estudo.

Aos poucos, encontraram-se novos caminhos e percursos, mas sem ter a certeza de que era exatamente o que se pretendia. Ao pensar no tema, no objeto, na definição do título, na abrangência e limitação do tema e objeto da pesquisa, constatou-se que era preciso modificar, aperfeiçoar, delimitar, ampliar, adicionar, excluir. Enfim, as dúvidas auxiliaram a encontrar caminhos e soluções para essas elaborações e, ao mesmo tempo permitiu vislumbrar as possíveis temáticas, objetivos e o objeto de estudo, bem como bibliografias, materiais já publicados, teses ou dissertações já apresentadas, autores e o quanto esse tema já tinha sido estudado por outros e se apresentava, ao menos, ineditismos e, com isso, possibilitou avaliar e analisar se valia ou não a pena seguir estudando esse tema.

Para a busca e produção de dados, ainda em 2021, acessou-se a **BDTD – Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de**

Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD/IBICT) e servindo-se de **descritores**, delimitou-se bem o objeto da pesquisa, colocando entre aspas ou parênteses o tema a ser pesquisado.

Ao mesmo tempo, descreveu-se o dia e hora do ou dos acessos à BDTD ou outras plataformas de pesquisa, bem como os resultados encontrados, as quantidades de objetos ou trabalhos publicados, por autor, assunto, tema, título, programa de pós-graduação, instituição de ensino, região do país ou estado da federação, etc.

Na ocasião, registrou-se a informação sobre as quantidades de pesquisas publicadas sobre o objeto ou tema de pesquisa que havia em programas de pós-graduação, se havia ou não ineditismo no tema, se era ou não relevante, sempre tendo cuidado com o rigor científico.

Para isso, fizeram-se as pesquisas e as chamadas **leituras flutuantes**, tendo cuidado para evitar a dita **gula livresca**, ou seja, destacar e selecionar tudo e, com isso, alargar por demais os objetos de pesquisa e perder-se pelo caminho.

Com as **leituras flutuantes**, obteve-se a perspectiva de surgirem novas ideias, campos de pesquisa, novas perspectivas, conhecendo o que estava sendo escrito e pesquisado sobre o tema objeto da minha pesquisa.

Ato contínuo, passou-se a definir sobre quais eram/são os primeiros conceitos e as bases do meu **objeto de pesquisa**, tendo coletado e mapeado os estudos sobre o tema entre os dias 22 de março a 25 de abril de 2021, tendo alcançado o que segue.

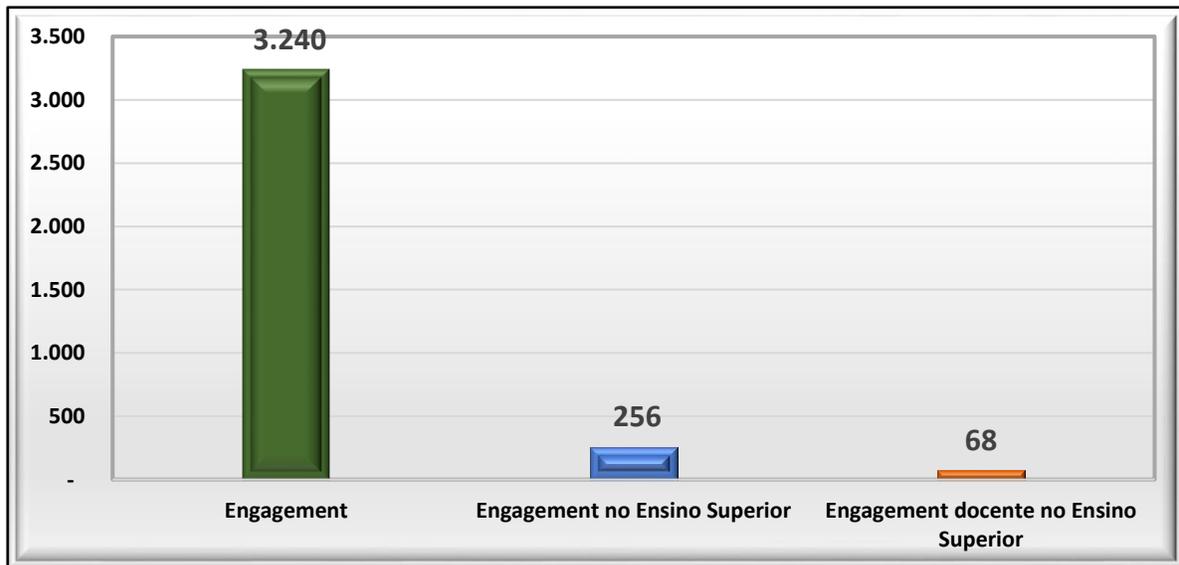
De um incipiente “*engagement*”, evolui-se para “*engagement* docente e discente: complementariedades com vistas à excelência acadêmica”; depois para “Engajamento docente e discente: complementariedades com vistas à excelência acadêmica na Educação Superior”; e, por fim, para **Engagement docente e discente no ensino superior – caminhos para a excelência acadêmica e sustentabilidade institucional**.

Nos resultados preliminares, usando o descritor “*engagement*”, sem estar entre aspas, apareceram mais de 3.240 objetos de pesquisa. Depois, colocando entre aspas e acrescentando na busca avançada o título ou assunto, o número de publicações caiu bastante e, ainda mais, quando se delimitou para os anos de 2010 a 2021.

Depois, acrescentou-se as palavras “no Ensino Superior”, tendo aparecido 256 trabalhos publicados. Depois, usou-se o descritor “*engagement* docente no Ensino

Superior”, quando apareceram 68 trabalhos publicados, mas sem ter feito nenhum tipo de análise e tão somente verificado o número de publicações.

Gráfico 1 – Estado do Conhecimento – Resultados Preliminares

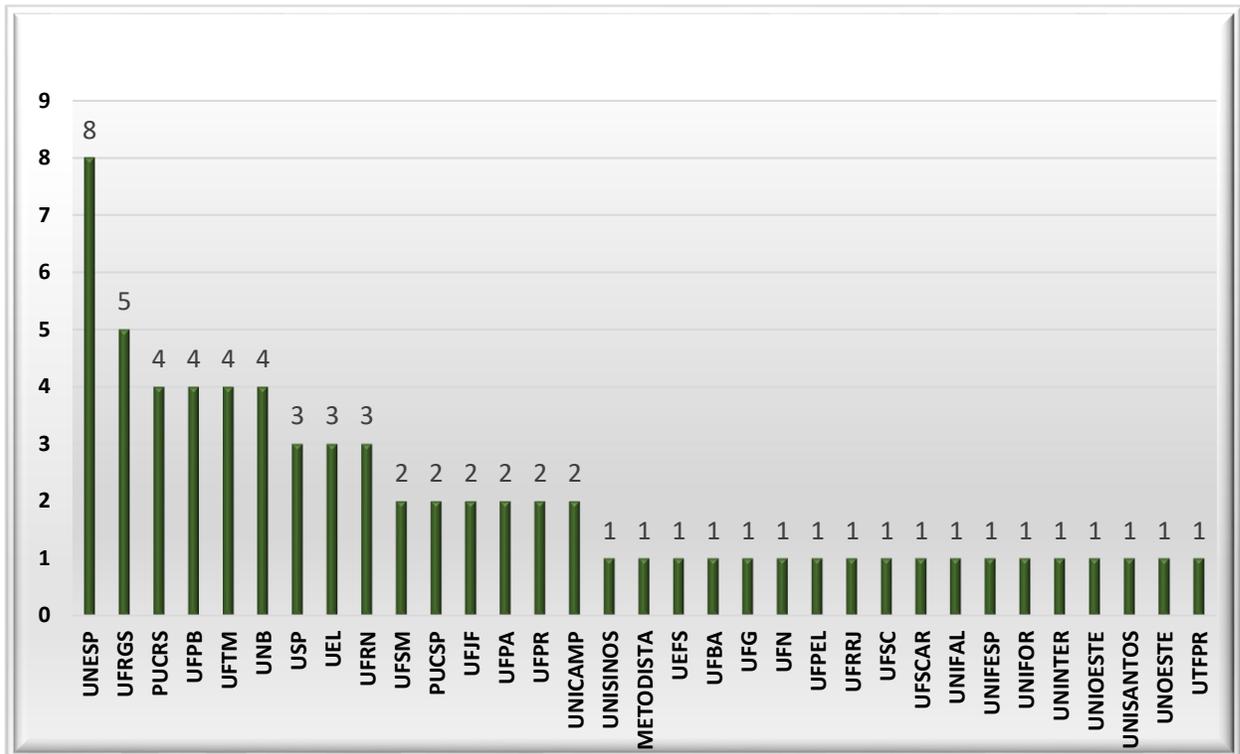


Fonte: o autor (2022)

Mais adiante, usando-se o título que tinha sido eleito como primeira abordagem para a tese *“Engagement” docente e discente no ensino superior: complementariedades com vistas à excelência acadêmica*, deixando somente a palavra *“engagement”* entre aspas, o resultado foi de zero publicações.

Percebeu-se que o descritor que trouxe melhores resultados para fazer a pesquisa da **Bibliografia Anotada** foi *“Engagement” docente no Ensino Superior*, tendo encontrado 68 trabalhos publicados relacionados ao tema, sobre os quais fez-se uma análise mais criteriosa para ver quais se enquadravam no tema que pretendia desenvolver, conforme consta na tabela abaixo:

Gráfico 2 – Estado do Conhecimento – Bibliografia Anotada

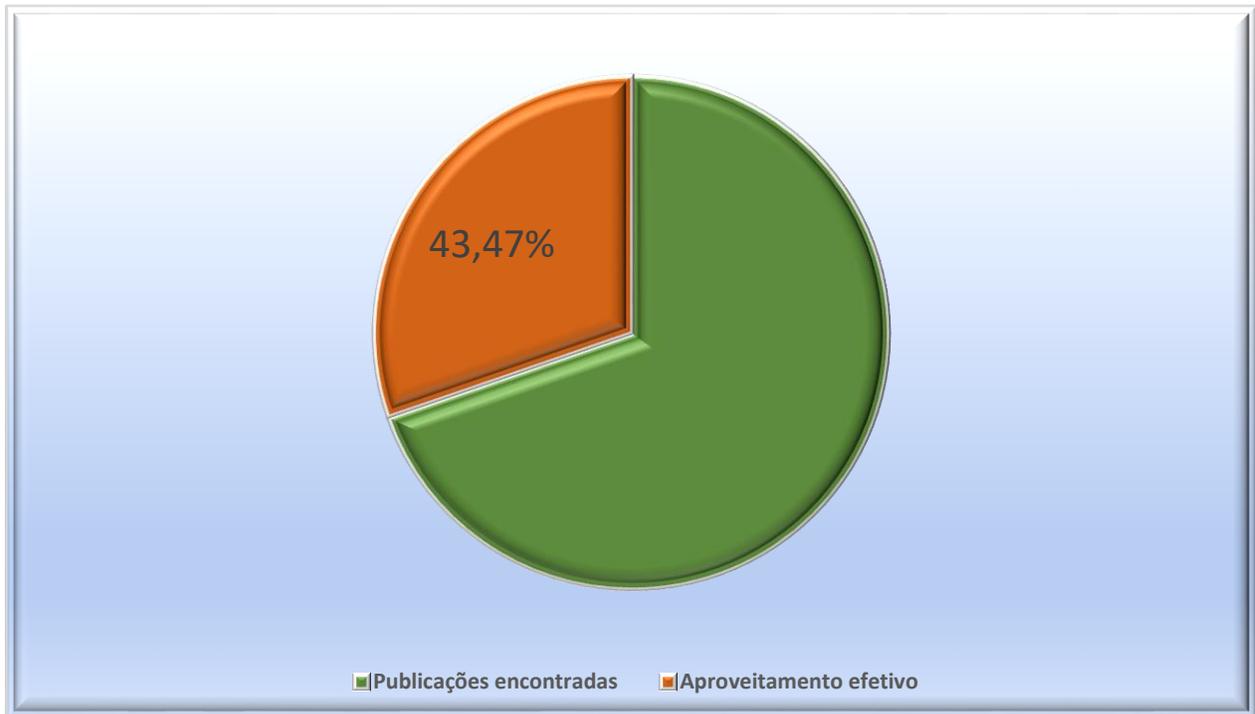


Fonte: o autor (2022)

Feita a depuração, por fim, encontrou-se 23 publicações que, em tese, poderiam auxiliar no aprofundamento do tema. Todavia, quando começou-se a analisar os temas, os títulos e os assuntos, viu-se que eram bem variados e não se relacionavam diretamente com o que se pretendia estudar e pesquisar para fundamentar a tese.

Após as depurações e análises feitas, desses 23 trabalhos encontrados, 10 se relacionam efetivamente com o objeto de pesquisa (43,47%), com diferentes abordagens e linhas de investigação e que subsidiariam, de alguma forma, as primeiras elaborações e estudos, com vistas a verificar o que estava sendo estudado, as metodologias, o foco da pesquisa e os resultados alcançados, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Estado do Conhecimento – Publicações Encontradas X Aproveitamento



Fonte: o autor (2022)

Diante dessa busca de dados, formulou-se primeiramente a chamada **Bibliografia Anotada**. Por ela, foi possível fazer uma primeira abordagem das teses e dissertações publicadas, quantidades, locais, programas de pós-graduação, Universidades e temas envolvidos, sendo que, ao todo, 06 Dissertações e 04 Teses, todas da região sul brasileira, entre universidades públicas e privadas, com maior número do RS, se relacionam com meu objeto de pesquisa, conforme consta no **ANEXO A**.

Em um segundo momento, utilizando sempre a metodologia do Estado do Conhecimento, passou-se para a uma análise mais aprofundada dos primeiros achados, comumente chamada de **Bibliografia Sistematizada**, em que foi possível aprofundar o objeto da pesquisa, tendo sido feitas inferências sobre metodologia utilizada na pesquisa e os resultados que ela alcançou, bem como os seus objetivos, ficando evidenciado que nem todos os trabalhos encontrados serviriam para o meu objeto de pesquisa.

Das dissertações, 03 são de universidades públicas (02 da UFRGS e 01 da UFSM) e 03 de universidades comunitárias (01 da UNISINOS, 01 da Universidade Estadual de Londrina e 01 da Universidade do Oeste do Paraná) e das Teses, 01 é de Universidade

Pública (UFRGS) e 03 são de Universidades Comunitárias (01 da UNISINOS e 02 da PUCRS).

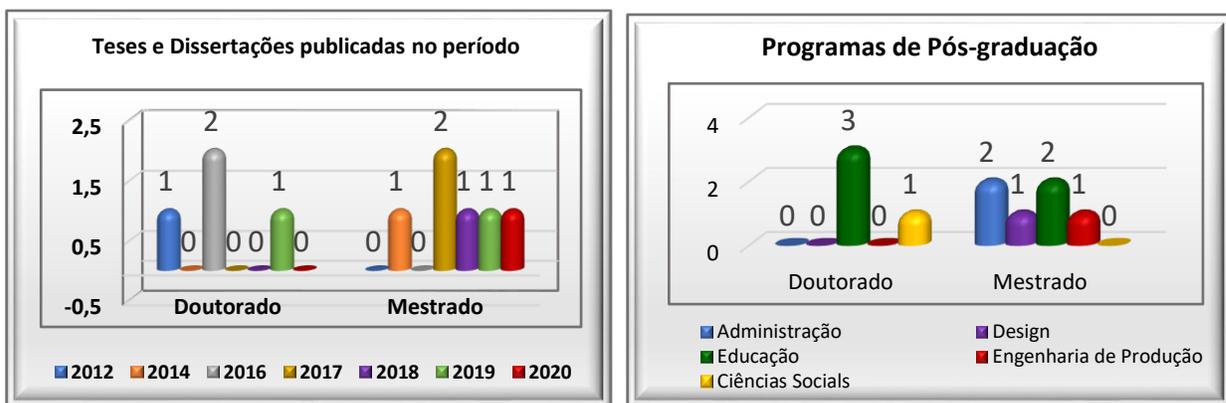
Gráfico 4 – Locais das publicações e quantidades de Teses e Dissertações



Fonte: o autor (2022)

Elas foram publicadas da seguinte forma: 01 em 2012 (D); 01 em 2014 (M); 02 em 2016 (D); 02 em 2017 (M); 01 em 2018 (M); 02 em 2019 (01 M e 01 D) e 01 em 2020 (M); e fazem parte dos Programas de Pós Graduação em Administração (02 trabalhos – M,M); Design (01 – M); em Educação (05 trabalhos, sendo 02 de M e 03 de D); em Engenharia de Produção (01 – M) e em Ciências Sociais (01 – D).

Gráfico 5 – Quantidade de Publicações e respectivos PPG



Fonte: o autor (2022)

Por fim, passou-se para a **Bibliografia Categorizada**, em que se fez uma análise ainda mais pormenorizada das dissertações e teses encontradas, quando novamente

analisaram-se os objetivos da pesquisa, as metodologias utilizadas e os resultados alcançados, bem como as categorias de análise que poderiam ser extraídas desses achados.

Em setembro de 2023, fez-se nova busca na BDTD-IBICT e usou-se os mesmos descritores, tendo-se percebido que não houve mudanças em relação à busca realizada em 2021, o que indica que não houve novas publicações nesse período e que envolvesse o tema do *engagement* discente e docente no Ensino Superior.

Depois de ter mapeado os estudos realizados sobre o tema objeto da pesquisa, tendo por base o Banco de Dados de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – BDTD-IBICT e o Portal de Periódicos da CAPES, passou-se a elaborar as pré-categorias de análise que pudessem subsidiar o projeto de tese, tendo optado por utilizar os títulos dos trabalhos publicados, tendo chegado a cinco categorias de análise.

Por outro lado, por sugestão do Prof. Orientador, foram realizadas outras buscas para a produção de dados, especialmente na base de dados do Google Acadêmico e no Portal de Periódicos da CAPES, no período de setembro a dezembro de 2021, tendo sido encontradas as situações doravante descritas, com vistas a aprimorar o Estado do Conhecimento.

Seguiu-se a mesma técnica aprendida nas aulas da disciplina “Estado do Conhecimento” e fez-se a busca de **Artigos Científicos** publicados no **GOOGLE ACADÊMICO**, tendo-se encontrado grande quantidade de resultados.

Assim, usando o descritor *engagement* (sem aspas), delimitando o tempo de 2017 a 2021, apareceram 826.000 resultados. Não foram feitas maiores ilações e análises, tão somente visando saber o número de publicações.

Em seguida, ampliou-se o descritor, usando-se as palavras *engagement* docente (sem aspas), delimitando o tempo de 2017 a 2021, e apareceram 16.300 resultados, sendo notória a queda no número de artigos, mas, ainda assim, surpreendeu, pois percebeu-se uma forte evolução no interesse em estudar-se esse tema nos meios acadêmicos.

Na mesma busca, usando-se o descritor *engagement* docente e discente (sem aspas), delimitando o tempo de 2017 a 2021, apareceram 4.160 resultados. É importante

frisar que foi acrescida a palavra “discente” (sem aspas) e já se percebeu que houve uma queda expressiva de artigos publicados, o que me levou a crer que o viés das pesquisas e estudos estava mais voltado para o trabalho docente do que propriamente para o mundo discente.

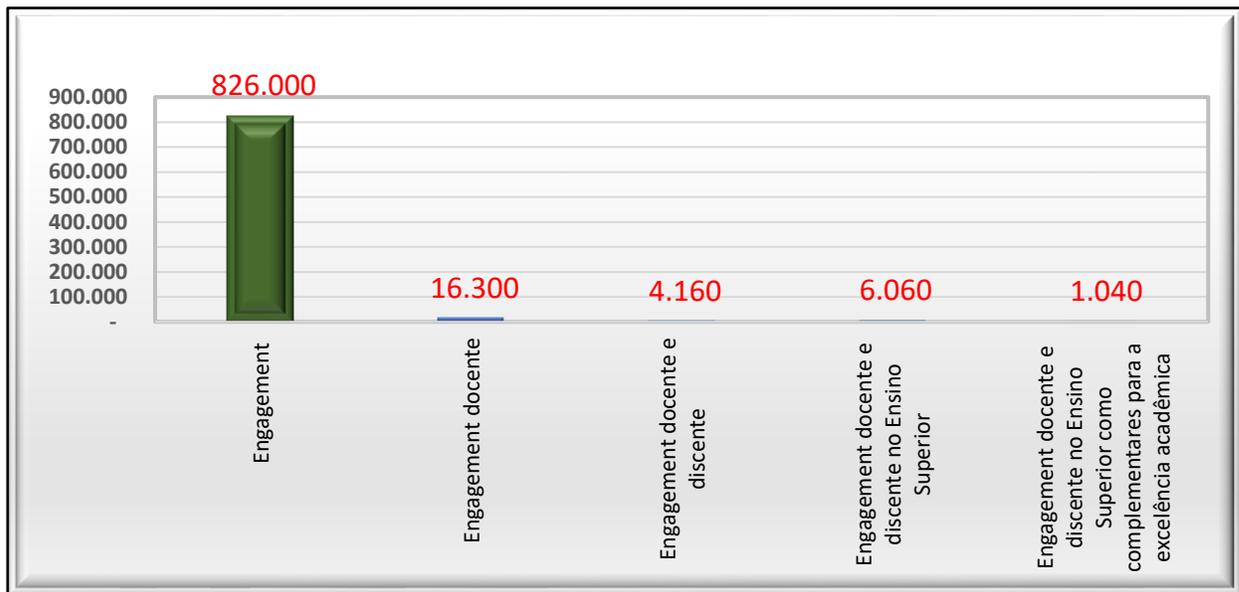
Como já demonstrado ao longo da explanação, os estudos iniciais sobre *engagement*, especialmente em Tinto, tinham o condão de analisar a situação discente, com foco no tema da evasão e desistência dos cursos superiores.

De outra banda, usando o descritor *engagement* docente e discente no Ensino Superior (sem aspas), delimitando o tempo de 2017 a 2021, apareceram 6.060 resultados. Esse dado surpreendeu, pois houve um aumento no número de artigos relacionados a essa pesquisa. Todavia, é bem provável que tenham aparecido mais artigos porque consta a palavra/expressão “Ensino Superior” (sem aspas). Usando-se dessa expressão para outras finalidades, percebeu-se que é expressivo o número de referências que aparecem no Google Acadêmico e na CAPES quando se escreve o termo “Ensino Superior”, pois é praxe da academia (leia-se Ensino Superior) publicar artigos como forma de qualificar a produção científica e acadêmica, valorizando os programas de pós-graduação, os pesquisadores e os estudantes.

Por sua vez, usando o descritor *engagement* docente e discente no Ensino Superior como complementares para a excelência acadêmica (sem aspas), delimitando o tempo de 2017 a 2021, apareceram 1.040 resultados. Da mesma forma como já antes descrito, não se perceberam, ao certo, os motivos de aparecerem tantos resultados, ainda mais para um descritor desse tamanho. Há a possibilidade de ter sido puxado só por causa do termo “*engagement*”, como pode ter sido pela palavra docente ou discente, ou ainda Ensino Superior e, por fim, pela questão da excelência acadêmica. Somente uma apurada e detalhada pesquisa poderia mostrar exatamente o que esses 1.040 resultados de fato trazem em si.

O gráfico abaixo sintetiza os achados, retratando que o tema do *engagement* tem sido motivo de estudos acadêmicos e assim vem se mantendo nos últimos anos, especialmente por meio de escritos de artigos científicos, de menor abrangência, mas igual em magnitude, grandeza e significado para a pesquisa científica.

Gráfico 6 – Status do Objeto de pesquisa - sem aspas - Google Acadêmico



Fonte: o autor (2022)

Por outro lado, usando o descritor “*engagement*” (agora entre aspas), delimitando o tempo de 2017 a 2021, apareceram 860.000 resultados. Percebeu-se que é um resultado muito expressivo. Nas primeiras e rápidas análises feitas, constatou-se de que se trata de um termo utilizado para significar muitas coisas, não necessariamente coincidindo com o meu construto e objeto de pesquisa. Às vezes, refere-se a engajamento de funcionários no trabalho ou na empresa, por outras, em atividades de solidariedade, em força-tarefa, em trabalhos voluntários, ou prazos de entrega de tarefas, etc. Ainda assim, não dá para desconhecer que se trata de um uso cada vez mais comum, apesar de seu caráter polissêmico, com seus inúmeros sentidos e significados.

Na sequência, usando o descritor “*engagement docente*” (entre aspas), delimitando o tempo de 2017 a 2021, apareceram 39 resultados. Ficou nítido que o número caiu vertiginosamente. Efetivamente, ao realizar-se a chamada Bibliografia Anotada e a busca de artigos que poderiam servir de fundamentação teórica, o que foi encontrado é bastante limitado, embora as qualidades dos artigos sejam excelentes.

A partir de novas **leituras flutuantes**, desta vez dos Artigos Científicos, com a finalidade de apropriarem-se informações mais precisas sobre o que eles continham, ao menos em três deles constatou-se que havia farto material, o que auxiliou na elaboração

da fundamentação teórica, tendo fornecido subsídios muito interessantes, especialmente para tratar-se das teorias de Vincent Tinto.

Particularmente, chamou a atenção que boa parte dos Artigos Científicos foram escritos no RS.

No **ANEXO B** consta a listagem dos Artigos Científicos que foram destacados nessas **leituras flutuantes** e que contribuíram para ampliar os horizontes sobre o objeto da minha pesquisa, bem como foram motivo de inspiração e de incentivo para aprofundar os estudos sobre o tema. Dada a extensão e quantidade de artigos, limitou-se a análise naqueles que, de alguma forma, ilustrariam e contribuiriam para subsidiar a investigação.

Seguindo a pesquisa no Google Acadêmico, usando o descritor “*engagement* docente e discente”, delimitando o tempo de 2017 a 2021, apareceram 0 (zero) resultados, bem como quando se utilizou o descritor “*engagement* docente e do aluno”, tendo tido o mesmo resultado 0 (zero).

Para ficar mais próximo do tema de pesquisa, ou seja, usando o descritor “*engagement* docente e discente no Ensino Superior”, delimitando o tempo de 2017 a 2021, o resultado também foi 0 (zero), repetindo-se a situação quando usado o descritor “*engagement* docente e discente no Ensino Superior como complementares para a excelência acadêmica”.

Pelo fato de nem sempre se usar o termo *engagement*, por ser em língua inglesa, nem todos os artigos empregam essa forma de apresentação, podendo estar escrito em língua portuguesa. Assim, atento a essa possibilidade, fez-se nova pesquisa, dessa vez com a palavra em língua portuguesa, ou seja, “engajamento”.

Assim, com o descritor “engajamento docente” (entre aspas), no período de 2017 a 2021, apareceram 154 resultados. É interessante esse resultado porque o número que apareceu é infinitamente maior do que os 39 resultados que apareceram por ocasião do uso da palavra em inglês *engagement*.

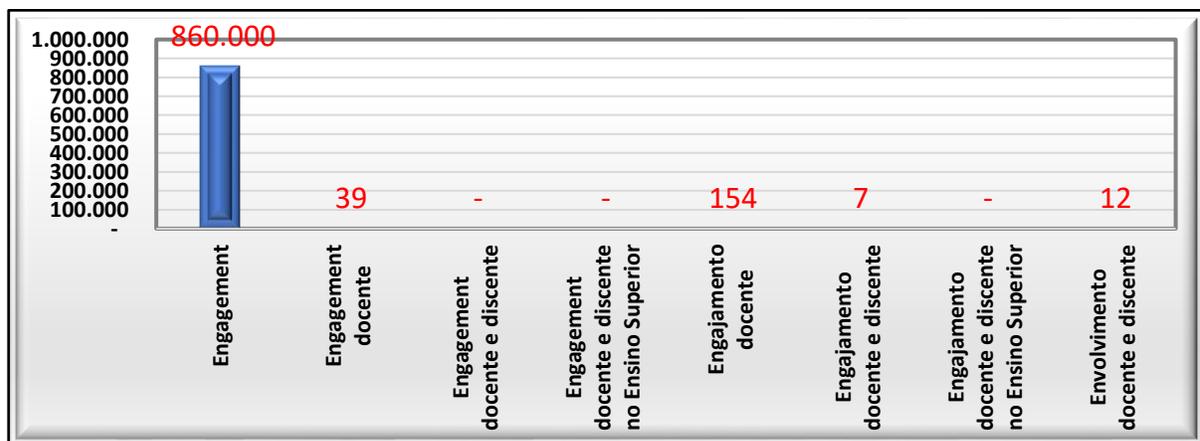
Para ficar mais próximo do objeto de pesquisa, usou-se o descritor “engajamento docente e discente” (entre aspas), no período de 2017 a 2021, tendo aparecido 07 resultados. Novamente, inferem-se evidências de que o tema do engajamento discente ou de ambos (docente e discente) dificilmente foi objeto de análise conjunta, embora, no

entendimento desse pesquisador e, por isso, motivo da pesquisa, é algo que se complementa e não pode estar desassociado.

Na sequência, usou-se o descritor “engajamento docente e discente no Ensino Superior”, no período de 2017 a 2021, quando apareceram 0 (zero) resultados. Note-se que, tanto maior o descritor, maiores são as chances de não haver publicações, o que leva a pensar que o tema é, de fato, muito específico e direcionado, ainda pouco pesquisado com essa abrangência, o que atesta que se trata de um tema que tem espaço de pesquisa e pode crescer em importância, especialmente no cenário brasileiro, onde a questão do engajamento, da persistência, da retenção e fidelização de estudantes ainda tem espaço para avanços, podendo se tornar projetos e propostas de trabalho das instituições de ensino.

Por fim, usando o descritor “envolvimento docente e discente”, no período de 2017 a 2021, apareceram 12 resultados. Ao se trocar o nome/palavra para “envolvimento”, que é uma das possibilidades de tradução/significado da palavra *engagement*, tivemos 12 resultados. Pode, no entanto, ter outros significados, que só ficarão mais bem elucidados se se fizesse uma análise depurada dos artigos encontrados, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 7 – Status do Objeto de pesquisa - entre aspas - Google Acadêmico

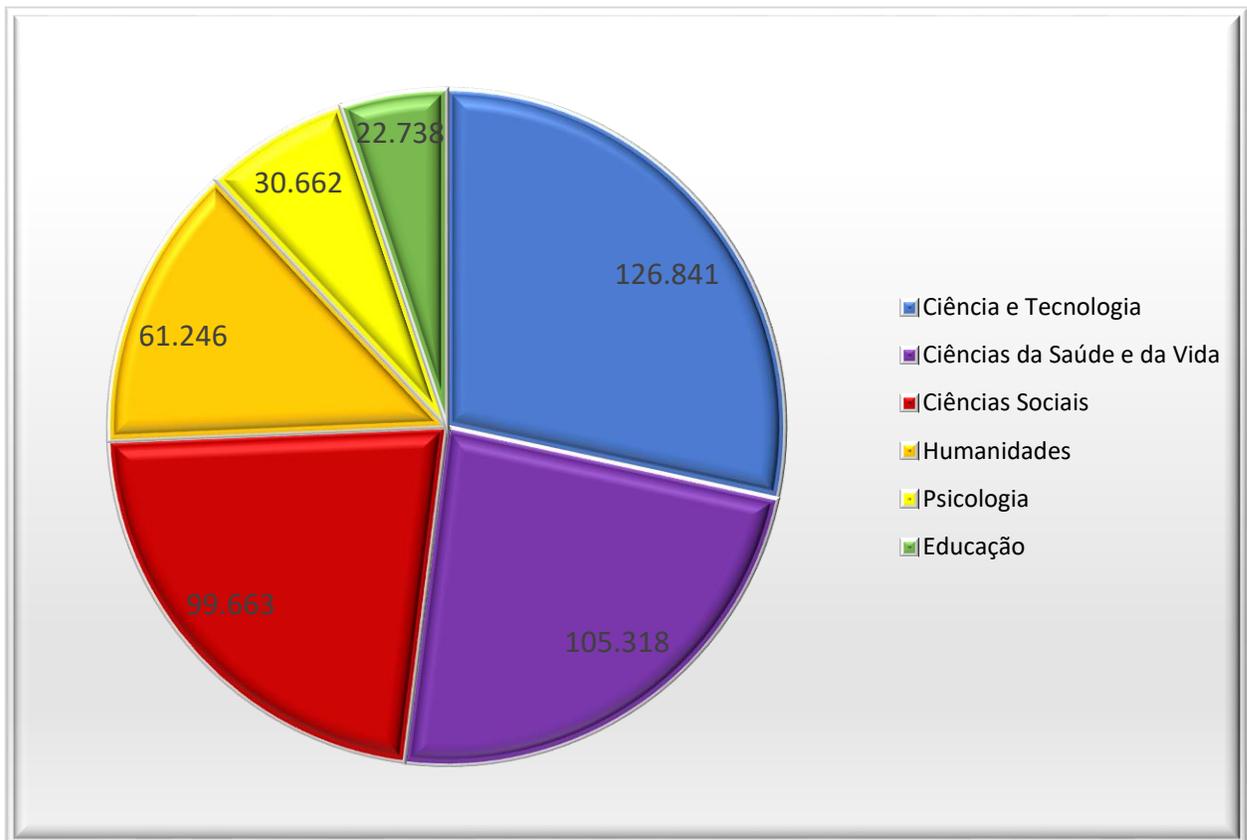


Fonte: o autor (2022)

Igualmente, seguindo a mesma técnica aprendida nas aulas da disciplina “Estado do Conhecimento”, fez-se a busca de **Artigos Científicos** publicados no **PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES**, tendo-se encontrado grande quantidade de resultados.

Com o descritor “*engagement*” (entre aspas), apareceram 387.346 resultados, levando em conta os anos de 2017 a 2021, estando distribuídos da seguinte forma: Ciência e Tecnologia (126.841); Ciências da Saúde e da Vida (105.318); Ciências Sociais (99.663); Humanidades (61.246); Psicologia (30.662); Educação (22.738), entre outros dados, conforme demonstrativo abaixo:

Gráfico 8 – Busca ativa - Portal de Periódicos da CAPES



Fonte: o autor (2022)

Já com o descritor *engagement* (sem aspas), aparecem 1.117.628 resultados. Percebe-se que o número é surpreendente, especialmente pela sua quantidade de citações, o que dá a entender que é bastante utilizado e é objeto de estudos de forma constante.

Por outro lado, com o descritor “*engagement docente*” (entre aspas) aparecem apenas 07 resultados, sendo distribuídos na seguinte forma: 02 que tratam de aspectos especiais da educação, 02 trabalhos que envolvem professores, 02 trabalhos que

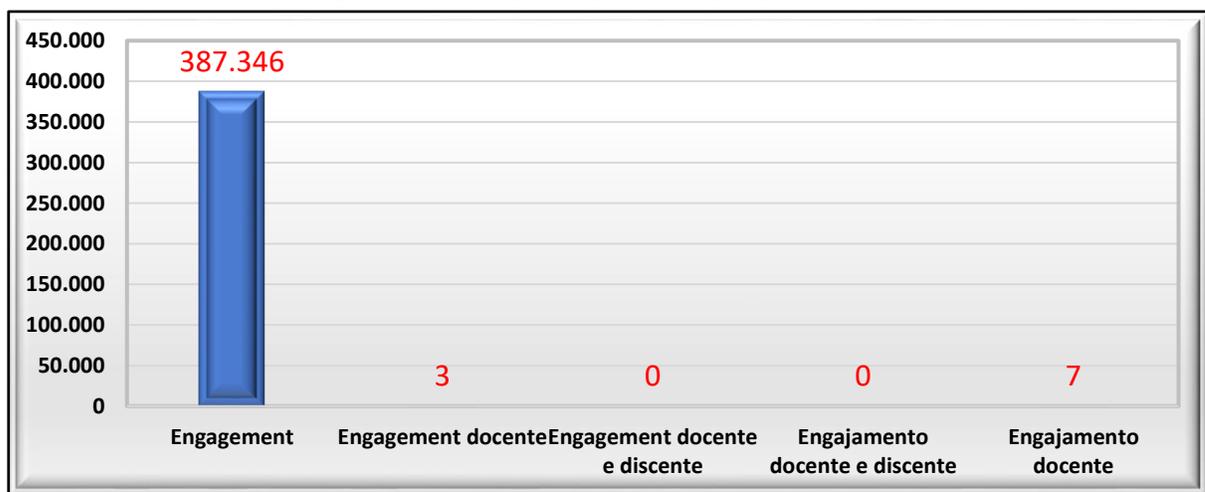
envolvem Educação e 01 que envolve Educação de Jovens. É provável que, na descrição, os trabalhos tenham interligação.

Seguindo com a pesquisa, usou-se o descritor “*engagement docente e discente*” (entre aspas) e apareceu 0 (zero) resultado, assim como com o descritor “engajamento docente e discente” quando apareceu 0 (zero) resultado.

De outra banda, com o descritor engajamento docente (sem aspas), de 2017 a 2021, apareceram 904 resultados, sendo que, desses, 899 são Artigos. Nesse caso, não é somente engajamento docente que aparece, mas todo o tipo de engajamento (podendo ser estudantil, político, empresarial ou docente (na educação básica, no superior, do docente, do não docente, enfim, uma infinidade de situações).

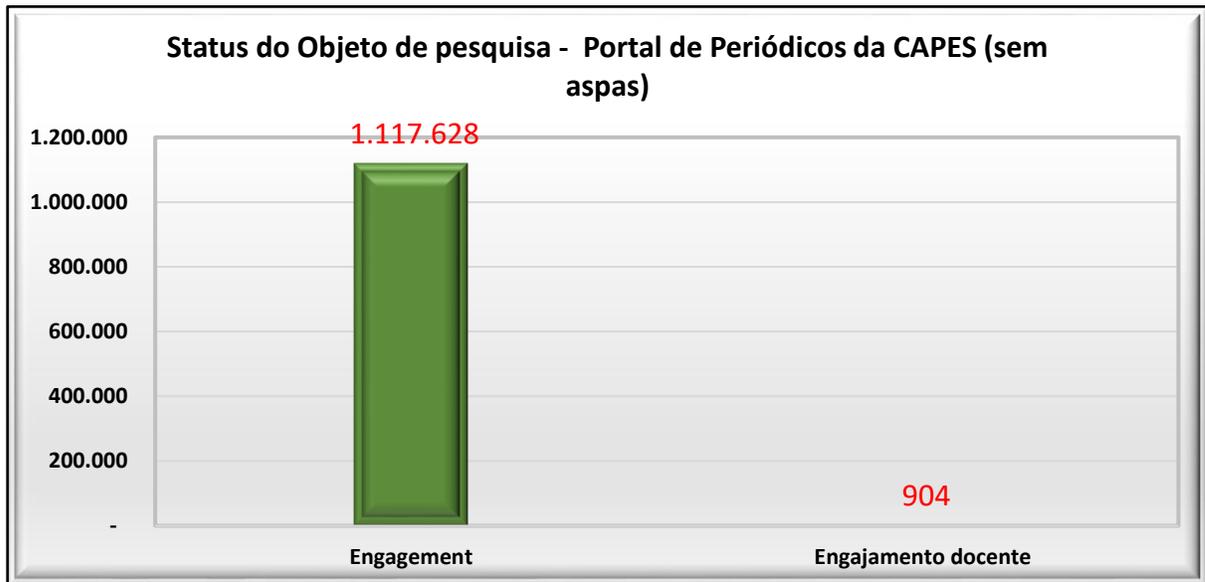
Ainda, com o descritor “engajamento docente” (entre aspas) apareceram 07 resultados, destacando-se artigos que tratam de Negócios, de Inovação, de Educação e Aprendizagem, Estudantes, Estratégias de Ensino do Professor, Metodologias Ativas no Ensino Superior, entre outras, como demonstrado nos gráficos que seguem:

Gráfico 9 – Status do Objeto de Pesquisa (entre aspas) Portal de Periódicos da CAPES



Fonte: o autor (2022)

Gráfico 10 – Status do Objeto de Pesquisa – sem aspas - Portal de Periódicos da CAPES



Fonte: o autor (2022)

Para corroborar essa busca ativa realizada, destacamos alguns exemplos da Bibliografia Anotada encontrada, que podem ser vistos no **Anexo B**.

Por fim, com o descritor “engajamento docente no ensino superior”, o resultado foi 0 (zero) e, com o descritor *engajamento docente no ensino superior* (sem aspas), o resultado encontrado foi de 1.052. Destes, 1.045 são artigos, 03 são resenhas, 03 são teses e 01 é BOOK CHAPTERS.

Gráfico 11 – Tipos de Publicações (artigos, resenhas, teses, book chapters)



Fonte: o autor (2022)

5 MARCO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Várias foram as motivações e inspirações que determinaram a escolha do tema do *engagement* para aprofundar os meus estudos e conhecimentos com vistas à obtenção da titulação do Doutorado, algumas de longa data e outras mais recentes, tanto de natureza pessoal quanto profissional e institucional.

Em praticamente toda a vida profissional atuei (e ainda atuo) como educador e gestor em instituição de ensino e um dos temas que permeia o trabalho é a questão da sustentabilidade econômico-financeira e a perenização da instituição.

Por se tratar de instituição privada, comunitária e confessional católica, traz consigo uma missão que vai muito além das ideias gerenciais típicas de mercado, pois, antes de tudo, realça-se nela a formação humana, integral e profissional, o acolhimento às pessoas, alinhados com os mais nobres fins da vida humana.

Ainda assim, o tema dos indicadores de desempenho, a quantidade de estudantes matriculados, a captação, a permanência, a fidelização, a formação acadêmica e profissional de alta qualidade dos seus estudantes e a sua inserção no mercado de trabalho, o reconhecimento do seu corpo docente e técnico-administrativo, as modernas concepções de gestão acadêmica e administrativa, o uso de tecnologias e seus recursos, a infraestrutura adequada para o atendimento com alta qualidade e performance dos processos de ensino e de aprendizagem, a importância da pesquisa e dos serviços para a comunidade, entre tantos outros temas, foram e são a ordem do dia dessa instituição.

De uma forma ou outra, todos se lincam com o tema central do objeto da pesquisa, que é o *engagement*, como ficará demonstrado e fundamentado ao longo da explanação.

Em um diálogo com um gestor administrativo acadêmico em data pretérita, foi referido que a captação de estudantes não era um problema de grandes preocupações, pois a grande procura pela instituição e seus cursos sempre esteve alicerçada na sua imagem perante a comunidade e na relevante qualidade do seu ensino e infraestrutura adequada, entre outros motivos. No entanto, apesar da ótima captação a cada novo processo seletivo, o que chamava a atenção dele era o alto grau de troca de cursos no primeiro ou segundo semestres, ou ainda a desistência do curso, trancamento ou

cancelamento de matrícula, opção por outra universidade, tanto pública quanto privada, chegando a índices de 30% a 40% dos estudantes calouros recém ingressantes.

Ao buscar-se embasamentos teóricos para a presente pesquisa, em muitos artigos acadêmicos, dissertações e teses, o tema do *engagement* nos primeiros semestres dos cursos foi o objeto da pesquisa e demonstração de preocupação central.

Viu-se nessas leituras que poucas foram ou são as instituições de ensino, seja da Educação Básica ou da Educação Superior, no mundo e no Brasil, que têm programas e projetos específicos voltados à retenção e persistência desses estudantes, com vistas a criarem vínculos que os levem a concluir os seus cursos, ou ainda a continuarem seus estudos na mesma instituição, seja em nova graduação seja no aprofundamento da sua formação.

Todavia, ao perceber-se o não aproveitamento dos grandes esforços empreendidos por algumas instituições para a manutenção/retenção desses estudantes a fim de que concluíssem sua formação e mantivessem sua jornada acadêmica, humana e profissional eternamente vinculada, muitas Universidades, governos e organizações passaram a se preocupar mais fortemente com essa situação, vindo a ser objeto de pesquisas acadêmicas das mais variadas amplitudes e focos.

Tal preocupação, no tempo presente, está tendo sensível aumento, decorrente das graves crises econômicas e sociais pelas quais as sociedades hodiernas estão passando, agravadas ainda mais pelos efeitos da pandemia da COVID-19, cujos reflexos, consequências e abrangências ainda não estão plenamente conhecidos pois seguem sendo objeto de inúmeros estudos e análises, cujos resultados são de médio e longo prazos.

Por isso, é imperativo contextualizar-se e fazer-se uma análise histórica da educação superior no Brasil e no RS, seus cenários atuais e futuros, como doravante se demonstrará.

5.1 CENÁRIOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

Ao contrário de muitas outras nações, como as europeias, norte-americanas e várias latino-americanas, em que a educação superior é milenar ou centenária, no Brasil

e no RS ela teve maior desenvolvimento, abrangência e valorização somente a partir da segunda metade do século passado, podendo ser considerada tardia e atrasada, cujos reflexos são sentidos nas mais diversas dimensões, embora se reconheça que temos atualmente diversas universidades consideradas ilhas de excelência e de destaque mundial.

As razões desse atraso e o acordar tardio para focar-se na formação superior dos jovens encontram-se fundamentadas na nossa história, marcada pelo colonialismo agrário-exportador e trabalho escravo, bem como pela subserviência aos interesses portugueses até a nossa independência em 1822, embora tenha tido pouca evolução nos períodos imediatamente subsequentes, ainda refletindo os valores de uma sociedade agrário-exportadora e escravagista, em que a educação tinha pouca ou nenhuma importância.

No período colonial brasileiro, os poucos que estudavam eram filhos da aristocracia agrária e o faziam em universidades europeias. A maioria da população, formada por escravos, mestiços e povos originários, não tinha acesso à escola, quiçá ao ensino superior, sendo este destinado somente para as elites.

No final do período colonial, surgiram as primeiras faculdades brasileiras, no Rio de Janeiro e em Recife, ligadas ao Direito e à Medicina, tidas como profissões de pessoas de alto poder econômico e político, tendo permanecido nessa situação até o início da Era Vargas, em 1930.

Segundo Senkevics (2021, p. 200),

[...] aqui as primeiras instituições civis de educação superior se estabeleceram no início do século 19, após a transferência da corte portuguesa para o território colonial em 1808. No final do Império, em 1889, o País contava com apenas sete escolas superiores, voltadas essencialmente à formação de quadros para as ditas “carreiras imperiais” (Direito, Engenharia e Medicina). Nenhuma delas, contudo, era credenciada como universidade: nossa primeira experiência universitária data do período republicano, quando foram fundadas as intermitentes Escola Universitária Livre de Manaus (1909) e Universidade do Paraná (1912), e, posteriormente, a Universidade do Rio de Janeiro (1920).

Com a crescente urbanização da sociedade a partir da Era Vargas (somente em torno de 25% das pessoas vivia em centros urbanos nessa época), a questão da

formação superior dos jovens passou a ter mais atenção dos poderes constituídos e da sociedade como um todo, sendo que a maior parte das instituições que ofereciam ensino superior eram ligadas a ordens religiosas ou eram comunitárias.

Somente a partir da década de 1960 do século passado é que a Educação Superior passou a ter maior importância e atenção no Brasil. Por conta disso, o percentual de adultos de 25 a 34 anos de idade com escolaridade de nível superior no Brasil, em 2019, era de apenas 21%, ficando atrás do México (24%), Colômbia (30%), Chile (34%), Argentina (40%) e da média de 45% dos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2020 *apud* Senkevics, 2021).

No começo dos anos 1960, havia em torno de 95.000 estudantes matriculados no ensino superior brasileiro. Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases de 1961, em que houve sensíveis mudanças na forma de acesso dos estudantes ao ensino superior, tornando-o possível para todas as formações da educação básica, começou a se desenvolver o chamado primeiro grande ciclo de desenvolvimento do ensino superior no Brasil.

Os reflexos dessa mudança são sentidos nos números. Segundo Senkevics (2021, p. 202),

[...] dez anos depois, esse número já havia saltado para 425 mil matrículas (Oliveira, 1993). Até então, pouco mais da metade encontrava-se no setor público e entre as instituições privadas existentes predominavam as de cunho profissional e não lucrativo, com baixa participação de grupos empresariais que viriam a ganhar a cena nos tempos mais recentes (Almeida, 2014).

Em meio a essas mudanças, dois novos fatos impulsionam o acesso e a importância da educação superior, quais sejam, a Reforma Universitária de 1968, embalada pelos grandes movimentos em diversos lugares no mundo, especialmente na França, na Inglaterra e nos Estados Unidos, em que se afirmava que era “proibido proibir” e se contestavam os valores tradicionais e o jeito americano de viver, apregoando uma geração de paz e amor, contra a guerra, mas a favor das drogas, sexo e *rock in roll*, entre outras situações; e a instituição do vestibular classificatório, que se deu por meio do Decreto nº 68.908/1971 (Brasil, 1971, p. 5413), estabelecendo que o número de aprovados seria limitado ao número de vagas ofertadas.

A Reforma Universitária de 1968 no Brasil trouxe grandes mudanças, lançando as bases do nosso atual modelo de universidade, especialmente porque articulou o ensino, a pesquisa e a extensão; criou uma política nacional de pós-graduação e as carreiras docentes, especialmente no ensino público e gradativamente no ensino privado, reforçando a necessidade da titulação acadêmica mínima para atuar no ensino superior; instituiu o regime de semestralidade na organização dos cursos superiores, junto com o sistema de créditos, entre outras situações.

De outra banda, essa reforma universitária realçou o desequilíbrio da oferta do ensino superior em prol do segmento privado, com atuação menor do setor público, pois estava mais direcionado para a Educação Básica, assim hoje chamada.

Essas mudanças são mais bem entendidas quando se avaliam os números da educação superior no início dos anos 1980, **extraídos da base de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)**. Ali, já havia mais de 5.000 cursos de graduação espalhados pelo Brasil, especialmente nos maiores centros urbanos (ainda não havia forte presença no interior brasileiro), nos quais havia em torno de 1.400.000 estudantes matriculados, tendo permanecido nesses patamares até por volta de 1993, quando novo ciclo de expansão se inicia, especialmente pela expansão do setor privado, alcançando taxa líquida de escolarização de 5,8% entre os jovens de 18 e 24 anos de idade, notadamente de pessoas pertencentes às classes A e B, predominantemente nas regiões Sudeste e Sul e com baixos índices nas demais regiões, especialmente no Nordeste (15% das matrículas), Centro-Oeste (7%) e Norte (4%).

Ainda segundo **dados do INEP**, em 1995, o Brasil tinha 894 instituições de educação superior (IES), das quais 684 eram privadas e 210, públicas, evidenciando reflexos da Reforma Universitária de 1968, que priorizou a atuação do poder público na educação básica e pouco na superior, possibilitando que o segmento privado passasse a concentrar em larga escala o ensino superior e, em grande escala, com o setor empresarial.

Por sua vez, é importante registrar que, no sul do Brasil, especialmente em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, o ensino superior comunitário, em diversas cidades e regiões do interior dessas unidades federativas, lançou as pedras fundamentais e

basilares para consolidar-se como importante elemento e meio de desenvolvimento dessas regiões, provocando avanço civilizatório e caminhos de progresso, alicerçados nas comunidades em que estavam/estão inseridas, alcançando hoje uma representação distinta e importante no cenário local, regional e federativo, pois abrange em torno de 78% das matrículas do ensino superior do RS e de SC.

Algo importante a ser destacado é que havia (e ainda há) diferenças importantes na oferta do ensino, ou seja, enquanto nas instituições federais a maior parte da oferta (cerca de dois terços) se concentra no período diurno, nas instituições privadas e comunitárias percebe-se o contrário, ou seja, pouca oferta diurna e grande oferta e frequência noturna.

O fato é que a maior parte das vagas nas IES públicas, tradicionalmente, eram/foram ocupadas por estudantes que provinham das melhores escolas privadas e dos melhores cursinhos preparatórios, portanto pessoas com alto poder aquisitivo, servindo-se de ensino público e gratuito, relegando as camadas mais populares ao ensino privado, no qual têm de arcar com o seu custeio e pagamento de mensalidades, geralmente com recursos próprios, oriundos do seu trabalho, embora também houvesse e haja grandes contingentes no segmento privado oriundo das camadas mais privilegiadas, especialmente nos cursos de maior prestígio e concorrência, como é o caso da Medicina, da Odontologia, das Engenharias e do Direito.

A partir dos anos de 1995, após a adoção do Plano Real, em que os fundamentos da economia brasileira se assentaram em bases mais sólidas, com redução da dívida pública e equilíbrio fiscal, bem como com novos horizontes de modernização científica e tecnológica no mundo e no Brasil, um novo ciclo de expansão da educação superior se verifica no Brasil, que perdura por aproximadamente 20 anos. O número de matrículas em cursos de graduação saltou de aproximadamente 1.8 para 8.0 milhões, de acordo com os **dados do Censo da Educação Superior (CES)**, elevando a taxa líquida de escolarização medida pela Pnad de 6,8% para 21,3% da população de 18 a 24 anos, alcançando o patamar histórico de 8.5 milhões em 2018 (Brasil, 2021).

Nessa senda, tiveram grande influência a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) e o Plano Nacional de Educação (2001-2010) (BRASIL, 2001), referências legais que passaram a estabelecer novos parâmetros e

finalidades da Educação Superior, bem como a estipular metas para a ampliação do acesso à educação superior com diversificação institucional e redução de desigualdades, como se lê no Eixo 4 do Plano Nacional de Educação (PNE) 2001-2010 e na Meta 12 do PNE 2014-2024 (Brasil, 2014). Esta preconiza que, até o final de vigência do plano, o País deveria elevar a taxa líquida de matrículas no ensino superior para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta e a expansão para, pelo menos, 40% das novas matrículas no segmento público.

Até então, pouco ou nada se discutia sobre o acesso, permanência ou garantia de conclusão dos cursos por parte dos acadêmicos, tendo pouca importância esse tipo de tema, diferentemente do que já ocorria em muitas universidades europeias e norte-americanas, pois não era visto como um ativo importante para o desenvolvimento das pessoas, da sociedade e dos imensos prejuízos que tal situação poderia e pode provocar para as pessoas, para a sociedade e ao seu desenvolvimento.

Por isso, chegar ao ensino superior era algo relevante, mas restrito a poucas pessoas, muitas vezes tendo o estudante de provisionar os próprios estudos e seu sustento, o que, no senso comum social, significava alcançar a idade adulta, a vida própria, a autonomia, o trilhar seus próprios caminhos, como se não houvesse mais a necessidade do cuidado, da presença importante da família e todo o seu suporte, devendo o Estado assumir a tarefa da formação e desenvolvimento dos jovens talentos.

A mudança desses cenários começa na última década do século passado, ganhando mais força e destaque no limiar do século XXI, em que se passa a discutir e buscar a elevação da qualidade da oferta, a redução de disparidades de acesso, a garantia de permanência nos cursos e de sua consequente conclusão, a adoção de ações afirmativas, entre outros temas que têm figurado no debate educacional nesse período, percebendo-se gradativa mudança na Educação Superior em inúmeros sentidos e direções.

Segundo Senkevics (2021, p. 206),

[...] em diálogo com dados do CES, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (Pnad) e da Pnad Contínua (Pnad-c), identificamos cinco grandes tendências do segundo ciclo de expansão do ensino superior brasileiro: democratização do acesso; instituição de ações afirmativas; desequilíbrio público-privado; ampliação do ensino a distância e estratificação horizontal.

Embora haja quem defenda que tenha havido massificação ao invés de democratização de acesso, a bem da verdade, é importante frisar que a democratização tem o escopo de definir que o acesso, permanência e conclusão de ensino superior acabou sendo alcançado por mais pessoas de diferentes segmentos e camadas sociais, diferentemente de um acesso numeroso de pessoas ao ensino superior, mas sem perspectivas de permanência ou conclusão dos seus estudos. Por isso, no tempo presente, entende-se que, nesse novo ciclo, ocorreu uma crescente democratização do acesso e de permanência no ensino superior, permitindo que muitos jovens pudessem cursar e concluir uma graduação, muitos deles sendo os primeiros das suas famílias.

Essa situação foi possível graças a reformulações de políticas de acesso e permanência bem como à adoção de políticas de estado, como o REUNE (expansão de vagas em instituições federais), criação de inúmeros novos Campi universitários no interior do Brasil (ao invés de somente ampliar nos grandes centros e nas capitais e regiões metropolitanas), criação de inúmeros Institutos Federais de Educação e de Centros Federais de Educação, voltados para cursos de curta e média duração, especialmente nas áreas tecnológicas e de formação qualificada de mão de obra.

Nas políticas de acesso e permanência destacam-se ainda o PROUNI (Programa Universidade para Todos) e o FIES (programa de Financiamento Estudantil Superior). O PROUNI, implantado a partir de 2005, possibilitou que estudantes oriundos de escolas públicas, de renda familiar até 03 salários-mínimos, ou ainda estudantes provenientes da educação privada, mas que tivessem tido bolsa de estudo integral nessa escola em todo o Ensino Médio, poderiam cursar a graduação superior em uma instituição privada com bolsa integral ou parcial, a partir de benefícios fiscais e filantropia dessas instituições recebidos do poder público.

O PROUNI, em seu primeiro ano de vigência, distribuiu cerca de 112 mil bolsas de estudos integrais e parciais. Desde 2014, seus valores superaram o patamar de 300 mil bolsas anuais e alcançaram, em 2017, 362 mil novas bolsas, correspondendo a aproximadamente $\frac{1}{4}$ dos ingressos por processo seletivo na rede privada presencial (SEMESP, 2022).

Como mostra o gráfico abaixo, a partir dos indicadores do Censo de 2021, extraídos da base de dados do **INEP** pelo **Sindicato das Entidades Mantenedoras de**

Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP), o PROUNI continua sendo uma política importante de acesso ao ensino superior privado:

Gráfico 12 – Evolução das matrículas PROUNI



Fonte: SEMESP (2022)

Já o FIES, por meio do qual o estudante contratava o crédito junto a agentes financeiros, tendo o poder público como garantidor e fiador na primeira etapa do programa, permitiu que muitos jovens realizassem o sonho de estudar em um curso superior, provocando substancial crescimento de matrículas nas IES privadas. Entre 1999 e 2010, o fluxo anual médio era de aproximadamente 50 mil novos contratos, e um total de financiamentos ativos, no último ano, de 200 mil.

Reformado em 2010, com a criação de um fundo que garantia o financiamento de quase toda a mensalidade, tendo a União como única fiadora, bem como a vinculação do fundo ao Enem, de modo a promover a demanda pelo financiamento, aumentou vertiginosamente sua oferta, que chegou a 733 mil novos contratos em 2014, acumulando até 2017 um estoque de financiamentos ativos de 2 milhões de contratos, cerca de dez vezes maior que o existente no início da década.

Por outro lado, conforme citado por Santos (2020, p. 59),

Essas políticas e ações afirmativas, que podem ser caracterizadas como de acesso e permanência, estimulam o crescimento da Educação Superior, porém, à medida que o acesso à Educação Superior aumenta, crescem

também os problemas relacionados à evasão e à permanência dos estudantes nas instituições de Ensino Superior.

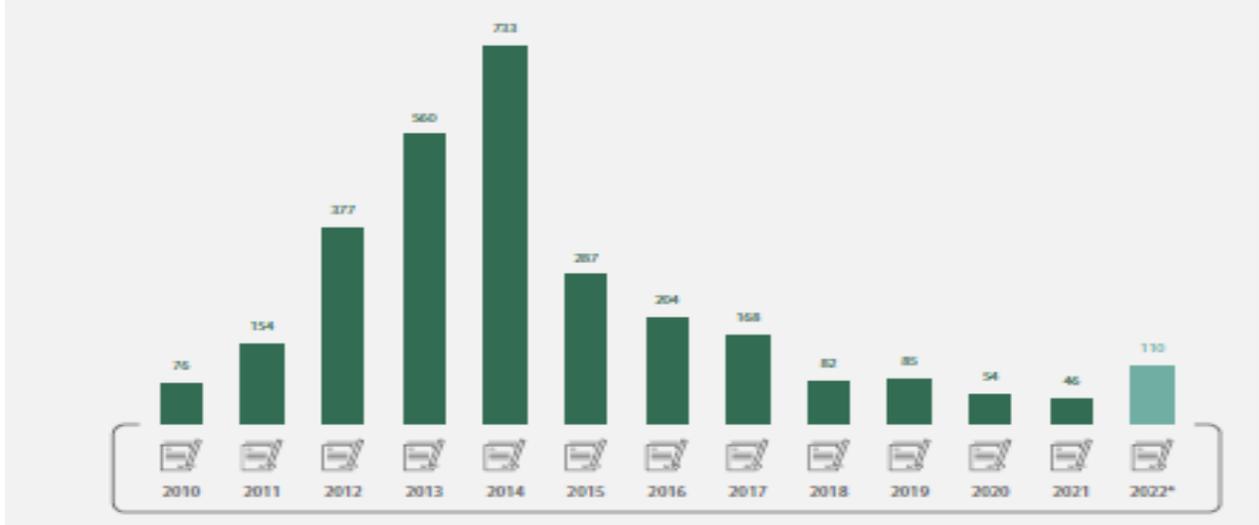
Efetivamente, uma coisa é dar condições de acesso ao Ensino Superior, criar políticas públicas ou incentivos privados para tal, outra é a evasão, permanência e conclusão dos cursos por parte desses ingressantes.

Pouco ou nada foi pensado ou criado em termos de políticas de permanência e de acompanhamento constante e permanente desses estudantes, especialmente nas instituições privadas e comunitárias, motivo pelo qual o presente estudo ganha ainda mais importância e relevância porque a evasão e a não conclusão de cursos é, certamente, um dos fatores que mais impacto econômico-financeiro tem nas instituições.

Por outro lado, se formos olhar para as instituições públicas, podemos dizer que se perdem recursos preciosos que já foram utilizados de certa maneira pelo estudante evadido, mas que não resultarão em mão de obra qualificada ou profissional que poderia gerar conhecimento, renda, tecnologia ou desenvolvimento econômico e social, tendo-se perdas importantes para a coletividade e sociedade.

Todavia, em 2017, com novas mudanças no sistema de financiamento e de critérios, em que as IES passaram a ser colocadas como as fiadoras desse financiamento, passando-se a chamá-lo de Novo Fies, houve forte decréscimo na procura dessa modalidade, gerando forte crise nas matrículas das IES privadas, conforme podemos ver no gráfico abaixo:

Gráfico 13 – Matrículas dos estudantes com FIES



Fonte: SEMESP (2022)

Assim, com o aumento da oferta de vagas nos cursos da educação federal pública já existentes, aliada ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNE, criado em 2007, e novos campi universitários e inúmeras novas IES federais (também surgiram algumas estaduais), além do PROUNI e do FIES, ocorreu forte expansão do ensino superior, tendo alcançado números recordes no ano de 2018, praticamente todo ele na modalidade presencial.

Para ilustrar esse crescimento, gize-se que foram abertos mais de 100 campi universitários acompanhados pela criação de 14 universidades, privilegiando a construção de estabelecimentos educacionais nos municípios do interior do País. Por sua vez, as matrículas na rede federal duplicaram, saltando de 643 mil para 1.2 milhão, com a oferta interiorana crescendo de 38 para 53% do total (SEMESP, 2022).

Para ampliar esse acesso, também foram criadas políticas públicas de ações afirmativas, como o sistema de cotas, que completou dez anos recentemente e está sendo motivo de constante avaliação e pode ser objeto de reformulações. Nas instituições federais, sobretudo, percebe-se que a presença de pessoas de menor renda e de públicos das classes C, D e E, além de pretos, pardos e povos originários, cresceu vertiginosamente. Além disso, forte importância também passaram a ter o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio, criado em 1998) e o SISU (Sistema de Seleção Unificado, criado em 2009).

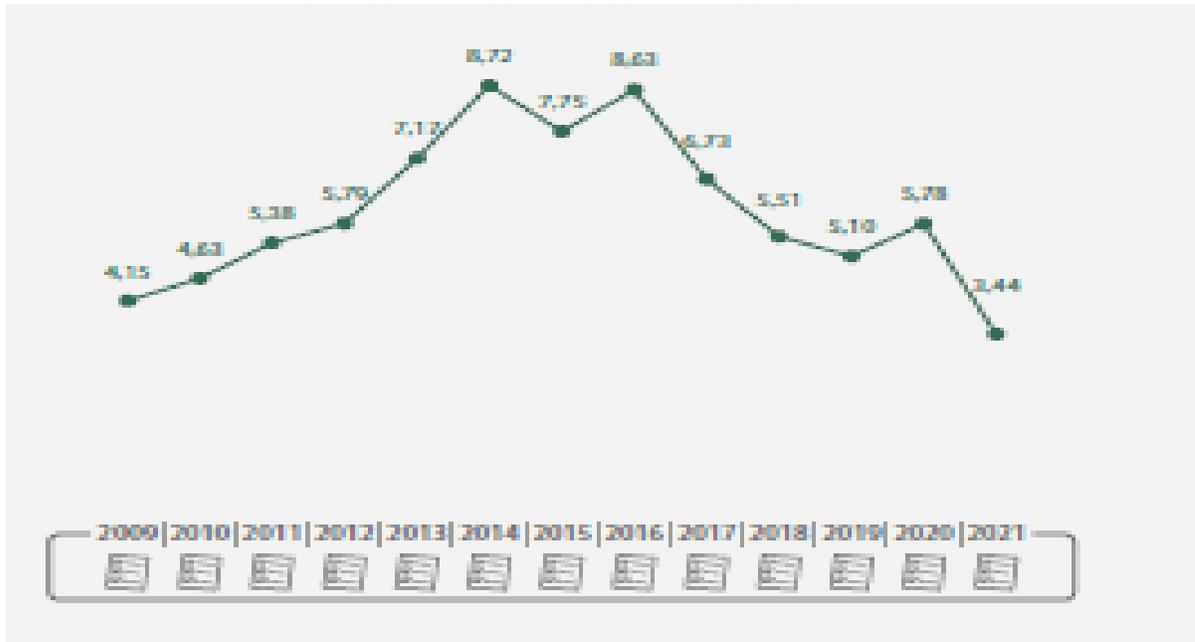
O ENEM, inicialmente usado para verificar a qualidade do ensino nesta faixa de aprendizagem, aos poucos, foi sendo utilizado como mecanismo de acesso ao Ensino Superior, bem como sendo elemento obrigatório para quem quisesse concorrer a uma bolsa PROUNI. Mais adiante, passou a ser o principal instrumento de acesso ao ensino superior, tanto federal quanto privado, fazendo com que os tradicionais vestibulares fossem sendo abolidos nas principais universidades brasileiras, tornando-se o critério classificatório e de seleção de estudantes.

Segundo Senkevics (2021, p. 213),

Por trás das políticas de inclusão e ampliação do acesso às instituições de educação superior, passou a operar, desde 2010, um mecanismo parcialmente centralizado de admissão de estudantes – o Sistema de Seleção Unificado (Sisu) – alimentado pelo Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), criado em 1998 e reformulado 11 anos depois. O emprego do Enem no Sisu contribuiu para a magnitude desse exame, do qual participam anualmente milhões de estudantes, interessados em alguma(s) de suas finalidades, incluindo a seleção de ingressantes para as instituições federais de educação superior e de beneficiários para outras iniciativas voltadas à expansão do acesso nas IES privadas.

Assim, de 4.1 milhões de inscritos em 2009, alcançou-se o recorde de 8.6 milhões de candidatos ao Enem em 2016, seguido de uma queda para 5.8 milhões em 2020 e nova queda em 2021 (conforme mostra o gráfico abaixo) e também em 2022 (SEMESP, 2022).

Gráfico 14 – Candidatos inscritos no ENEM



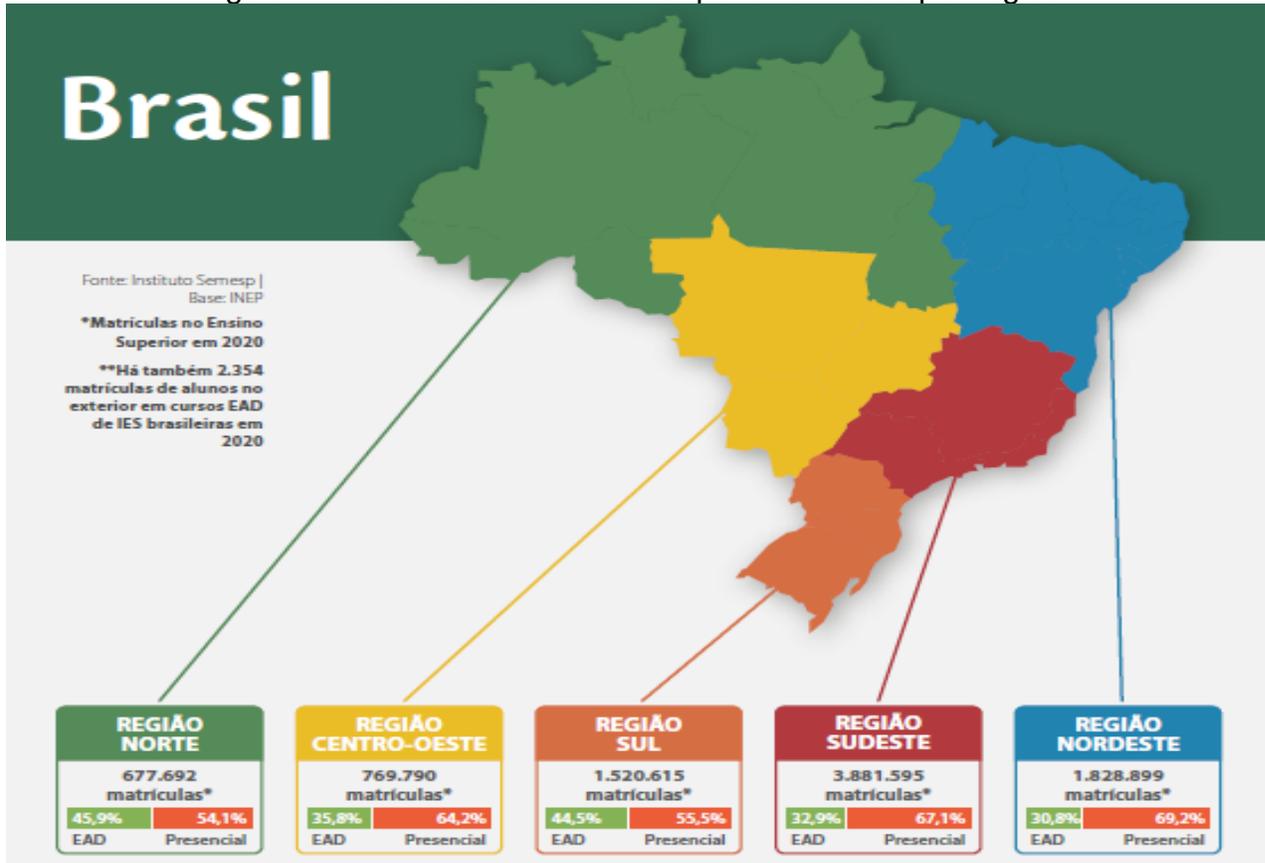
Fonte: SEMESP (2022)

Pelo SISU, os estudantes se inscrevem em qualquer curso em qualquer universidade federal em que queiram estudar, concorrendo às vagas ofertadas utilizando a nota do ENEM.

Assim, na modalidade de ensino superior presencial, tanto público quanto privado, houve forte crescimento, tendo o número de matrículas crescido ininterruptamente entre 1995 e 2015, a um crescimento médio de 245 mil matrículas (14%) por ano (SEMESP, 2022).

Conforme **dados coletados no INEP** (Brasil, 2022), o cenário mostra-se bem diferente, tanto no Brasil quanto no RS, como mostram as ilustrações a seguir, mas ainda muito longe do que está estabelecido no Plano Nacional de Educação - PNE, estatuído na Lei 13.005/2014:

Figura 1 – Matrículas no Ensino Superior em 2020 por região



Fonte: SEMESP (2022)

Figura 2 – Matrículas no Ensino Superior na região Sul (cursos presenciais e EAD)

Estado	Cursos Presenciais*				Cursos EAD**			
	Matrículas	Concluintes	Ingressantes	IES	Matrículas	Concluintes	Ingressantes	IES
Paraná	333.336	52.950	101.801	162	244.226	35.532	151.946	129
Rio Grande do Sul	301.608	42.435	81.616	113	232.899	28.469	148.338	104
Santa Catarina	208.811	31.318	62.911	102	199.735	26.071	120.697	96
Total - Região Sul	843.755	126.703	246.328	375	676.860	90.072	420.981	181

O número total de IES não corresponde à soma dos números de IES em cada estado porque uma mesma instituição pode oferecer cursos em mais de um estado.

*Cursos Presenciais - Rede Privada + Rede Pública
Matrículas, Concluintes e Ingressantes em cursos presenciais - 2020.
IES que oferecem cursos presenciais - 2020.

**Cursos EAD - Rede Privada + Rede Pública
Matrículas, Concluintes e Ingressantes em cursos EAD - 2020.
IES que oferecem cursos EAD - 2020.

Fonte: SEMESP (2022)

Esses estudantes estão matriculados em universidades públicas, privadas, comunitárias, estaduais e municipais, sendo que o ensino privado abarca mais de 80% das instituições de ensino superior existentes. Nota-se forte crescimento em termos de

quantidade de instituições se comparado com a segunda metade do século passado, mas ainda fortemente centralizado na iniciativa privada, como ocorre em muitos países, como é o caso dos Estados Unidos, do Chile, da Austrália e de vários países da Europa, trazendo as tabelas seguintes a evolução do número dessas instituições ao longo da história e no tempo presente, destacando ainda o quadro atual da realidade brasileira e do RS.

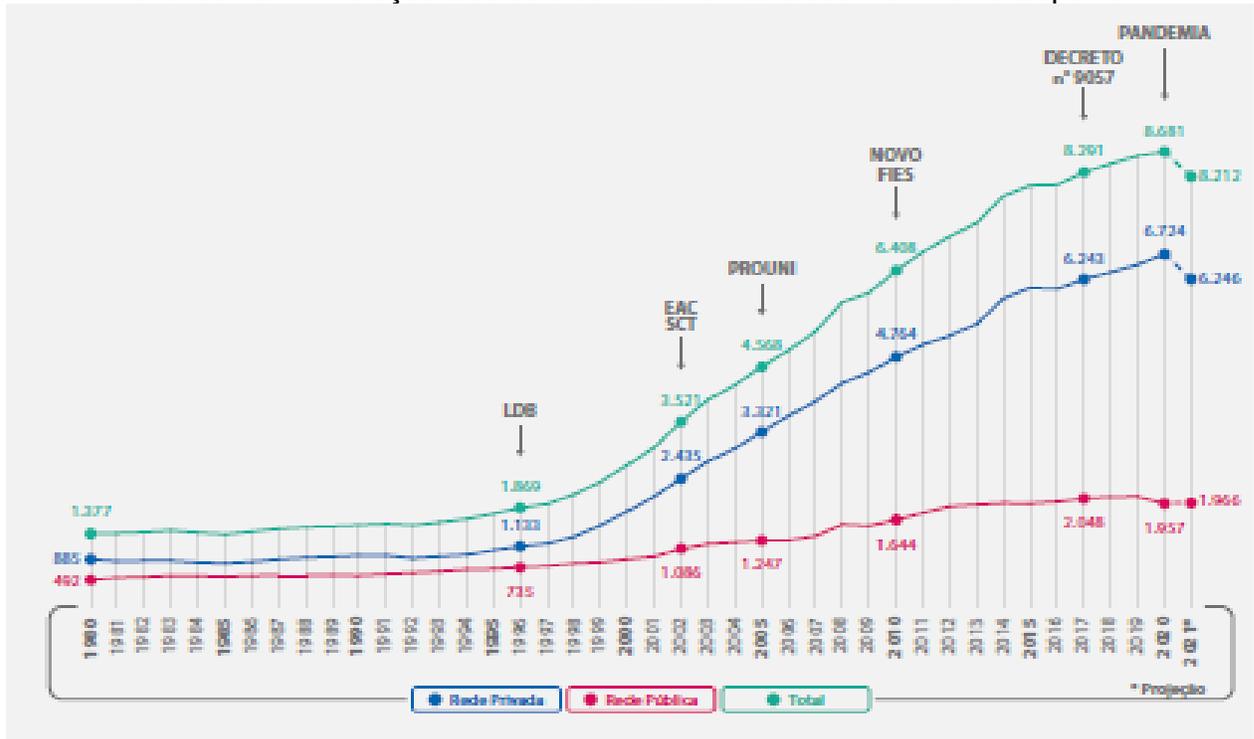
Tabela 1 – Quantidade de Instituições de Ensino Superior no Brasil e no RS

Unidade da Federação / Categoria Administrativa	Instituições														
	Total Geral			Universidades			Centros Universitários			Faculdades			IF e CEFET		
	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior
Brasil	2.457	856	1.601	203	86	117	322	127	195	1.892	613	1.279	40	30	10
Pública	304	98	206	112	48	64	12	1	11	140	19	121	40	30	10
Federal	118	67	51	68	31	37	1	-	1	9	6	3	40	30	10
Estadual	129	31	98	39	17	22	2	1	1	88	13	75	-	-	-
Municipal	57	-	57	5	-	5	9	-	9	43	-	43	-	-	-
Privada	2.153	758	1.395	91	38	53	310	126	184	1.752	594	1.158	-	-	-
Rio Grande do Sul	112	35	77	21	4	17	10	3	7	78	28	50	3	-	3
Pública	10	3	7	7	3	4	-	-	-	-	-	-	3	-	3
Federal	9	2	7	6	2	4	-	-	-	-	-	-	3	-	3
Estadual	1	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Municipal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Privada	102	32	70	14	1	13	10	3	7	78	28	50	-	-	-

Fonte: Brasil (2022)

Depois, passou a sofrer uma retração, exclusivamente por força do setor privado, que testemunhou um encolhimento na oferta dos cursos presenciais. O setor público, por sua vez, que vinha de taxas elevadas de crescimento após 2009, desacelerou em 2013 e praticamente estacionou a partir de 2015, muito decorrente da crise econômica e fiscal registrada no Brasil a partir daquele ano até o presente momento, aliada a processo de *impeachment* e agravamento da crise por conta da COVID-19 e consequente retração de capacidade de investimentos do poder público, conforme demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 15 – Evolução dos estudantes matriculados no Ensino Superior

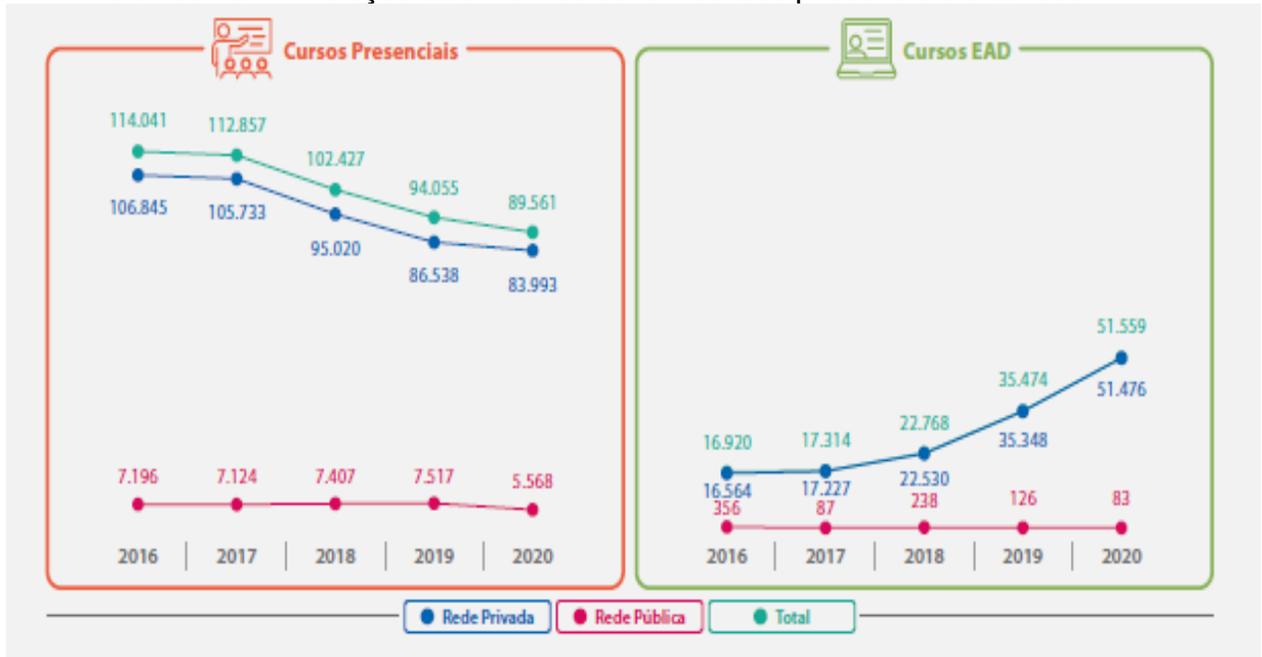


Fonte: SEMESP (2022)

Já no ensino privado, especialmente nesse período em análise, observou-se forte expansão de criação de novas faculdades e Universidades, bem como a criação dos chamados grupos consolidadores, grandes conglomerados econômico-financeiros, inclusive com capitais captados em bolsas de valores, que se transformaram nos novos *players* do mercado, acirrando a concorrência e adotando uma política de rebaixamento de preços e de oferta de cursos de discutível qualidade e relevância acadêmica.

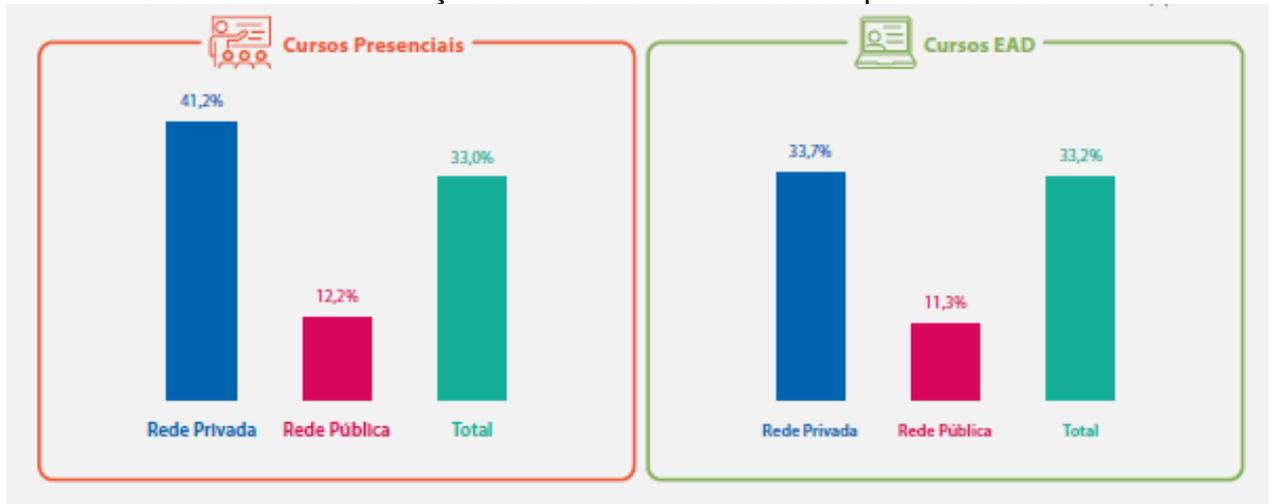
Também se observou nesse segmento um aumento do número de matrículas trancadas, bem como da evasão e da diminuição de concluintes em relação ao número de ingressantes, conforme mostram os gráficos a seguir.

Gráfico 16 – Evolução das matrículas em cursos presenciais e cursos EAD



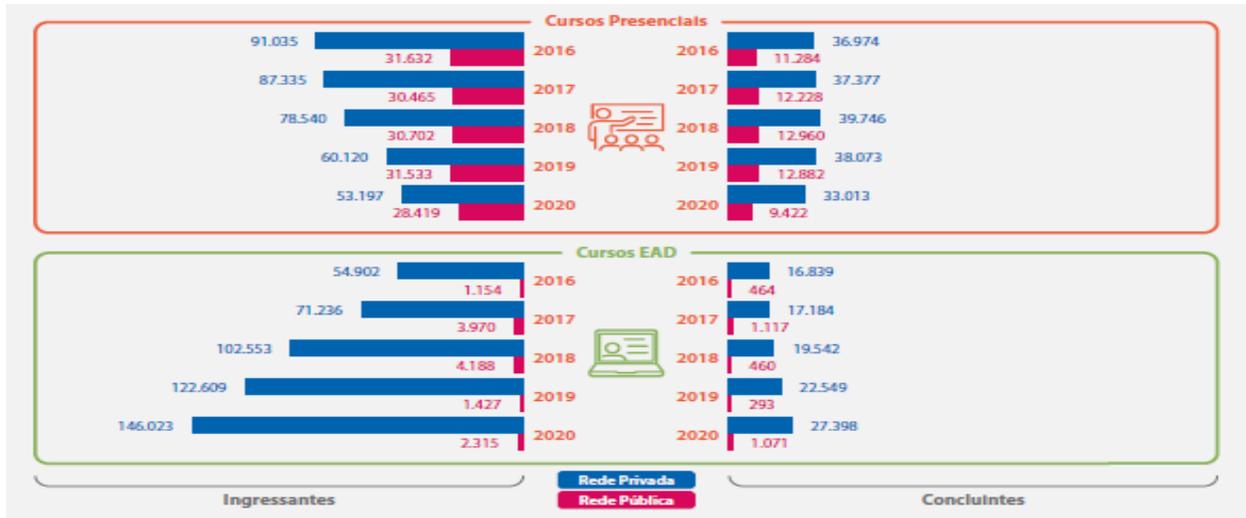
Fonte: SEMESP (2022)

Gráfico 17 – Distribuição das matrículas em cursos presenciais e EAD



Fonte: SEMESP (2022)

Gráfico 18 – Comparativo entre ingressantes e concluintes em cursos presenciais e EAD



Fonte: SEMESP (2022)

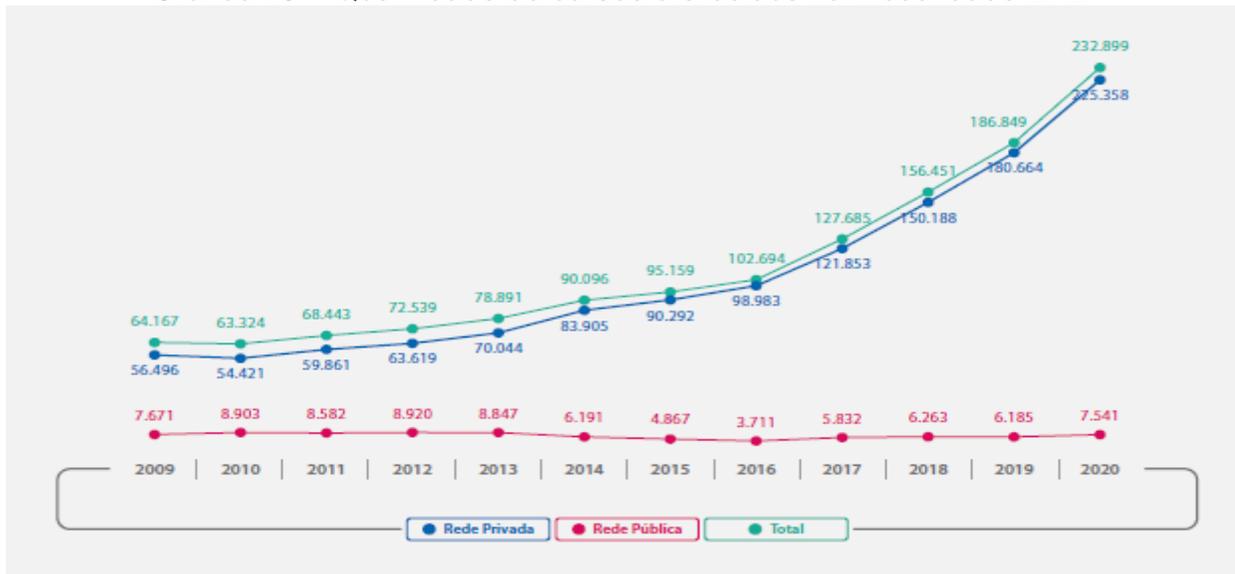
A par disso, em muitas IES, especialmente nas privadas e comunitárias, iniciou-se um processo de gradativa migração de aulas e, mais adiante, de cursos inteiros de graduação, para a modalidade *online*, EaD, ou a distância, remota ou híbrida.

Essa situação foi acelerada pelos reflexos e consequências gerados pelo obrigatório distanciamento social, determinado pelas autoridades sanitárias do mundo inteiro e do Brasil, tendo havido a suspensão das aulas presenciais, adotando-se, mediante recursos tecnológicos das mais variadas modalidades e formas, o ensino remoto emergencial, passando a condição de híbrido e *online*.

Essa oferta em EaD, de forma *online*, híbrida ou remota, já era uma prática nos cursos de especialização *lato sensu* em muitas IES. Todavia, com a pressão dos grupos consolidadores, a queda de estudantes matriculados na modalidade presencial e as consequências trazidas pela pandemia da COVID-19, muitas instituições de ensino superior migraram para modalidades de graduação *online*, estando cada vez mais presente essa modalidade de oferta, mais forte, no ensino privado do que no setor público, não se sabendo ainda, na sua totalidade, o que poderá gerar de impactos na aprendizagem e na qualidade dos cursos.

Os dados a seguir demonstram como está o gráfico do número de cursos ofertados na modalidade EAD, com vertiginoso crescimento nos últimos três anos, acelerado pelas consequências da pandemia.

Gráfico 19 – Quantidade de cursos oferecidos na modalidade EAD



Fonte: SEMESP (2022)

Por meio do Decreto nº 9.057/2017 (Brasil, 2017), o MEC aprovou nova regulamentação que facilita a abertura de cursos a distância e, desde esse período, por força da aceleração de mudanças, especialmente tecnológicas e metodológicas trazidas para o âmago do processo de ensino e de aprendizagem por força da COVID-19, o ensino a distância tem crescido vertiginosamente, tanto na graduação quanto na especialização, não se tendo ainda domínio e clarezas suficientes para vislumbrar os itinerários e consequências dessa tendência.

Segundo Senkevics (2021, p. 235),

Ao lado disso, a emergência e o crescimento da EaD adicionam um novo elemento no sistema de educação superior. Primeiro porque a desregulação da abertura de polos e cursos é recente e não parece estar no horizonte de revisão por parte do governo, sobretudo em um cenário incerto que coloca ainda mais responsabilidade sobre as ferramentas remotas. Segundo porque os avanços tecnológicos são irreversíveis e devem se consolidar e se disseminar na sociedade. Por último, as crises econômica e sanitária podem não ter um fim próximo: a incapacidade de prever uma solução para o atual quadro pandêmico se soma às profundas incertezas da maior crise

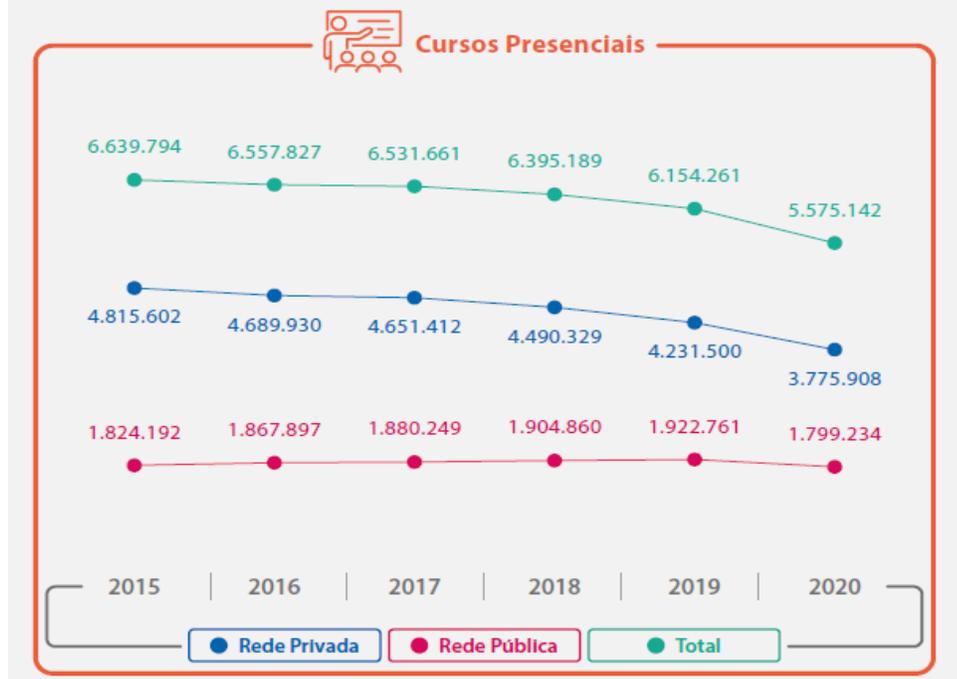
econômica da história, com consequências imprevisíveis para as novas gerações. Em todas as hipóteses, a EaD é alçada a uma função estratégica no acesso ao ensino superior daqui em diante.

De acordo com estudo apresentado pelo **SEMESP**, em 14 de junho de 2022, o total de matrículas nas instituições de ensino superior (IES) no Brasil cresceu apenas 0,9% de 2019 para 2020, queda de 50% em comparação ao período anterior, quando as matrículas haviam aumentado 1,8% (SEMESPE, 2022).

A projeção feita pela pesquisa, com base na PNAD Contínua do IBGE, para 2021, poderá haver uma redução de cerca de 7,0% no total das matrículas e uma tendência de queda acentuada no número de matrículas e de migração do modelo presencial para o EaD, forçado por uma demanda de estudantes em busca de formação com mensalidades baixas podendo tornar o sistema de ensino privado insustentável. No RS, a mensalidade média de um curso presencial é de R\$ 1.544,00 (hum mil e quinhentos e quarenta e quatro reais), desconsiderando o curso de Medicina. No EAD, a mensalidade média é de R\$ 313,00 (trezentos e treze reais) - (SEMESPE, 2022).

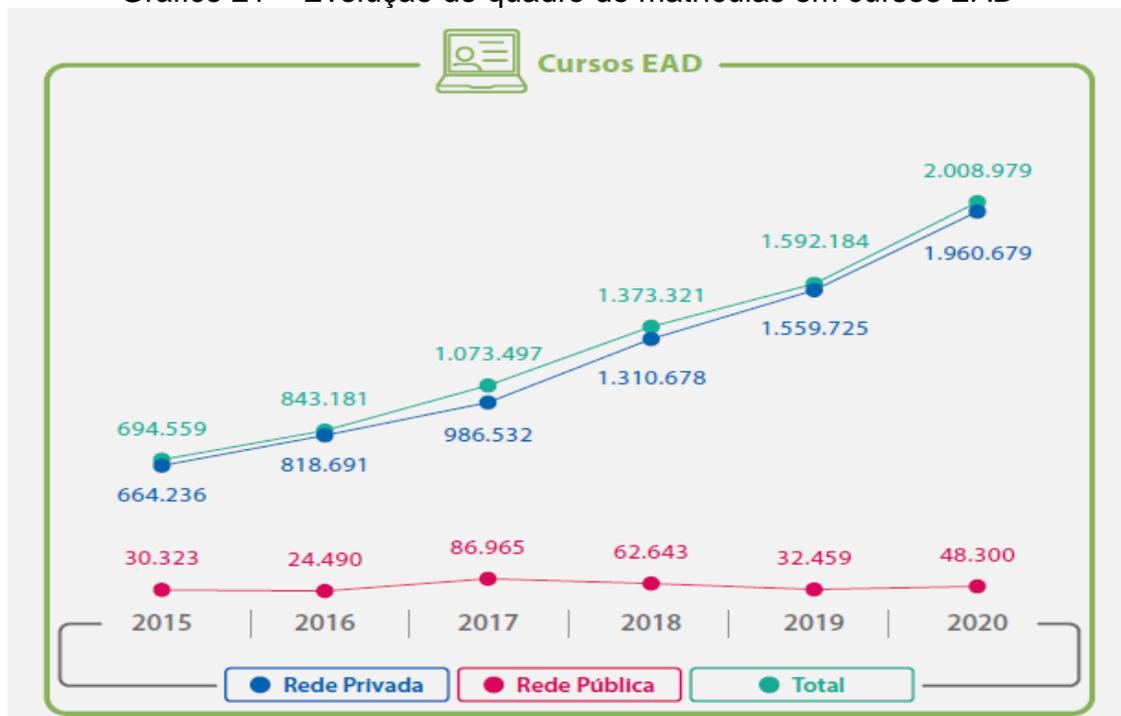
As matrículas no ensino privado brasileiro tiveram redução de 10% em 2020. Na modalidade EaD, no entanto, tiveram incremento e em 2022 já representavam 26,8% do total de matrículas no ensino superior privado, saltando à frente do presencial na modalidade de acesso nos dois últimos anos, como demonstrado nos gráficos a seguir.

Gráfico 20 – Evolução do quadro de matrículas em cursos presenciais



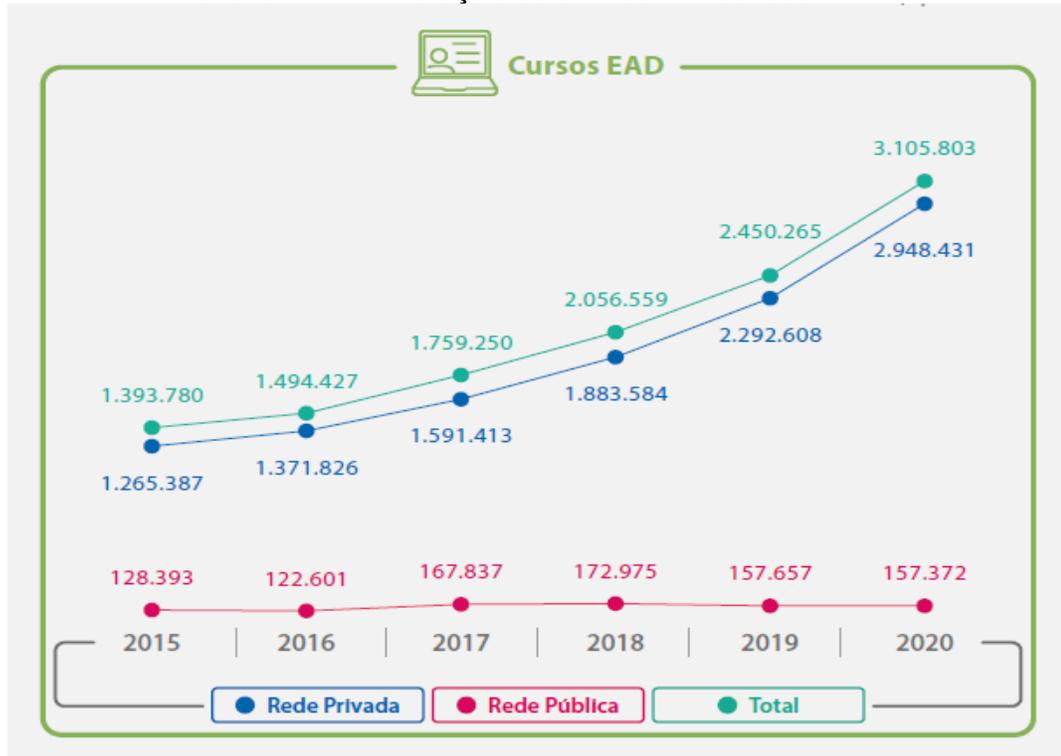
Fonte: SEMESP (2022)

Gráfico 21 – Evolução do quadro de matrículas em cursos EAD



Fonte: SEMESP (2022)

Gráfico 22 – Evolução de alunos em cursos EAD



Fonte: SEMESP (2022)

Gráfico 23 – Comparativo entre matrículas presenciais e EAD



Fonte: SEMESP (2022)

Por todo o até aqui exposto, percebe-se que a crise econômico-financeira atinge fortemente o ensino superior, tanto o público quanto o privado nesse momento, e buscam-se alternativas para a manutenção, permanência, progressão e sucesso dos estudantes em sua formação acadêmica e profissional.

Mesmo que tenha havido forte expansão do ensino superior nos últimos 30 anos, ainda estamos muito aquém das metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação vigente, retraídas ainda mais pela crise que abala o mundo e o Brasil nesses últimos dois anos, por força da COVID-19.

E, por isso, é imperioso que se busquem meios e alternativas que garantam a continuidade de acesso e sua ampliação para todos os estudantes que estão aptos ao ensino superior, mesmo que fora dos parâmetros etários considerados ideais, de forma que se possa, efetivamente, formar uma sociedade de pessoas pensantes, pesquisadoras, influenciadoras, modificadoras do seu próprio *status* social e de conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento local, regional, nacional e mundial e atuando na promoção do avanço tecnológico e civilizatório em todas as suas dimensões.

Nesse sentido, Senkevics (2021, p. 61):

Nesse contexto, falar de permanência na Educação Superior se torna um tema controverso, pois, de um lado, temos a qualidade do ensino, e de outro, a lógica mercantil de facilidade de acesso e ofertas massivas de cursos de graduação. Porém, desconsiderando este segundo ponto, há a necessidade de olharmos para as questões do estudante universitário quando pensamos em permanência, e mais ainda, na prática docente frente ao desafio de manter os estudantes na instituição e no sistema de Educação Superior.

E por que não perguntar, de forma provocativa, qual é o futuro das Instituições de Ensino Superior privadas brasileiras no curto espaço de tempo, dada a crise que assola o setor atualmente, especialmente as comunitárias, as de menor porte e algumas confessionais?

Por essas e outras razões, é que o tema da presente pesquisa ganha ainda mais relevo e importância, dado o fato de haver a necessidade de buscarem-se caminhos alternativos e garantidores da permanência dos estudantes e a continuidade e sustentabilidade das instituições de ensino.

5.2 VINCENT TINTO: TEORIAS, CONEXÕES COM OUTROS PESQUISADORES E REVISÕES DO TEMA ENGAGEMENT

O tema do *engagement*, então entendido como retenção (permanência) de estudantes na Universidade, começou a ser foco de estudos e análises no último quartel do século passado, especialmente nos Estados Unidos e em alguns países da Europa.

Entre os primeiros pesquisadores, destaca-se Vincent Tinto, professor da Universidade norte-americana Siracusy, que trouxe incipientes reflexões e conclusões em publicações científicas no ano de 1975, tendo o seu modelo servido de base e referência para novos estudos e pesquisas desde então, com trabalhos científicos, artigos, livros, dissertações e teses publicados, ainda que em modestas quantidades.

Um dos seus livros, *Leaving College* (1987) (em tradução livre, *Saindo da Faculdade*), publicado pela The University of Chicago Press, em que apresenta uma teoria e uma perspectiva política sobre o sucesso do aluno que é considerada a referência pela qual os trabalhos sobre essas questões são julgados, será motivo de análise ao longo da presente fundamentação.

Já o seu livro mais recente, *Completing College – Rethinking Institutional Action* (2012) (em tradução livre *Concluindo a Faculdade-Repensando a Ação Institucional*), também publicado pela The University of Chicago Press, apresenta uma estrutura de ação institucional para o sucesso do estudante e descreve a gama de programas que foram eficazes para melhorar o sucesso do estudante e os tipos de políticas que as instituições devem seguir para implementar programas com sucesso, com vistas à satisfação plena dos concluintes, o que pode vir a gerar a sustentabilidade institucional, haja vista os vínculos afetivos e emocionais que se estabelecem para além do tempo, também será motivo de exposição e análise doravante, sendo ambos a principal inspiração e fundamentação teórica do presente trabalho.

Tinto desenvolveu duas teorias, a saber: Modelo de Integração do Estudante, em 1975, e Modelo de Motivação da Persistência do Estudante, em 2017. Ao longo do tempo, aperfeiçoou a sua teoria inicial e ampliou o horizonte das suas pesquisas, com novos olhares e públicos-alvo, bem como, no ano de 2017, propôs um passo adiante na sua teoria original.

Inicialmente, Tinto preocupou-se com a evasão dos estudantes e com o que deveria ser feito pela Universidade para combater-se esse fenômeno. Mais adiante, tratou de abordar, junto com a questão da evasão, a necessidade de haver programas e projetos voltados para a permanência dos estudantes e a conclusão dos respectivos cursos.

Assim, por primeiro, esmiuçou-se as teorias e principais ideias de Tinto, tanto a de 1975 quanto a de 2017 e, ato contínuo, abordar-se-ão outros sentidos e significados que o engajamento ou *engagement* passou a ter nos novos estudos e nas variadas latitudes e universidades, com outros autores e pesquisadores.

A evasão escolar e o não completar um curso superior por parte dos estudantes universitários começou a chamar a atenção de professores e pesquisadores norte-americanos nos anos 70 do século passado, especialmente a partir do momento em que grandes contingentes de estudantes chegavam ao ensino superior, mas, por inúmeras razões, deixavam de frequentar a Universidade nos primeiros semestres dos cursos. Diante da realidade constatada, Vincent Tinto dedicou-se ao problema e, graças à importância das suas pesquisas e resultados encontrados, passou a ser uma das referenciais nacionais e, depois, internacionais sobre esse tema.

Os estudos de Tinto revelaram quais eram as condições essenciais para que os alunos tivessem sucesso e continuassem dentro das instituições, especialmente durante os primeiros anos, mostrando que os estudantes prosperam em ambientes que combinam altas expectativas de sucesso, têm suporte acadêmico, social e financeiro estruturado, fornecem feedback e avaliações frequentes de seu desempenho, além de promoverem seu envolvimento ativo com outros estudantes e professores. Tinto também aponta que a sala de aula é o centro da formação e da vida do estudante e, portanto, o alvo primordial da ação institucional.

A entrada dos estudantes no ensino superior nos Estados Unidos ocorre de maneira distinta da brasileira, sendo que aproximadamente 43% dos norte-americanos têm diploma universitário (à guisa de comparação, segundo dados da OCDE, na Rússia, cerca de 53% da população têm ensino superior; no Canadá, 51%; no Japão e em Israel, 46%; enquanto o Brasil alcança em torno de 17%) (OECD, c2019).

Todavia, o fenômeno da evasão escolar, a não conclusão do curso ou a troca de curso original, bem como a persistência e permanência nas instituições têm sido algo recorrente, com forte impacto na sociedade local norte-americana, pois temem a perda da hegemonia e superioridade de desenvolvimento humano e tecnológico frente a outros países, não sendo muito diferente do que ocorre no Brasil, na Europa e na América Latina.

Ainda assim, a retenção é fato relevante e Tinto (2012, p. 5, tradução nossa) assevera que, nos Estados Unidos,

Existem diferenças significativas entre as instituições em suas taxas de retenção de alunos. Por exemplo, algumas universidades privadas formam mais de 90% de seus alunos iniciantes, enquanto algumas públicas formam menos de 30%. Essa grande variação reflete em parte diferenças tanto na missão institucional quanto nos atributos dos alunos admitidos. Instituições que matriculam alunos mais ricos, alunos de famílias com nível superior e alunos com notas mais altas no ensino médio ou notas de testes – em outras palavras, faculdades e universidades que são mais seletivas – têm taxas mais altas de retenção institucional e graduação.

Para garantir que o estudante ingressante tenha persistência e busque concluir os seus estudos, segundo Tinto, são necessárias muitas ações e soma de esforços, a começar pelo próprio estudante, bem como um forte envolvimento e engajamento dos educadores e da própria instituição de ensino que os acolhe.

Para tal, ele infere que

Embora possa ser útil para os teóricos saber que o que agora é chamado de engajamento acadêmico e social tem um papel a desempenhar na retenção, esse insight não diz aos profissionais, pelo menos não diretamente, o que eles podem fazer para aumentar o engajamento acadêmico e social em sua instituição. Embora vários pesquisadores tenham abordado a questão prática de “o que funciona”, nosso conhecimento da ação efetiva permanece fragmentado e mal organizado (Tinto, 2012, p. 6, tradução nossa).

Tão importante ou mais do que o engajamento docente e discente, Tinto afirma que é necessário que as ações sejam coordenadas, direcionadas, planejadas, com fins e propósitos institucionais que tenham o estudante e sua formação de excelência como seu principal foco, sob pena de todos os esforços serem uma mera colcha de retalhos que não leva a lugar algum.

Tão importantes quanto os esforços empreendidos pelos estudantes, são os empenhos, a dedicação e o engajamento docente e institucional, a fim de promover o pleno desenvolvimento discente, de modo que sejam lapidados e tornem-se joias raras na produção de conhecimento e venham a reconhecer no futuro a importância da instituição formadora, criando com ela vínculos para além do tempo.

Tinto (2012, p. 8, tradução nossa) sugere que

O mesmo pode ser dito da ação institucional. Apesar de anos de esforço, as instituições ainda precisam desenvolver uma estrutura coerente para orientar seu pensamento sobre quais ações são mais importantes e como devem ser organizadas e implementadas com sucesso. Muitas vezes, as instituições investem em uma lista de ações, uma desconectada da outra. O resultado é uma colcha de retalhos descoordenada de ações cujo impacto total na retenção de alunos é menor do que poderia ou deveria ser. Além disso, e tão importante quanto, a maioria dos esforços institucionais situa-se à margem da vida educacional dos alunos.

Um ponto de forte atenção e destaque trazido por Tinto é a importância da sala de aula, que, antes de tudo, é espaço de encontro, de troca, de aprendizagens, de convívio, de cumplicidade, de formação acadêmica e profissional. É o espaço que faz a diferença na caminhada universitária, ainda que possa haver inúmeros outros espaços de aprendizagens de alta qualidade e performance na Universidade e fora dela.

Na visão dele, é na sala de aula, muitas vezes esquecida e relegada a um segundo plano, com sua importância diminuída por uma série de fatores, que, realmente, o processo de ensino e de aprendizagem acontece em sua plenitude, seja com metodologias ativas, com estudos de problemas, com recursos pedagógicos e tecnológicos de alto padrão e qualidade, sendo forte catalisador da retenção, permanência e vinculação dos estudantes, dos educadores e da instituição.

Para ele,

Para que as instituições aumentem significativamente a retenção e a graduação de seus alunos, especialmente aqueles de baixa renda, suas ações devem ser centradas na sala de aula. Eles devem se concentrar em melhorar o sucesso na sala de aula, principalmente durante o primeiro ano e levar a mudanças na forma como as aulas são estruturadas e ensinadas e, por sua vez, vivenciadas pelos alunos, especialmente aqueles que não se saíram bem no passado. Além disso, as instituições devem alinhar essas salas de aula, umas às outras, de forma a fornecer aos alunos caminhos

coerentes de cursos que os impulsionem à conclusão oportuna do programa (Tinto, 2012, p. 8, tradução nossa).

Tinto indaga sobre o que as instituições podem e devem fazer, a partir dos seus planejamentos didático-pedagógicos, de ensino e de pesquisa, administrativos e financeiros, desde o início da relação entre ela e seus estudantes, atuais ou futuros, de tal modo que possam alcançar estabilidade e terem sustentabilidade institucional.

Afirma ele que

Em primeiro lugar, devemos reconhecer que uma faculdade ou universidade, uma vez admitido um aluno, tem a obrigação de fazer o que puder para ajudar o aluno a permanecer e se formar. Para melhorar a retenção e a graduação, a instituição deve começar focando em seu próprio comportamento e estabelecendo condições dentro de seus muros que promovam esses resultados. Isso não exclui esforços fora do campus para aumentar a probabilidade de sucesso para seus alunos atuais e futuros. Tampouco exclui os esforços para recrutar estudantes com maior probabilidade de permanecer e se formar (Tinto, 2012, p. 9, tradução nossa).

No entendimento de Tinto, são determinadas ações e condições que promovem a retenção, a permanência, a persistência e o engajamento discente dentro de uma faculdade, Escola ou Universidade, destacando-se quatro delas: as expectativas dos estudantes, o apoio da família, dos colegas e da instituição, a avaliação permanente e *feedback* e, a mais importante, o engajamento do estudante e dos educadores para que efetivamente ocorra o processo de ensino e de aprendizagem de alta qualidade.

No tocante às expectativas, ele infere que

O sucesso do aluno é impulsionado, em parte, pelo que os alunos esperam de si mesmos. Essas autoexpectativas são moldadas, por sua vez, por uma variedade de ações institucionais, não menos das quais têm a ver com as expectativas que a instituição estabelece para o desempenho dos alunos e aquelas que o corpo docente estabelece para seus alunos, especialmente nas aulas que ministram. O sucesso do aluno é diretamente influenciado não apenas pela clareza e consistência das expectativas, mas também pelo seu nível. Altas expectativas são uma condição para o sucesso do aluno, baixas expectativas um prenúncio de fracasso. Simplificando, ninguém se eleva a baixas expectativas (Tinto, 2012, p. 6, tradução nossa).

Outra questão importante destacada por ele, para fins de o estudante efetivamente ter sucesso no Ensino Superior, é o apoio e suporte que ele precisa ter, desde antes da

entrada na Universidade, mas, especialmente, no primeiro ano do curso, pois ele ainda tem muitas dúvidas sobre o que está fazendo na Universidade, se a escolha que fez é a melhor e se o realizará plenamente na vida profissional.

Por isso, Tinto (2012, p. 8, tradução nossa) diz que

Uma coisa é manter altas expectativas; outra é fornecer o apoio que os alunos precisam para alcançá-los. Sem apoio acadêmico, social e, em alguns casos, financeiro, muitos estudantes, especialmente aqueles que ingressam na faculdade despreparados academicamente, lutam para ter sucesso. Em nenhum momento o apoio, especialmente o acadêmico, é mais importante do que durante o crítico primeiro ano da faculdade, quando o sucesso do aluno ainda é tão questionado e ainda responde muito à intervenção institucional. E em nenhum lugar o suporte é mais necessário do que na sala de aula, onde o sucesso é construído um curso de cada vez.

Por outro lado, tão importante quanto os dois itens anteriores, é a avaliação e o *feedback* constante, de forma que, com o acompanhamento constante, seja possível identificar eventuais fragilidades no processo de ensino e de aprendizagem, abrindo caminhos para suprir e fortalecer o percurso que o leve a ter sucesso.

Tinto (2012, p. 9, tradução nossa) assim se refere ao tema:

Os alunos são mais propensos a ter sucesso em instituições que avaliam seu desempenho e fornecem *feedback* frequente de forma a permitir que alunos, professores e funcionários ajustem seus comportamentos para melhor promover o sucesso dos alunos. Isso é especialmente verdade durante o primeiro ano e nas salas de aula daquele ano, quando os alunos estão tentando ajustar seus comportamentos às novas demandas acadêmicas e sociais da vida universitária.

No entanto, Tinto dedica grande parte dos seus estudos e pesquisas para o tema central das suas reflexões, que é a questão do engajamento. Na visão dele, quanto mais os alunos estiverem academicamente e socialmente engajados com os seus professores, colegas e todo o ambiente universitário, maiores serão as possibilidades de sucesso acadêmico e profissional (Tinto, 2012).

O envolvimento permanente nos estudos, a busca de caminhos, percursos e itinerários formativos desde o ingresso na instituição de ensino, possibilitarão resultados que colocarão o estudante e, depois, o diplomado, à frente dos demais, ainda mais se ele aprendeu a aprender, aprendeu por problemas e por resolução de problemas, com

metodologias ativas e ágeis, de forma de ter alcançado patamares de excelência acadêmica, ou seja, aprendeu pela pesquisa, sobrepondo-se aos meros formalismos e formulismos didático-pedagógicos, que mais se preocupam em seguir determinado currículo e conteúdo e isso, por si só, basta.

Tinto (2012, p. 9, tradução nossa) diz que

Uma quarta e talvez a condição mais importante para o sucesso do aluno é o envolvimento, ou o que agora é comumente chamado de engajamento. Quanto mais os alunos estiverem academicamente e socialmente engajados com professores, funcionários e colegas, maior a probabilidade de sucesso na faculdade. Tais engajamentos levam não apenas a afiliações sociais e ao suporte social e emocional que proporcionam, mas também a um maior envolvimento nas atividades educativas e na aprendizagem que produzem.

Ele adverte, no entanto, que “em nenhum lugar essas condições importam mais do que nas salas de aula, e em nenhum momento do que durante o primeiro ano da faculdade” (Tinto, 2012, p. 9, tradução nossa).

Em suma, segundo ele,

os alunos são mais propensos a ter sucesso em ambientes que estabelecem expectativas claras e altas para o seu sucesso, fornecem apoio acadêmico e social, frequentemente avaliam e fornecem feedback sobre seu desempenho e os envolvem ativamente com outras pessoas no campus, especialmente na sala de aula.

Claro que os indivíduos são importantes; seus valores, compromissos, habilidades e preparação acadêmica anterior desempenham um papel importante em seu sucesso. Há muito que uma instituição pode fazer – e alguns argumentariam que deveria fazer – para promover o sucesso dos alunos se os próprios indivíduos não estiverem inclinados a investir nas atividades que levam ao sucesso. Mas nada disso isenta a faculdade de sua responsabilidade de estabelecer condições no campus que promovam o sucesso do aluno (Tinto, 2012, p. 9, tradução nossa).

Em outro artigo publicado por Tinto, “Reflexões sobre a persistência do aluno”, ele refere que:

[...] o senso de pertencimento e a autoeficácia, independentemente de como as Instituições promovem engajamento e sentimento de pertencimento dos alunos, seja em todo o campus, em programas acadêmicos, ou em salas de aula no campus ou on-line, elas devem fazê-lo desde o início jornada dos alunos - na verdade, tão cedo quanto orientação, se não antes. Como é o caso da autoeficácia, engajar-se e desenvolver um senso de pertencimento

acadêmico e social no início do primeiro ano facilita outras formas de engajamento que melhoram o aprendizado dos alunos naquele ano e persistência até a conclusão nos anos que se seguem (Tinto, 2017, p. 4, tradução nossa).

Neste mesmo artigo, Vincent Tinto (2017, p. 6, tradução nossa) especificamente argumenta que

[...] outra questão que as universidades - e por extensão todos os seus membros, acadêmicos, profissionais e administração - devem se perguntar: o que eles podem fazer para liderar que os alunos queiram e tenham a capacidade de persistir e completar seus programas de estudo dentro da Universidade? Para isso, as universidades têm que ver a questão da persistência através dos olhos de seus alunos, ouvir suas vozes, interagir com seus alunos como parceiros, aprendem com suas experiências e entender como essas experiências moldam suas respostas à universidade políticas.

Por outro lado, à medida que avançou-se em estudos e leituras de teses e dissertações para fins de revisão bibliográfica e aprofundamento do conhecimento sobre o tema, percebeu-se que as ideias originais de Vincent Tinto suscitaram outras abordagens e definições que variam de país para país e de região para região, realçando um panorama e contextualização histórica da evolução dos estudos e linhas de pesquisa sobre esse tema, seja no exterior ou em universidades brasileiras, passando por diversos autores, trazendo diversos sentidos e significados para o termo “*engagement*”, gerando ressignificações, novas ideias e abordagens, como se passa a demonstrar.

Entre esses pesquisadores e autores, destacamos Schmitt, que, em tese apresentada ao PPGE da PUCRS, em 2020, trouxe algumas dessas variações sobre os sentidos e significados sobre *engagement*:

[...] Enquanto nos Estados Unidos as produções se propagaram a partir de uma visão positiva, que resultou no desenvolvimento de teorias, modelos, práticas e estratégias para estimular a permanência e retenção estudantil, nos contextos latino-americano e brasileiro há uma nítida tendência à ênfase nos aspectos negativos do fenômeno, isto é, as produções estão centradas nas causas, impactos, consequências e possíveis estratégias para combater a evasão estudantil (Schmitt, 2020, p. 23).

Já segundo Martins e Ribeiro (2017), o engajamento é tema estudado nacional e internacionalmente e é usado como ferramenta para avaliar a oferta do ensino e a qualidade da aprendizagem:

[...] O engajamento é um fator já estudado e avaliado internacionalmente. Particularmente nos Estados Unidos é medido por meio do National Survey of Student Engagement (NSSE), na Austrália pelo Australasian Survey of Student Engagement (AUSSE) e na África do Sul pelo South Africa Survey of Student Engagement (SASSE). No Brasil, o estudante ao realizar o ENADE, além de responder questões que dizem respeito a aspectos relativos ao seu aprendizado, também avalia as condições de ensino e o seu comportamento ao longo de seu curso. Isso é feito respondendo algumas questões que fazem parte de um instrumento chamado questionário socioeconômico. Porém, estas questões por si só não podem ser atribuídas ao conceito de engajamento, conforme exposto na literatura (Martins; Ribeiro, 2017, p. 225).

Eles também inferem que

O engajamento do estudante, tradução feita para o termo inglês *engagement*, segundo Coates (2005), é um termo amplo, utilizado frequentemente para abranger características acadêmicas e não acadêmicas da experiência de aprendizagem do estudante, incluindo a aprendizagem ativa e colaboradora ou o conceito atribuído pela universidade das comunidades de aprendizagem. Banff et al. (2006) afirmam que o engajamento acadêmico é um tema importante para estudantes e administradores, pois faz uma ligação entre o aprendizado do estudante e seu desenvolvimento pessoal, relacionando-os com uma variedade de atividades e serviços oferecidos no campus. Desta forma, investigar o engajamento pode trazer importantes contribuições para o desenvolvimento do projeto de curso assim como o institucional (Martins; Ribeiro, 2017, p. 225).

Rigo, em sua tese sobre o tema, em 2020, referiu que

Com a perspectiva voltada ao ensino superior, os primeiros ensaios de Costa e Vitória (2017) e Costa, Rigo e Vitória (2017), constatam que, em relação ao Brasil, ainda existe uma carência de publicações sobre o *engagement* propriamente dito. De acordo com as autoras, o *engagement* vem a ser um engajamento dinâmico do estudante universitário para com a sua aprendizagem, uma vez que envolve a questão dos esforços, dedicação e absorção, ou seja, o estudante como protagonista da sua aprendizagem. As evidências encontraram estudos ainda insipientes voltados à Educação Superior, o que denota a necessidade de ampliar as pesquisas visando, a partir de seus resultados, utilizá-los como alavanca dinamizadora para atrair, reter, satisfazer e desenvolver os estudantes, ou ainda, promover mudanças estruturais e/ou pedagógicas, visando uma verdadeira permuta de interesses, com metas e aspirações individuais e institucionais alcançadas. Em outras

palavras, almejar atingir expectativas discentes e docentes no sentido de que, anseios individuais e institucionais sejam atendidos plenamente (Rigo, 2020, p. 75).

Martins e Ribeiro (2017), em artigo recentemente publicado, fez longo arrazoado sobre o significado da palavra “*engagement*” e as suas variações e adequações ao longo do tempo, como segue:

Historicamente, o conceito de engajamento foi abordado pela primeira vez nos estudos de Tyler nos anos 30 relativos ao tempo que o estudante se dedica em determinada tarefa acadêmica (Kuh, 2005). Pace (1984), nos anos 70, aprimorou o conceito incluindo a questão da qualidade do esforço que foi posteriormente retomado por Astin (1984) com a teoria do envolvimento, incluindo no conceito dimensões psicológicas e comportamentais sobre o tempo, apresentando o conceito de envolvimento do estudante. O impacto da universidade em estudantes demonstra ligações entre o envolvimento, atitudes e resultados no desenvolvimento acadêmico (Martins; Ribeiro, 2017, p. 226).

Martins e Ribeiro (2017) também destacam que Pascarella e Terezini conduziram um estudo em mais de 2.000 publicações, tendo como foco os impactos produzidos pela educação superior nos indivíduos, senão vejamos:

Contribuindo para o desenvolvimento do conceito utilizado atualmente de engajamento do estudante, Pascarella e Terezini (1991) conduziram um estudo em mais de 2000 publicações, buscando identificar quais os impactos produzidos pela educação superior nos indivíduos. Nesse estudo, os autores traduziam os conceitos atribuídos a resultados de aprendizagem, buscando entender como a Universidade afeta seus alunos. Posteriormente, Chickering e Gamson (1987) apresentaram as sete boas práticas de alta qualidade de ensino e aprendizagem (i) contato estudante- -corpo acadêmico da universidade (ii) aprendizagem ativa (iii) feedback rápido (iv) tempo na tarefa (v) altas expectativas do estudante (vi) respeito pela diversidade nos estilos da aprendizagem (vii) cooperação entre os estudantes, práticas estas que fundamentaram mais tarde a elaboração de um dos principais estudos sobre engajamento nos Estados Unidos, o NSSE. Cada uma dessas práticas representam diferentes dimensões de engajamento segundo os autores. (Pascarella; Terezini *apud* Martins; Ribeiro, 2017, p. 226).

Martins e Ribeiro (2017) seguem sua fundamentação teórica sobre o significado e a abrangência do *engagement*, inferindo que se trata também de sentimento de pertencimento, de pertença e relação institucional quando diz que:

O engajamento é mais do que o simples envolvimento do estudante ou sua participação. Ele também envolve a percepção do aluno em sentir-se pertencente ao local de ensino (Harper; Quaye, 2009).

Engajamento do estudante no ensino superior como indicador de avaliação
O conceito de engajamento do estudante é baseado na premissa que: (i) os estudantes aprendem a partir de suas experiências ao longo da Universidade; (ii) as políticas e práticas institucionais influenciam o nível de engajamento no campus (Kuh, 2005). O engajamento do estudante envolve toda a cultura organizacional da instituição de ensino, incluindo o grau de interação entre estudantes e seus colegas, estudantes e membros do corpo docente.

O engajamento também envolve o nível de apoio que o ambiente da instituição oferece (Martins; Ribeiro, 2017, p. 227).

De acordo com Kuh e Hu (2001 *apud* Martins; Ribeiro, 2017, p. 228), engajamento do estudante pode ser definido como o tempo e a energia devotados individualmente pelo estudante para atividades educacionais e a extensão com que a instituição de ensino cria oportunidade e proporciona recursos para que os estudantes participem destas atividades resultando no sucesso de cada um. O significado e a aplicação desta definição envolvem um complexo entendimento das relações entre resultados da universidade e quantidade de tempo e esforço que os estudantes devotam para seus estudos assim como para outras atividades relacionadas. O engajamento dos estudantes com suas instituições de ensino influencia importantes resultados de cada um em relação à aprendizagem e persistência (Campbell; Cabrera, 2011 *apud* Martins; Ribeiro, 2017, p. 228).

Ainda de acordo com Martins e Ribeiro (2017, p. 229),

Evans, Hartman e Anderson (2013) apontam que a instituição de ensino deve oportunizar ao aluno momentos de lazer no campus, não apenas para promover o equilíbrio entre as atividades acadêmicas, mas, também, para melhorar o nível de engajamento do estudante. O engajamento do estudante auxilia professores e estudantes a se envolverem ativamente em experiências de aprendizagem. Ele pode ser visto como uma parceira que envolve alunos, professores e instituição de ensino para promover aprendizagem de qualidade.

Rigo, em sua tese sobre o tema, em 2020, referiu que o tema do *engagement* ainda é escasso no Brasil como objeto de estudo:

Considerando os achados explorados em teses e dissertações em Universidades Brasileiras, podemos considerar que os estudos acerca do

engagement no Brasil ainda são escassos se comparados aos estudos do contexto internacional. Ainda menores são as referências encontradas abordando especificamente *engagement* acadêmico voltado ao ensino superior (Rigo, 2020, p. 77).

Do ponto de vista do estudante, está evidenciado que há motivações de caráter pessoal, familiar, da escola de origem, do local de nascimento, do local de estudo, do objetivo de carreira, da visão de futuro acadêmico e profissional, da carreira, da influência do meio em que se encontra inserido, da visão e da percepção de mundo e do seu lugar, momentâneo e futuro, dos sonhos que deseja construir e alcançar, das influências do meio em que vive e do contato com o mundo exterior.

Segundo estudos realizados por Santos (2020, p. 69) e referidos em recente publicação, ela diz que:

Entendemos que a compreensão dos motivos que levam os estudantes a permanecer serve de base para ações que evitem o abandono e vice-versa. Porém, não podemos tratar evasão e permanência como fruto de um mesmo fenômeno. Entende-se que a permanência tem um caráter preventivo e propositivo, já a evasão configura-se como o efeito negativo e impeditivo em relação à permanência do estudante no sistema de ensino.

Importante referir que no tempo presente, embora ainda tenhamos baixos índices de jovens com idade de 18 a 23 anos na Universidade, algo em torno de 17% da população, quando, na verdade, se deveria estar na faixa de 30%, de acordo com o Plano Nacional de Educação vigente, os horizontes dessa juventude universitária também apresentam muitas variáveis e caminhos, demonstrados nos números de matrículas e concluintes de cursos que tivemos: em 2020, mais de 8,6 milhões de matrículas foram registradas pelo Censo da Educação Superior, sendo 1,2 milhão de concluintes. Além disso, 3,7 milhões de estudantes ingressaram em um curso de graduação nesse ano. (Brasil, 2021).

Enquanto para parte deles significa um processo natural, seguindo a tradição familiar de formação superior, para outra parte, são os primeiros em gerações a alcançarem o sonho de cursar uma Universidade.

Certamente, os caminhos dos segundos podem ter sido mais tortuosos, difíceis, exigindo toda a sorte de esforços, engajamento, persistência, superação de limites e

dificuldades, trazendo consigo alentos e esperanças que os poderão diferenciar na busca dos seus sonhos.

Por outro lado, saindo da seara da dicotomia socioeconômica, apresenta-se a possibilidade de estudantes se servirem da Universidade para trilhar caminhos de excelência, seja na academia, na aprendizagem, seja na futura caminhada profissional.

Para isso, desde cedo, têm nítido para si que somente com dedicação plena, adesão aos estudos, engajamento nas tarefas diárias, comprometimento em alto nível para forjar os melhores conhecimentos, alcançando níveis de enamoramento com o aprender a aprender, terão resultados que os poderão levar aos píncaros da glória.

Nesse sentido, segundo Martins e Ribeiro (2017, p. 230),

Kuh (2007) expõe que a maioria dos modelos que explora a questão do sucesso acadêmico inclui cinco variáveis: (i) características demográficas, escola que estudaram e outras experiências anteriores; (ii) características estruturais da instituição como sua missão, tamanho e processo de seleção; (iii) interações, formas de socialização com seus colegas e membros da universidade; (iv) percepção dos estudantes em relação ao ambiente de aprendizagem, e; (v) o esforço dedicado pelos estudantes para atividades educacionais.

Estudar diariamente, dedicar-se profundamente aos processos de aprendizagem, superar as dificuldades postas pela natureza dos conteúdos e da proposta pedagógica dos cursos, traçar seu percurso formativo, vislumbrar caminhos que o diferenciem entre todos os colegas, tornar-se joia lapidada para brilhar profissionalmente certamente são desafios que caminham lado a lado, conjuntamente, todos os dias, para quem pretende estar no Ensino Superior ou já está em plena caminhada.

Muito já se refletiu, se pesquisou sobre esses fenômenos e em todos se sabe que os caminhos são difíceis, muitas vezes nada prazerosos, ainda mais diante de tantos apelos e possibilidades que o mundo atual oferece.

O sucesso acadêmico relaciona-se não somente com as notas alcançadas nas avaliações realizadas pelo estudante nas disciplinas do currículo do curso acadêmico, mas também com a aprendizagem realizada, especialmente se for de alta qualidade, o seu envolvimento e engajamento nas demais atividades acadêmicas, como seminários, palestras, atividades de extensão universitária, dentro e fora da instituição, atividades práticas relacionadas ao conhecimento, tudo isso corroborado e coroado com o

cumprimento de todas as disciplinas de acordo com a seriação aconselhada do curso, nos seus prazos de conclusão.

Há situações que simbolizam esse sucesso, como é o caso dos estudantes do curso de Direito, que, ainda em plena caminhada acadêmica, podem realizar o Exame da Ordem, cuja aprovação é requisito fundamental para poderem exercer a profissão de advogado.

Esse Exame da Ordem pode ser realizado em qualquer etapa, mas, para ter validade e ser utilizado como requisito para a inscrição nos quadros da OAB, segundo o que preconiza o Artigo 7º do Estatuto da OAB, deve ser realizado nos dois últimos semestres do curso.

É sabido que parcela, ainda que pequena, de estudantes desse curso alcança essa aprovação e, se o conseguem, é por uma infinidade de razões, entre elas, a qualidade da aprendizagem realizada, os esforços empreendidos, a incessante busca na superação dos desafios, o interesse, o engajamento e o envolvimento com os estudos para atingir as metas traçadas, bem como equilíbrio emocional, preparo, superação e visão de futuro.

Nesse sentido, Martins e Ribeiro (2017, p. 232) dizem que

No estudo desenvolvido por Banff et al. (2006), encontrou-se uma forte correlação positiva entre o envolvimento do estudante e sua satisfação com o curso em geral e suas notas. Os resultados encontrados pelos autores são consistentes com aqueles encontrados por Kuh acerca da forte correlação existente entre o envolvimento do estudante em atividades tanto de sala de aula como fora dela com o seu sucesso acadêmico. Por fim, esses autores apontam para o esforço que Universidades devem fazer para criar projetos e serviços que envolvam seus estudantes no sentido de gerar melhores resultados de aprendizagem.

Nessa mesma senda, Martins e Ribeiro (2017, p. 232) apresenta outras situações que merecem destaque e análise, como antes também referido ao longo da explanação:

A maioria dos modelos que estuda o sucesso do estudante aborda cinco distintas variáveis: (i) a vida pregressa do estudante, incluindo suas características demográficas e experiências antes do ingresso na instituição de ensino; (ii) as características estruturais da instituição de ensino como sua missão, tamanho e forma de seleção; (iii) a interação com os colegas, corpo docente e outros membros da instituição de ensino (iv) a percepção dos estudantes sobre o ambiente de aprendizagem, e (iv) a qualidade do esforço

devotado para atividades com propósitos educacionais (Astin, 1993 *apud* Martins; Ribeiro, 2017, p. 232).

Nesse sentido, novamente fica evidenciado que há uma simbiose e conjugação de fatores que levam a esse sucesso acadêmico, resultado de esforços de todos os atores envolvidos no processo, seja o ambiente anterior à Universidade, o atual na Universidade, o oferecido na sala de aula e no curso, além dos recursos físicos, tecnológicos e de estrutura colocados à disposição, seja o envolvimento e a qualidade do corpo docente em seu processo de ensinar e no seu preparo para o exercício da docência, bem como o esforço pessoal, a dedicação, empenho, foco, engajamento, inteligência emocional e qualidade das aprendizagens realizadas pelo estudante.

Todas essas situações conjugadas, fora outras tantas e situações correlatas aqui não destacadas, podem influenciar na caminhada do estudante, na sua permanência, persistência e conclusão do curso na Universidade.

Segundo Martins e Ribeiro (2017), há inúmeras pesquisas em nível internacional que buscam estudar e compreender o fenômeno do engajamento estudantil e seus reflexos, destacando-se estudos nos Estados Unidos e na Austrália:

Durante mais de uma década a Universidade de Indiana, nos Estados Unidos, tem conduzido inúmeros estudos que buscam verificar as relações existentes entre engajamento do estudante e o sucesso do estudante na educação superior. Os resultados demonstram de forma consistente a existência de um impacto positivo na participação do estudante em práticas educacionais em diversos tipos de instituições de ensino superior. Kuh (2007) apontam que engajando estudantes em práticas educacionais, os resultados nas notas e na persistência em manter-se cursando em sua graduação melhoram. Ainda, para melhorar o sucesso acadêmico e a efetividade da instituição é preciso o desenvolvimento de políticas e práticas que guiem o estudante para utilizar mais energia em atividades apropriadas para seu aprendizado (Martins; Ribeiro, 2017, p. 233).

Eles continuam:

O instrumento de avaliação de engajamento do NSSE foi desenvolvido em 1998 e aplicado no ano posterior em 75 colleges nos Estados Unidos, tendo como objetivo principal investigar o nível de engajamento dos estudantes de nível pelas instituições com esse propósito. Desde então o número de instituições participantes dessa pesquisa vem crescendo, alcançando mais de dois milhões de estudantes em todos os Estados Unidos, atualmente. (Martins; Ribeiro, 2017, p. 233).

Esse instrumento é utilizado para avaliar o desempenho dos estudantes, o envolvimento com a aprendizagem, os resultados alcançados, a importância dos docentes e da estrutura da Universidade. Segundo Martins e Ribeiro (2017, p. 234):

O instrumento desenvolvido é especificamente desenhado para avaliar a extensão na qual os estudantes estão engajados e os seus ganhos no ensino superior. Ele busca avaliar o engajamento em práticas efetivamente educacionais por meio de cinco benchmarks: (i) desafio acadêmico, (ii) interações dos estudantes, (iii) aprendizagem ativa e colaborativa (iv) experiências educacionais enriquecedoras e (v) suporte no ambiente do campus (Kuh, 2001).

A legislação brasileira prevê a constante avaliação dos cursos do Ensino Superior, destacando-se o SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior) e a realização do ENADE (Exame Nacional do Desempenho Estudantil), esse utilizado para avaliar o crescimento da aprendizagem dos estudantes desde a entrada na Universidade e a conclusão do curso e isso reflete na atribuição de notas para os cursos superiores e para a Universidade. (Brasil, 2004)

Por outro lado, nas Universidades brasileiras ainda há o processo de credenciamento e credenciamento das IES, a avaliação dos cursos para fins de autorização de funcionamento e seu desempenho. Dentro das IES, há a Comissão Própria de Avaliação e a Comissão Técnica de Avaliação, ambas com finalidade de coletar, junto à comunidade acadêmica, especialmente estudantes e corpo docente, dados sobre a qualidade do ensino, dos recursos tecnológicos e pedagógicos utilizados para o desenvolvimento das atividades de ensino e de aprendizagem, bem como o engajamento dos estudantes na sua aprendizagem e resultados obtidos.

Segundo Martins e Ribeiro (2017, p. 235), nos Estados Unidos, as avaliações têm diversas características e finalidades, como

Os indicadores avaliados ao longo do NSSE são definidos pelas seguintes características (Kuh, 2005): 1. Nível de desempenho acadêmico – investiga se o estudante acredita que seus trabalhos realizados são desafiantes e criativos. 2. Aprendizagem ativa e colaborativa: esse grupo de questões é baseado na premissa de que estudantes aprendem mais quando eles estão intensamente envolvidos em sua própria aprendizagem e são chamados para refletir sobre tal. Esses itens questionam sobre em que extensão os

estudantes estão ativamente discutindo durante as aulas, questionando ou apresentando trabalhos, se eles são envolvidos em projetos da instituição de ensino ou estão engajados em discussões sobre os temas que envolvem seu aprendizado fora de sala de aula. 3. Interações dos estudantes com os membros do corpo acadêmico das instituições de ensino: como os estudantes se relacionam com os professores e outros membros da instituição tanto no ambiente de sala de aula como fora dela. Neste momento, são feitas questões se os estudantes discutem suas notas e planos de futuro, se eles realizam trabalhos em parceria com professores fora de sala de aula e como eles acessam feedbacks relativos a essas atividades desenvolvidas. 4. Experiências educacionais: avalia o uso de oportunidades para complementar a aprendizagem dos estudantes como estágios, serviços comunitários e outras experiências nas quais os estudantes possam aplicar seus conhecimentos desenvolvidos. 5. Ambiente de apoio do campus: os estudantes são questionados sobre como convivem no campus e como é sua relação com os seus colegas.

O engajamento, como se viu até aqui, está mais voltado para os estudantes, analisando-se os seus comportamentos, suas atitudes, habilidades, competências, envolvimento, superações, persistências e conhecimentos assimilados ao longo da caminhada acadêmica.

Os novos estudos sobre o tema *engagement* destacam que se trata de algo muito mais complexo e mais adiante do que tão somente comprometimento dos estudantes com seus estudos e aproveitamento acadêmico. Harper e Quaye (2009 *apud* Martins; Ribeiro, 2017, p. 226), inferem que “engajamento é mais do que envolvimento ou participação, requer o sentimento de fazer parte da instituição”.

Já Bloom desenvolveu, em 1956, três tipologias de engajamento (Trowler, 2010), as quais envolviam três formas de engajamento, o engajamento comportamental, o engajamento emocional e o engajamento cognitivo.

Ainda segundo Martins e Ribeiro (2017, p. 238),

Outros estudos buscam classificar o engajamento de acordo com os resultados de aprendizagem do primeiro ano de estudo dos alunos na Universidade, notas médias dos estudantes e sua persistência em permanecer estudando (Hu; McCormick, 2012). O modelo de Hu e McCormick baseia-se em cinco fatores: desafio acadêmico, aprendizagem ativa e colaborativa, interação com o corpo docente, experiências enriquecedoras de aprendizagem e ambiente de apoio do campus.

Também é citado por Martins e Ribeiro (2017, p. 239) que

McCormick, Kinzie e Gonyea (2013) afirmam que, considerando as evidências apontadas pela avaliação do engajamento do estudante, as instituições de ensino podem ter mais informações de modo a desenvolver experiências e práticas educacionais que melhorem o sucesso acadêmico. ... Nelson Laird et al. (2007) afirmam que, se o engajamento do estudante é importante para o sucesso e retenção do estudante, as instituições de ensino superior precisam constantemente monitorar o engajamento do estudante, particularmente os de primeiro ano, e mais importante, buscar práticas para intervir junto aos estudantes que apresentem sinais de desengajamento.

Ainda, não menos importante do que o estudante, está o professor, o docente, o educador. Conforme citado por Martins e Ribeiro (2017, p. 239),

Kuh et al. (2006) apontam ainda como central para o engajamento do estudante o papel do professor. Para esses autores, professores que promovem e conduzem experiências de aprendizagem adequadas e com significado conseguem obter maiores níveis de engajamento de seus alunos. Zepke e Leach (2010) afirmam que o professor tem papel central para a promoção do engajamento do estudante, portanto, as instituições devem favorecer subsídios para que o professor desempenhe o seu papel de forma adequada.

As instituições de ensino superior (IES) têm papel fundamental no desenvolvimento de qualquer sociedade, sendo caminho importante da evolução da humanidade em todos os seus sentidos, aplacando o retrocesso civilizatório e emancipando pessoas em sua integralidade.

As IES têm no corpo docente um dos seus principais ativos. Em uma palestra, o ex-reitor da PUCPR, Irmão Clemente Juliato, referenciou que o maior número de pessoas pensantes por metro quadrado em qualquer lugar do planeta se encontra nas universidades, especialmente por causa da presença e trabalho de educadores e estudantes.

Efetivamente, a educação age sobre as pessoas e elas transformam o mundo, a partir das aprendizagens realizadas, especialmente no âmbito da educação, mais notadamente na superior, tendo em vista a formação profissional que as conduz para o mercado de trabalho, gerando desenvolvimento, renda e novos trabalhos, movimentando as atividades econômicas, o Estado e a sociedade como um todo.

Nesse contexto, papel fundamental e primordial exercem os educadores, o corpo docente de qualquer estabelecimento de ensino, no presente caso, direcionado ao ensino

superior, pois, com seu fazer docente, seus conhecimentos, compartilhados e colocados à disposição da universalidade, impactam a vida dos discentes, seja na formação humana seja na profissional.

Quanto mais qualificado e dedicado for o educador, quanto mais engajado e disponível for para ensinar, educar, orientar, discernir, contribuir, influenciar, mostrar e pavimentar caminhos, direcionar, auxiliar a escolher, aconselhar, se colocar à disposição, emitir juízo de valor, refletir, encaminhar, acolher, perceber talentos, estimular, pesquisar, fazer diferença, dar atenção e contribuir para modificar o meio em que vive e trabalha, mais terá sido importante na vida das pessoas e das instituições.

O engajamento docente, com vistas à excelência acadêmica, movida pelo educar e ensinar através da pesquisa, promovendo o desenvolvimento humano, social e tecnológico, é visto como o caminho a ser trilhado por todas aquelas IES que se diferenciam no mercado, buscadas pelos estudantes por causa da influência que exercem nas carreiras acadêmicas e profissionais, abrindo caminhos que os colocam em destaque e referência no exercício profissional, sendo elas aspiração de todos aqueles que as veem como diferenciais na sua formação e projeto de vida.

Entende-se que um corpo docente altamente qualificado e especialmente dedicado à docência, ensinando, abrindo e mostrando caminhos para os seus estudantes, interessando-se por todos e auxiliando-os em todas as suas necessidades, engajando-se a eles para que resultem em discípulos ainda melhores que seus mestres, faz a diferença em uma IES que se coloca na vanguarda da formação das pessoas e é geradora de talentos e de pesquisa que podem influenciar e modificar os caminhos da humanidade.

As melhores universidades do mundo se posicionam através do talento e da qualidade do seu corpo docente. A qualidade do seu trabalho, das suas pesquisas de alta relevância e performance, as obras publicadas, a contribuição para o progresso da ciência e do mundo são diferenciais esperados por instituições reconhecidas como de classe mundial.

Mas o que faz com que os estudantes escolham esta ou aquela Universidade para buscarem a sua formação acadêmica e profissional?

Certamente, não se trata de resposta fácil, mas intui-se, seguindo na ótica de Vincent Tinto e de outros autores já referenciados, que há inúmeras razões para que façam esse tipo de escolha.

Destacamos aqui, de forma empírica, resumida e sem gradação de importância, com base em leituras que fez-se de livros, artigos, teses e dissertações e literaturas relacionadas ao tema, ainda que de forma incompleta, alguns dos motivos dessas escolhas, sem a pretensão de desenvolver-se os temas, embora tenham alta relevância e poderiam ser motivo de análises individuais e mais aprofundadas, sendo que parte delas foram utilizadas em um das perguntas do questionário enviado aos sujeitos de pesquisa, através da qual indicaram o que consideraram importante no reconhecimento da universidade e o que leva os estudantes a preferirem essa em relação àquela instituição por ocasião da escolha do estabelecimento de ensino em que buscarão a sua formação acadêmico-profissional e que será destacada na parte da Análise de Conteúdo em uma das suas categorias e subcategorias:

- a) imagem externa;
- b) percepção de valor que agrega ao currículo e diploma;
- c) reconhecimento local, regional, nacional e internacional, especialmente se for de classe mundial;
- d) potencialidades;
- e) qualidade do corpo docente, suas titulações, publicações, pesquisas e reconhecimento nacional e internacional;
- f) influência local e internacional;
- g) qualidade e relevância do seu ensino, das suas pesquisas e entregas que faz à comunidade;
- h) infraestrutura física, recursos humanos e tecnológicos;
- i) laboratórios de alta qualidade e relevância;
- j) equipamentos de última geração e sua permanente atualização;
- k) biblioteca e repositórios de pesquisa com acervos altamente qualificados, com quantidade e disponibilidade para a comunidade acadêmica;
- l) acolhimento às pessoas;

- m) programas de acompanhamento discente, como grupos de pesquisa, direcionamento ao mercado de trabalho e estágios em organizações, corporações e de relevância para o mercado;
- n) corpo docente e de técnicos administrativos altamente capacitados e qualificados, para serem mediadores e facilitadores das necessidades dos estudantes, especialmente através da disponibilidade de atendimento e acompanhamento, com foco na aprendizagem e em seu desenvolvimento pleno e integral;
- o) preparação para o mercado de trabalho, sendo seus talentos e diplomados buscados a qualquer tempo, muitas vezes, antes mesmo da conclusão do (s) curso (s);
- p) formação integral das pessoas, realçando-se os valores da pessoa humana, a ética, a cidadania e a profissionalidade, com vistas a uma dimensão global e universal e à qualificação como cidadãos do mundo;
- q) programas de financiamento ou de créditos, bem como de bolsas de estudos e de assistência estudantil.

De todo esse arcabouço de situações elencadas, há de se destacar a importância do corpo docente e, especialmente, a sua ação docente, seu jeito de ensinar, seu engajamento com a educação e com a aprendizagem dos estudantes, o seu interesse de fazer mais e melhor do que é o padrão institucional, de ir além daquilo que se espera de um excelente educador, bem como o seu comprometimento e dedicação ao ensino, à pesquisa, sempre visando à excelência acadêmica.

Olhando para a história de formação acadêmica e profissional de diversos pares, vê-se o quanto importantes e essenciais foram e são os educadores na vida e caminhadas acadêmicas e creio que isso se repita em toda a coletividade social.

Por isso, entende-se que quanto mais qualificado for o corpo docente e os resultados que geram em todos os níveis, seja na aprendizagem, na pesquisa, na formação de pessoas, no desenvolvimento de novas tecnologias e teorias educacionais, entre tantas e tantas possibilidades, maior será o seu reconhecimento e, conseqüentemente, a procura por eles e pela instituição em que trabalham.

Como parâmetro, podemos citar a procura que determinadas universidades brasileiras têm, não importando o local geográfico em que se encontram. Aqueles que têm condições socioeconômicas e mesmo os que não têm, mas que necessitam de aporte de assistência estudantil, acabam buscando essas instituições para a sua formação acadêmica e profissional.

Em relação a Universidades norte-americanas e europeias, por exemplo, o que faz com que estudantes de todo o planeta sonhem em estudar no MIT, em Stanford, em Harvard, na Sorbonne, Oxford, Universidade Johns Hopkins ou em Tel Aviv? Certamente, porque elas ocupam posição de destaque internacional e se apresentam como instituições que fizeram e fazem grandes entregas em todos os níveis, especialmente na pesquisa acadêmica e pesquisa aplicada, trazendo soluções para as necessidades do nosso tempo, como, por exemplo, a descoberta, desenvolvimento e fabricação da vacina contra a COVID-19 em tempo recorde.

Quantas pessoas de grande destaque internacional, seja como presidentes dos seus países seja como prêmios Nobel estudaram nessas Universidades? Em Harvard, por exemplo, estudaram e se formaram os ex-presidentes americanos Barack Obama, George W. Bush, Franklin Roosevelt, John Adams, John Kennedy e John Quincy Adams, além dos grandes nomes da tecnologia como Bill Gates e Mark Zuckerberg, como também o brasileiro Jorge Paulo Lemann (tido como o empresário brasileiro de maior sucesso e uma das maiores fortunas do mundo), só para citar alguns exemplos.

Em Stanford, universidade norte-americana da Califórnia, em que estudam aproximadamente 20.000 estudantes, formaram-se grandes talentos no esporte (mais de 60 medalhistas olímpicos estudaram na instituição), como também grandes ases da tecnologia, como os fundadores da TESLA, do Google e da HP. Aliás, os fundadores da HP, em gratidão ao que representou essa Universidade na vida deles, cada qual construiu um prédio de alta tecnologia para a instituição, doando-os, bem como ainda doam mais de U\$ 5.000.000,00 anuais cada um para a Universidade.

Situação idêntica verifica-se na Universidade de Cambridge, em que estudantes dos mais variados matizes e origens diplomados na instituição, como forma de gratidão e de reconhecimento e com visão estratégica para possibilitar que outras pessoas também possam desenvolver ainda mais seus talentos e gerar riqueza e conhecimento,

realizam grandes aportes financeiros para o desenvolvimento e sustentabilidade da instituição, como foi o caso de príncipes árabes e membros das famílias detentoras de ricos campos de petróleo do Oriente Médio.

E por que conseguem se destacar tanto e contribuir para o desenvolvimento pleno das pessoas, da sociedade, das ciências e das mais refinadas tecnologias colocadas a serviço da pessoa humana? Certamente, porque há muita dedicação, empenho, engajamento, envolvimento, investimento e talentos de pessoas de todo o mundo que querem o seu pleno desenvolvimento e o desenvolvimento dos demais. Além disso, atraem para essas Universidades os jovens de maior talento e desempenho acadêmico, ainda na fase da sua formação básica. Em alguns casos, há acompanhamento deles nessa etapa da formação pela própria Universidade. Em algumas dessas universidades, mais de 40% dos seus estudantes são estrangeiros, também chamados de “alunos internacionais”, o que demonstra que não há fronteiras que não possam alcançar, motivado pela excelência e relevância do seu ensino e dos resultados que entregam para a comunidade acadêmica em todos os sentidos.

A PUCRS, destacada universidade do Brasil e da América Latina, figura entre as melhores do mundo em muitas áreas e tem programas específicos de atração de jovens talentos, especialmente direcionados às escolas da Rede Marista, oferecendo possibilidades de Seminários e Salões de Iniciação Científica, competições de Robótica, realização de disciplinas da graduação e de aulas e oficinas com os professores da Universidade, em salas de aula e laboratórios da própria instituição, com vistas a atrair esses jovens talentos e impulsioná-los no seu desejo de formação superior de alta qualidade e relevância.

Além dessas situações específicas, constata-se que muitos estudantes optam por determinadas cursos e instituições de ensino superior por causa da presença desse (a) educador (a) ou pesquisador (a) ou pelos projetos de pesquisa que já realizou ou estão em andamento, ou ainda, pelo que oferece em termos de estruturas acadêmicas e tecnológicas, infraestrutura física, acolhimento, bem-estar e assistência estudantil em seus mais amplos sentidos, formando vínculos afetivos e emocionais que muito os faz querer pertencer a essa comunidade universitária, associando-se ao seu sucesso,

imagem e representação, bem como impulsionam a realização pessoal e dos seus sonhos para dimensões que, quiçá, não imaginassem alcançar sozinhos.

Segundo Santos (2020, p. 196), os docentes, os discentes e os gestores das instituições de ensino formam um tripé que interagem e deveriam se complementar de forma permanente, não sendo recomendado que permaneçam distantes entre si, pois não atingirão fins, finalidades e propósitos comuns.

Ela assim se manifesta:

Todavia, a permanência na Educação Superior precisa ser planejada a partir do ponto de vista dos atores ativos nesse cenário, estudantes, docentes e gestores, uma vez que os estudantes são o público-alvo da Educação Superior, os docentes são a “cara” da instituição junto aos estudantes e a gestão é aquela que dá suporte para as ações/interações ocorrerem. Ou seja, é preciso levar em consideração que, para desenvolver a permanência na Educação Superior, esses atores, gestão, docentes e estudantes, devem trabalhar juntos, envolvidos num processo de cooperação em prol de uma educação de qualidade e equitativa para todos. Assim, a gestão da instituição é responsável pela organização e acompanhamento da qualidade do ensino ofertado, dos serviços de suporte e atendimento, de estratégias e mecanismos de manutenção dos estudantes na instituição, e de qualificação do corpo docente, para que os educadores possam cumprir seu papel e bem representar e relacionar a instituição junto aos estudantes e à comunidade acadêmica (Santos, 2020, p. 196).

Todas essas condições favoráveis direcionam para aprofundadas reflexões sobre o papel docente na formação, nos percursos formativos, no projeto de vida e na caminhada de vida profissional desses jovens. Também associam às grandes responsabilidades e visão de futuro e de permanente atualização que a Universidade deve ter na sua missão e visão estratégica.

No último quartel do século XX, percebendo desconexões entre o sonho da formação superior e a realidade fática pessoal dos jovens estudantes e o que eles encontraram nas Universidades, alguns educadores/pedagogos, sociólogos e estudiosos das mais variadas formações começaram a prestar mais atenção a diversos fenômenos que ocorriam em quase todas as instituições. Passaram, então, a estudar e pesquisar com profundidade esses fenômenos, entre eles, a desistência do curso superior, a falta de persistência dos estudantes, as trocas de cursos no primeiro ou segundo semestre do curso originalmente escolhido, a evasão escolar, o baixo aproveitamento das disciplinas,

a formação em período além da seriação aconselhada no projeto pedagógico dos cursos, a perda de recursos econômico-financeiros decorrentes desses fenômenos por parte dos estudantes ou suas famílias, que suportam o pagamento de mensalidades, ou das esferas governamentais federais ou estaduais, além do próprio tempo despendido, que não se recupera mais, bem como o atraso da disponibilidade de mão de obra qualificada no mercado de trabalho, deixando de promover ou gerar desenvolvimento humano, econômico e social, entre tantas e tantas situações decorrentes.

Por outro lado, na medida em que foi-se avançando nos estudos e pesquisas sobre o tema, descortinou-se uma situação que entendeu-se importante destacar, qual seja, de que Vincent Tinto foi um dos pesquisadores pioneiros sobre o tema do *engagement*, especialmente quando se tratava de evasão escolar que ocorria nos primeiros semestres dos cursos superiores e foi um dos que mais contribuiu com estudos, publicações, reflexões e discussões sobre o tema.

Evidentemente, com o passar do tempo, as primeiras pesquisas se mostraram limitadas ou incompletas frente às complexidades e evoluções da própria sociedade e do ensino superior, mas eram e foram a mola propulsora para novas pesquisas, novos caminhos e abordagens sobre o tema, sempre tendo em Tinto o marco referencial.

Assim, próprio do mundo científico e da pesquisa, a teoria de Tinto começou a ser esmiuçada, o que levou a buscarem-se novos vieses, possibilidades e caminhos, tecendo-se juízos de valor sobre o que fora produzido até então, inclusive por ele próprio, e que passamos a expor, fazendo os entrelaçamentos e intersecções entre as ideias de Tinto e a dos novos pesquisadores e suas pesquisas, bem como as do próprio Tinto, em revisão que realizou em 2017.

Nesse diapasão, Castro e Teixeira (2014) entendem que a teoria de Tinto se tem mostrado insuficiente para descrever sozinha e satisfatoriamente a questão da evasão ou da permanência dos estudantes em seus cursos.

Ainda conforme Castro e Teixeira (2014, p. 11), a permanência ou evasão dos estudantes decorre de dois processos integradores, de ordem acadêmica e social:

a teoria de Tinto (1975) propõe como aspectos fundamentais para a permanência ou evasão do aluno dois processos: a integração acadêmica e a integração social. A integração acadêmica refere-se ao sentimento de estar integrado ao ambiente da universidade no que diz respeito ao contexto do

curso e suas demandas acadêmicas. Inclui a percepção do estudante sobre o seu desempenho acadêmico, a autoestima relacionada a esse desempenho, a percepção de desenvolvimento pessoal, o sentimento de gostar dos conteúdos do curso e uma identificação com suas normas e valores, bem como com o papel de estudante. Já a integração social refere-se ao sentimento de fazer parte de um grupo e de sentir-se bem no ambiente da universidade, o que se manifesta por meio de contatos com colegas de curso (amizades, conversas), participação em atividades de caráter social na universidade (como festas, festivais, esportes, eventos culturais) e também contatos informais com professores e com o pessoal de apoio dos cursos.

Nesse contexto, também citado por Castro e Teixeira (2014), outras duas situações merecem ser destacadas: o compromisso com a instituição, que pode também ser chamado de engajamento institucional por parte do estudante, pois considera a Universidade em que está buscando sua formação acadêmica importante para o seu currículo, bem como a sua intencionalidade e necessidade de concluir o curso nessa mesma instituição, com o fim de receber diploma e, a partir disso, exercer a profissão, sendo elementos importantes para entender-se em parte a teoria de Tinto:

Além desses dois aspectos, a teoria de Tinto aponta dois outros fatores fundamentais para permanência ou evasão: o compromisso com a instituição (importância de ser aluno de uma determinada universidade); e a meta de concluir a graduação, ou importância de obter o diploma (Cabrera et al., 1992; Tinto, 1975).

Ponto importante para a compreensão da teoria de Tinto são os tipos de dados que fundamentam a construção do modelo. No Modelo de Integração do Estudante são as percepções do próprio estudante acerca de sua experiência acadêmica que são consideradas, sendo usualmente avaliadas por meio de escalas de autorrelato (Pascarella & Terenzini, 2005; Cabrera et al., 1992; Tinto, 1975) (Castro; Teixeira, 2014, p. 11).

Diante do exposto, fica evidenciado que o modelo longitudinal sugerido no trabalho de Vincent Tinto (1975) se torna ainda mais importante para elucidar essa dimensão da trajetória, sugerindo que os estudantes deixam a universidade devido à falta de integração ao ambiente acadêmico e social da universidade, conforme descrito em artigo publicado na Revista Enfoques, Rio de Janeiro, Edição Especial, XX Jornada PPGSA, pp. 83-95, 2019.

Segundo esse mesmo artigo, Pascarella e Terenzini (1980 *apud* Borges, 2019, p. 90), outros estudiosos do tema, fazendo novos aportes e olhares sobre o tema do engajamento

indicam que a relação entre aluno e professor é muito importante para a afiliação acadêmica e simbólica dos estudantes. O tipo de relacionamento investigado pelos autores não se resume ao existente no espaço da sala de aula. A frequência com que os calouros mantêm contatos informais com os professores e a qualidade desses contatos favorecem as experiências e os resultados educacionais desses alunos no início de curso. Não se trata de amizade no sentido estrito do termo, mas de uma convivência que permita que os iniciantes na carreira possuam referências profissionais com as quais possam evoluir tecnicamente e utilizarem como modelo de atuação futura.

Moraes, Heidemann e Espinosa, em Artigo Científico publicado no Caderno Brasileiro de Ensino de Física em 2020, trouxeram grandes contribuições sobre as Teorias de Tinto, destacando-se a Teoria de Integração do Estudante, de 1975, revisada em 2017, com novos olhares e enfoques, desta feita denominada de Modelo da Motivação da Persistência do Estudante, sobre as quais passamos a discorrer doravante.

O Modelo de Integração do Estudante de Tinto (1975) pode ser compreendido nas suas dimensões organizacional e sociológica, tratando-se de um modelo interacionista, pois compreende que o processo de evasão se situa na falta de congruência da interação entre elementos individuais e institucionais.

Conforme referido no artigo por Moraes, Hindermann e Espinosa (2014), de acordo com Tinto (1975),

[...] a integração acadêmica e a integração social são aspectos fundamentais para a permanência dos estudantes em cursos superiores, pois influenciam fortemente na meta do estudante em concluir a graduação, bem como no compromisso que ele apresenta com a instituição. O modelo de Tinto pode ser considerado como um modelo de impacto, pois determina os aspectos do compromisso com a instituição e com a conclusão da graduação como definidores na decisão do estudante em permanecer ou evadir do curso. A adoção de um modelo desse tipo é coerente com a preocupação de investigar os preditores teóricos da evasão, assim como desenvolver estratégias de intervenção a partir da perspectiva institucional (Moraes; Hindermann; Espinosa, 2014, p. 375).

Ainda conforme eles,

São pressupostos do Modelo de Integração do Estudante que o indivíduo tenha algum nível de comprometimento com o curso (i.e., intenção de concluí-lo) e com a instituição no momento em que realiza o ingresso no Ensino Superior. Esse comprometimento se consolida no conjunto de relações entre os seguintes sistemas relacionados ao indivíduo: i) background familiar; ii)

escolarização anterior; e iii) competências e habilidades (Moraes; Hindermann; Espinosa, 2014, p. 375).

Entretanto, após o ingresso, Tinto defende que existe uma primazia do conjunto de relações que o indivíduo estabelece no ambiente universitário na sua decisão de permanecer ou evadir do curso.

Para Tinto, integração acadêmica corresponde ao sentimento de estar integrado ao ambiente da universidade no que diz respeito ao contexto do curso e suas demandas acadêmicas. A percepção sobre seu desempenho acadêmico, bem como a autoestima relacionada a esse desempenho, a percepção sobre seu desenvolvimento pessoal, suas atitudes em relação aos conteúdos do curso, e a identificação com as normas e valores do curso e com o papel do estudante são alguns dos elementos que influenciam na integração acadêmica. A integração social, por sua vez, se refere ao fazer parte de um grupo e de sentir-se bem no ambiente da universidade.

Segundo Tinto (1975), esse eixo de integração se manifesta quando consideramos por exemplo: os contatos do estudante com os colegas de curso; a participação em atividades sociais (e.g., festas, esportes, eventos culturais); os contatos informais do estudante com os professores ou com demais funcionários da instituição.

Diante disso, Tinto (2017) propôs recentemente uma nova perspectiva, delineando o Modelo da Motivação da Persistência do Estudante, em que sustenta que os estudantes não procuram ser retidos na instituição, mas sim persistir.

Nessa nova perspectiva, a persistência de um estudante é a manifestação da sua motivação para dar continuidade aos seus estudos. Os estudantes têm diferentes relações entre suas metas e a própria motivação, portanto a persistência de cada um é afetada distintamente pelas experiências na instituição de ensino. O autor novamente pressupõe no modelo que os estudantes começam seus estudos com algum nível de comprometimento em se formar na primeira instituição em que ingressam. Assim, são as experiências vividas na universidade que impactam esse comprometimento do estudante, que, por sua vez, influencia a sua motivação em concluir o curso. Temos, portanto, um pressuposto básico no modelo: a persistência do estudante na instituição de ensino é fundamentalmente uma expressão da sua motivação.

O modelo estabelece ainda que o impacto das experiências em ambiente escolar na motivação do estudante pode ser entendido como o resultado da interação entre as metas, as crenças de autoeficácia, o senso de pertencimento e a percepção de currículo do estudante (Tinto, 2017).

Entre as questões correlatas que se mostraram importantes em relação ao engajamento e persistência na caminhada da formação acadêmica e profissional do estudante, segundo Tinto, destacam-se o contexto social em que ele nasceu e vive, o entorno social, a vida familiar, a situação socioeconômica da família, a escola, o ambiente escolar e o contexto em que está inserida, a visão dessa escola frente ao mundo acadêmico, profissional e de indicação de caminhos de sucesso aos seus estudantes, influenciando na sua formação e abrindo perspectivas e horizontes para o seu projeto de vida, auxiliando na tomada de decisões e de discernimentos para os caminhos que pretendem seguir e o alcance desses horizontes.

Santos (2020, p. 86) da sua recente obra, em que trata da evasão e permanência dos estudantes no Ensino Superior, a partir de estudos que realizou sobre o tema, deu grande contribuição para reflexões e aprofundamentos sobre o tema quando diz que

As pesquisas apontam, em geral, para as deficiências e dificuldades dos estudantes em permanecer na Universidade, sendo que os motivos mais apontados são: falta de motivação para continuar estudando e falta de hábitos e técnicas de estudo individualizados, dificuldade de organizar o tempo disponível para os estudos, bem como a questão de conciliar estudo e trabalho, e formação escolar anterior precária. Tais olhares denotam a carência de estudos que verifiquem as condições da oferta de educação, bem como a qualidade do ensino oferecido aos estudantes, reforçando-se como muito oportuna a investigação realizada. Embora apareçam aspectos em relação à gestão acadêmica, estes são em proporção significativamente menor do que os olhares em relação ao comprometimento do estudante. Acredita-se como necessário realizar estudos que triangulem a qualidade do ensino, o comprometimento institucional e o comprometimento do estudante em relação à Educação Superior (Santos, 2020, p. 86).

Não há dúvidas de que os ambientes familiar e escolar influenciam, e muito, nas jornadas de vida dos estudantes. Não se trata de determinismos, ou seja, aquele que nasceu em ambientes menos favoráveis está fadado ao fracasso ou insucesso e aqueles que nasceram em ambientes privilegiados assim seguirão para toda a sua vida. Pelo

contrário, a escola e a Universidade podem ser estradas que abrirão muitos caminhos, mas dependerá de uma série de outros fatores.

Por outro lado, há de se considerar que o ambiente familiar e escolar é bem diferente do que os da Universidade, embora, cada vez mais, também nessas instituições haja programas próprios de acolhimento e acompanhamento dos novéis estudantes do ensino superior. Havia épocas em que se afirmava que o ingresso do estudante na Universidade significava a sua emancipação, sua autonomia de vida e de decisões, desprendendo-se dos laços e convívios familiares e iniciava-se a sua jornada de forma individual.

Todavia, no final do século passado e especialmente nesse primeiro quartel do novo século, vê-se uma forte mudança de hábitos, costumes, configurações familiares, no modo de ser e de agir das famílias, no convívio e permanência dos filhos com as suas famílias.

Tais novas situações têm modificado os cenários nos campi universitários do Brasil e em grande parte dos países. Até então, era raro ver famílias levarem seus filhos à Universidade, acompanhar mais proximamente sua jornada acadêmica, seu aproveitamento escolar, a sua presença em aulas, as suas aprovações ou reprovações, bem como serem os provedores de toda a manutenção deles na instituição, diferentemente de outras épocas em que o estudante morava em repúblicas, trabalhava de dia, pagava seus estudos e estudava à noite. Ainda há essas situações, é verdade, mas também se percebe que, em inúmeras instituições, esses cenários modificaram substancialmente.

Por isso, cada vez mais importante é o acompanhamento das caminhadas dos estudantes, o estabelecimento de metas por eles próprios, sua persistência, seus ânimos e desânimos, suas motivações e objetivos a serem perseguidos e alcançados, primeiramente no curso superior e posteriormente na carreira profissional, seu aproveitamento acadêmico e formação pela Universidade, marcados pela persistência, ânimo, esforço e superação, pois se trata de ativos tangíveis e intangíveis que precisam ser assim tratados pela sua importância para a instituição bem como para o progresso econômico, social e educacional de um país.

Assim, analisar e acompanhar esses cenários com vistas a proporcionar a inserção e integração desses estudantes na Universidade, fazendo com que assimilem o

espírito e visão de educação e de futuro proposto pela instituição, acabam por se tornar elementos muito importantes para o comprometimento, engajamento, enamoramento e adesão dos estudantes, com vistas a sua evolução, persistência, permanência e conclusão dos seus estudos e, após, continuação sua caminhada em novos níveis de formação ou de reconhecimento àquela que os formou, seja mediante contribuições econômico-financeiras ou atos de filantropia em favor dela, para a engrandecer ainda mais, provendo-a com os mais variados recursos para fins de investimentos em pesquisa, em educar pela pesquisa, alcançando notáveis progressos que beneficiem a aldeia global, sendo a síntese da sua existência a excelência dos seus quadros discente, docente e de ensino e pesquisa.

Empresas que fazem a diferença têm um ponto em comum: elas criam e mantêm vínculo afetivo com seus consumidores. De acordo com pesquisa realizada pela Universidade de Harvard, 95% das pessoas, ao fazer compras, ignoram a razão e levam em consideração a ligação emocional que têm com determinado produto. A lealdade vai além do racional.

Nesse sentido, a proposta da tese buscou estudar e entender esses possíveis vínculos e conexões e a forma com que, se existentes, impactam na fidelização e sustentabilidade institucionais, mas com o viés voltado para as Universidades e/ou Instituições de Ensino Superior.

Essas conexões emocionais e afetivas são pontos essenciais na pesquisa, pois pretendeu-se conhecer o período após a conclusão do curso superior e o que isso gerou nas pessoas, nos estudantes, nos egressos. Entendeu-se que a vinculação afetiva e emocional, bem como do resultado do impacto que a Universidade teve na formação integral, humana, profissional, acadêmica, ainda mais se tendo aberto caminhos áureos na sua caminhada profissional, poderia abrir caminhos para que reconheça essa importância e, voluntariamente ou de forma provocada, possa querer contribuir para o engrandecimento da instituição que o formou.

Buscou-se entender por que no Brasil ainda não há essa cultura de engajamento após a conclusão do vínculo com a instituição e o que pode ser feito por ela para criar-se esse tipo de possibilidade. Não basta propiciar ambientes para que ele persevere no curso e se forme na instituição, recebendo diploma que o faça ser pessoa diferenciada

no mercado de trabalho, podendo-se ir muito além, mediante vínculos que podem ser desenvolvidos ao longo da graduação e se perenizem, tal como vemos nas universidades europeias e norte-americanas.

Na pesquisa, deu-se enfoque especial sobre o engajamento após a conclusão da graduação e se havia mecanismos para que isso se tornasse algo cultural e de longo prazo nas instituições, buscando entender os motivos por que ainda não temos no Brasil essa condição de engajamento institucional e pós-institucional que pode, sim, ser um caminho/meio de sustentabilidade das instituições.

Dessa forma, a pesquisa pretendeu avançar e ir além da teoria proposta por Tinto, na sua revisão de 2017, articulando-a como um avanço em relação ao que ele propõe.

Também conforme exposto por Moraes, Hindermann e Espinosa, no modelo de Tinto (2017), o senso de pertencimento é o sentimento próprio do estudante como membro aceito de uma comunidade, constituída por professores, servidores e demais estudantes. Trata-se de um construto que pode ser entendido como a percepção da experiência de fazer parte dessa comunidade, bem como de ter seu envolvimento valorizado nas relações desenvolvidas. Nesse sentido, é fundamental que o estudante perceba que sua presença faz diferença para os demais membros.

Ainda segundo eles, para Tinto (2017), a consequência de estabelecer o senso de pertencimento no ambiente universitário é fomentar uma ligação importante ao ancorar frequentemente o indivíduo no coletivo frente aos desafios inerentes ao curso. Como exemplo de implicação dessa ligação, temos a possibilidade da construção de relações colaborativas para lidar com as dificuldades acadêmicas.

A partir da proposição do modelo de Tinto (1975), muitos trabalhos destinaram papel central para a integração do estudante, entretanto ficou em segundo plano a maneira como o estudante era envolvido nesse processo de integração.

No modelo com papel central na persistência (Tinto, 2017), o envolvimento do estudante é entendido enquanto reflexo de uma construção positiva em relação ao seu senso de pertencimento.

Tinto (2017) sustenta que um caminho desejável para esse desenvolvimento seja através da construção do senso de pertencimento, pois, assim, o estudante tem

respaldo na comunidade a fim de compartilhar formas de lidar com as demandas acadêmicas, bem como atitudes saudáveis frente ao estresse.

Outra questão relevante apontada pela teoria de Tinto é a questão da percepção de currículo, ou seja, o quanto determinado currículo escolar ou grade de disciplinas do projeto pedagógico do curso – PPC - podem vir a influenciar e marcar a formação acadêmica e, posteriormente, a sua caminhada profissional.

Em praticamente todos os PPCs e respectivas grades curriculares, há um equilíbrio entre as disciplinas básicas/teóricas e as disciplinas práticas. Em alguns cursos, no entanto, especialmente no Brasil, há muito mais teoria do que prática, como é o caso dos cursos ligados às licenciaturas (Pedagogia, História, Geografia, Letras, etc.). Na Austrália, por exemplo, nos cursos de formação de professores, há pelo menos 70% das disciplinas direcionadas para atividades pedagógicas e práticas docentes, com vistas ao preparo para o mercado de trabalho, de tal forma que os recém-diplomados tenham plenas condições de exercerem o magistério em toda a sua dimensão.

Na situação em tela, quanto maior for a percepção da importância que o currículo tem na vida acadêmica, mais possibilidade há de o estudante se dedicar ainda mais para a aprendizagem, engajando-se com profundidade com vistas a uma sólida formação acadêmica e, com isso, alicerçar férteis caminhos profissionais.

Para Tinto (2017), sobre essa nova perspectiva do engajamento, é necessário que o estudante:

- a) aprenda a refletir criticamente sobre as suas experiências;
- b) tenha papel central no próprio processo de aprendizagem;
- c) seja capaz de posicionar questões sobre a sociedade em um quadro mais amplo;
- d) compreenda a experiência no Ensino Superior como parte da sua jornada de desenvolvimento integral.

Portanto, o currículo não pode ser entendido meramente como uma coleção de conteúdos considerados importantes.

Conforme Moraes, Hindermann e Espinosa (2014, p. 379),

[...] A inspiração para a percepção de currículo sustentada por Tinto (2017) reside na importância em considerar a percepção do estudante quanto à

valorização da sua participação em aula, tanto quanto acerca da relevância conferida pelo professor para a sua aprendizagem ao longo da disciplina. Há diversos fatores que podem contribuir nessa construção, por exemplo: a metodologia de ensino adotada pelo professor, a impressão sobre a qualidade do planejamento das atividades de ensino, e a consideração do estilo de aprendizagem do estudante (Tinto, 2017).

Tinto (2017) reconhece que as principais teorias sobre o fenômeno da evasão discente (incluindo a sua própria) não haviam dado destaque para esse importante papel do ambiente de ensino, destacando que, apesar dos inúmeros esforços mobilizados no favorecimento da permanência dos estudantes no contexto universitário, a sala de aula permanecia fossilizada nos moldes tradicionais, cujo modelo é transmissivo e centrado no professor.

Nesse sentido, Tinto (2017) investiu na revisão da dinâmica em sala de aula destinando papel central para a aprendizagem colaborativa ao propor a configuração desse espaço enquanto uma comunidade de aprendizagem.

Destacamos como asserções relevantes dessa investigação:

- a) a evidência de importante relação entre o perfil das atividades de ensino e o envolvimento dos estudantes, bem como a qualidade do empenho desses sujeitos diante das atividades desenvolvidas;
- b) o vínculo entre a qualidade do empenho empreendido, performance quanto à aprendizagem e persistência dos estudantes.

Salientamos, sobre esse último resultado apresentado por Tinto (2017), que o autor não identifica uma relação linear entre melhora na aprendizagem e consequente motivação da persistência, mas sim os reconhecem enquanto elementos correlatos.

Quando o estudante encontra um ambiente que favorece seu envolvimento tanto acadêmico quanto social, através de práticas colaborativas, há maior propensão de que ele invista seu tempo e esforços no processo de aprendizagem.

Esse reconhecimento da possibilidade de fomento à aprendizagem e persistência concomitantemente, a partir da reconfiguração das atividades de ensino, é consistente com a nossa proposição de explorar uma perspectiva que transcenda o argumento direto sobre a adoção de métodos ativos na promoção da persistência.

A partir das proposições de Tinto (2021) e de outros pesquisadores já referenciados nessa fundamentação, buscou-se aprofundar ainda o entrelaçamento do engajamento discente e o docente, bem como o que isso representa, impacta e direciona para a excelência acadêmica e seus reflexos na sustentabilidade econômico financeira das instituições, os seus impactos e sensibilizações para ações de filantropia dos seus diplomados como forma de manterem-se comprometidos e engajados com a instituição formadora para além do tempo.

Entre as possíveis situações que possam promover o engajamento discente para promover a sua formação integral, humana e acadêmica e prepará-lo para o mundo do trabalho, desenvolvendo todas as suas habilidades, competências, talentos e alta criatividade, com atitude e determinação, certamente se encontra o engajamento do corpo docente e seus olhares a ações voltados para a promoção desse estudante no sentido de descobrir e descortinar nele todas as suas potencialidades. O entrelaçamento de atitudes, de finalidade e de propósito discente e docente poderá gerar resultados que, de fato, alavanquem a formação acadêmica de alta qualidade e performance.

À guisa de comparação, poderíamos citar a formação de um jogador de futebol ou de tênis, por exemplo. São muitas horas de treinos, de treinos de fundamentos, de preparo físico, de rigor técnico com a prática esportiva, cuidados extremos com a alimentação e descanso, bem como acompanhamento de nutricionistas, psicólogos, cuidadores da carreira, assessoria de imprensa, cuidadores da imagem, patrocinadores, etc. Depois de muito investimento, é provável que se venha a ter uma nova joia, um novo craque, um novo talento, uma nova referência. Para exemplificar, podemos citar do mundo esportivo Ayrton Sena, Hamilton, Schumacher, Gustavo Kurten, Leonel Messi, entre tantos outros.

Guardadas as proporções, quem são os craques do mundo acadêmico que ganham destaque e notoriedade nacional e internacional? Alguns são os pesquisadores, os criadores/inventores de novas tecnologias, novos medicamentos para curas de doenças, os que indicam novos métodos de tratamentos para cirurgias ou tratamentos de doenças, novas tecnologias em construções, novos aproveitamentos de energias renováveis, tecnologias digitais, desenvolvedores de produtos e soluções para o nosso

tempo, ou ainda, novas tecnologias produtivas de alimentos ou de aumento de produção ou de reprodução animal, por exemplo.

Tais situações, certamente, são fruto de muito estudo, de muita pesquisa, de tempo dedicado para uma causa, muitas vezes por uma vida inteira. Mas como se consegue isso? Mediante esse entrelaçamento entre o discente e o docente, alimentando mútuos interesses e projetos, com reciprocidades, engajamento, discernimento, firmeza de propósito e visão de longo prazo.

Por outro lado, o entrelaçamento discente e docente pode ocorrer em sala de aula, na medida em que se utilizem metodologias ativas na aprendizagem, mantendo-se ambos ligados para além da sala de aula ou laboratórios. Criar novas formas de aprender e de ensinar, mostrando sentido para aquilo que se está estudando, buscando novos caminhos e mostrando a real e efetiva importância de conteúdos a serem aplicados na futura vida profissional, carregados de sentido e de propósito, possibilitando que o discente seja, de fato, alguém diferenciado no mercado de trabalho, especialista no que oferece ao tecido social, pode ser um caminho que os leve para o compromisso, o comprometimento, o engajamento e construam laços que permeiem a sua própria história.

Há estudos internacionais que mostram que estudantes que tiveram suas vidas impactadas e modificadas pela Universidade e seu corpo docente, por questões culturais e a própria tradição, acabam por serem os maiores contribuintes econômico-financeiros para essas mesmas instituições que os formaram, como forma de gratidão e reconhecimento por tudo o que receberam da instituição que os acolheu e formou.

Essa situação é mais recorrente em universidades europeias e norte-americanas, não havendo no Brasil, ainda, uma adesão consistente a esse tipo de comportamento ou tradição cultural. Muitos se perguntam dos motivos pelos quais ainda não temos essa condição enraizada na população brasileira ou até latino-americana. Alguns referem que é por causa das instabilidades políticas, econômicas e financeiras que permanentemente assolam a nossa sociedade e economia como um todo. Outros referem que falta o espírito altruísta e comunitário e que, antes de qualquer situação, as pessoas pensam primeiramente em si e, depois, se for o caso, retribuem de alguma forma o que receberam.

Por outro lado, há quem diga que todos deveriam auxiliar as Universidades onde ocorreu a formação do estudante, para fins de novos aportes financeiros, possibilitando mais pesquisa, mais desenvolvimento, mais inovação, mais formação profissional, possibilitando um círculo virtuoso de possibilidades e de crescimento educacional, econômico e social.

Esse foi um dos focos da pesquisa de campo, em que buscou-se descobrir se temos/tínhamos no Brasil essa cultura de apoio às instituições universitárias que formaram ou formam os jovens para o mundo do trabalho. Além disso, buscou-se respostas para o que é preciso fazer para se ter ou se criar essa cultura e como ela poderá ser vista, recebida e acolhida pelos egressos dessas instituições, percebendo o valor agregado que poderão gerar para as novas gerações e para o pleno desenvolvimento do país.

Todas essas situações tiveram como mote e finalidade a busca de informações sobre a manutenção da excelência acadêmica, ou seja, o educar pela pesquisa, o desenvolver todas as habilidades e competências que o estudante traz consigo e promovê-lo para novos níveis, que os possibilitem a criar e trazer soluções para os problemas do nosso tempo e do futuro, que possam vislumbrar soluções e caminhos que promovam a vida humana em todos os seus sentidos.

Além disso, a excelência acadêmica deve ser marcada pelo rigor científico da pesquisa, associada a um ensino de alta qualidade, possível graças a um extraordinário corpo docente, formado na sua essência por doutores e pós-doutores, preferencialmente com dedicação exclusiva e integral à Universidade, especialmente para os discentes que ali buscam os seus caminhos de formação acadêmica e profissional, podendo virem a ser os novos arautos e talentos a serviço da pessoa humana e da aldeia global.

Aí sim, o engajamento discente e docente terá cumprido o seu papel, especialmente se transformar as pessoas e essas transformarem a sociedade para que todos possam alcançar uma vida digna, cheia de sentidos e de realizações plenas.

Por isso, a presente pesquisa tem sua relevância acadêmica e social alicerçada em diversos pilares, destacando-se o fato de ser um tema bastante novo no Brasil, tendo pequeno acervo de teses e dissertações publicados, embora se evidencie crescimento

em artigos científicos, publicações e seminários acadêmicos e congressos nos últimos anos.

A pandemia da COVID-19, por outro lado, trouxe no seu âmago a importância do engajamento e do compromisso institucional de gestores e educadores, especialmente para a captação, manutenção e fidelização dos acadêmicos, tendo forte impacto no número de estudantes matriculados nos estabelecimentos de ensino superior, especialmente decorrente das crises econômico-financeiras geradas ou decorrentes da pandemia.

Antecipar-se às novas realidades postas e buscar minimizar os impactos de toda a sorte e grandeza nessas mesmas instituições e também na vida dos estudantes é, sem dúvida, um dos principais aspectos que precisam ser levados em consideração e ser fonte constante de preocupações e de monitoramento de gestores educacionais, pois a manutenção de vínculos e a permanência dos estudantes nas instituições não só garante a continuidade do processo formativo como também impacta na produção acadêmica, na preparação para o mundo do trabalho e nas carreiras profissionais.

Nos últimos dados publicados pelo IBGE e pelo Censo Educacional, o que se constatou pelo Brasil afora e também em escala global, embora em menor número, foi que o número de estudantes, especialmente de escolas públicas, decresceu mais de 35%, seja por abandono da escola, abandono dos estudos ou simplesmente evasão escolar ou reprovações (Brasil, 2021).

No Ensino Superior comunitário e privado, o impacto e consequências geradas pela COVID-19 são ainda mais impactantes, pois, segundo dados divulgados em sites de notícias e jornais, a diminuição de matrículas nos dois últimos anos chegou a mais de 37% do total dos matriculados.

Muitas matrículas foram trancadas em função de perda de renda por parte do estudante ou da sua família, ou por perda de trabalho dos próprios estudantes, mas também pela não adaptabilidade ao sistema remoto e híbrido de ensinar e aprender, pelas dificuldades de acesso à rede mundial (internet) ou às plataformas digitais, ou ainda, porque a não obrigatoriedade de assistirem/participarem das aulas de forma síncrona os desmotivou ainda mais a seguirem os seus estudos.

Outros também desistiram dos seus sonhos, segundo essas mesmas fontes de notícias, porque não fizeram ou formaram vínculos emocionais ou afetivos com a sua

instituição de ensino, com seus colegas e educadores, pois estavam habituados à modalidade presencial ao longo de toda a sua vida.

Antônio Nóvoa e Yara Cristina Alvim (2021), em recente artigo publicado, defendem a pedagogia do encontro, da convivência, do afeto e da presencialidade como forma e meio permanente de desenvolverem-se vínculos entre os entes que formam as comunidades universitárias, sendo meio importante para superação de dificuldades de toda sorte e de apoio interrelacional que perpassa e vai muito além da questão de conhecimentos, pesquisa e busca do saber.

Por outro lado, conforme artigo de Rosa Maria Rigo, José Antônio Marques Moreira e Maria Inês Côrte Vitória (2020), intitulado *Engagement acadêmico no ensino superior: premissa pedagógica para o desenvolvimento de competências transferíveis*, debate-se e atesta-se que o *engagement* pode produzir resultados surpreendentes, desde que adequada e corretamente compreendidos e conduzidos pelos gestores e educadores.

Esse artigo concluiu que

Os estudos de McCormick e Kinzie (2018) acrescentam ainda que, mapear o *engagement* dos estudantes pode ser uma valiosa ferramenta de avaliação para universidades, no sentido de acompanhar o sucesso de suas práticas acadêmicas. Nesta linha interpretativa, significa dizer que boas práticas pedagógicas devem encorajar o contato entre estudantes e professores, a cooperação entre estudantes e uma aprendizagem ativa. Estudos correlacionados comprovam que os estudantes se engajam mais quando as práticas pedagógicas proporcionam: 1) desafio acadêmico; 2) aprendizagem ativa e colaborativa; 3) interação com os pares; 4) enriquecimento de experiências; e 5) ambientes de apoio (Smith *et al.*, 2013). (Rigo; Moreira; Vitória, 2020, p. 5).

Por isso, pesquisar sobre a importância do engajamento, do comprometimento e das conexões emocionais e vínculos afetivos tomou ainda mais importância, não se tendo nítida visão ou precisão sobre os reais impactos sentidos em toda a teia educacional, havendo necessidade de embasamento teórico e científico para poder-se afirmar, verificar, estudar e aprofundar o conhecimento sobre os reflexos ocasionados pela pandemia no mundo acadêmico, embora já haja ensaios e publicações tratando desse relevante tema.

Nesse sentido, de acordo com Rigo, Moreira e Vitória (2020, p. 5),

Para todas as listas apontadas pela literatura, identifica-se a necessidade de *engagement* por parte dos estudantes, sendo o *engagement* considerado a chave-mestra que abre portas para o desenvolvimento pessoal de competências almejadas para este século. Nessa linha interpretativa, parte-se do pressuposto que os alunos precisam estar engajados para participar de um processo de aprendizagem dinâmico, gradual e evolutivo ao longo de sua vida.

Também citado no mesmo artigo de Rigo, Moreira e Vitória (2020) temos que o *engagement* provoca processos disruptivos que podem influenciar a vida acadêmica e profissional para todo o sempre:

Dada a ampla abrangência do termo, o *engagement* segundo Kuh e Hu (2001) atendem dois objetivos na Educação Superior: desenvolvimento institucional e desenvolvimento individual. O desenvolvimento institucional avalia como os recursos institucionais, cursos e outras oportunidades de aprendizagem facilitam a participação dos estudantes em atividades que são importantes para a aprendizagem, e o desenvolvimento individual avalia a quantidade de tempo e esforço que estes investem em seus estudos e em outras atividades educacionais. Em linhas gerais, trata-se de um processo envolvendo a compreensão de diversos fatores: a) como se produzem os processos de ensino e aprendizagem na Universidade; b) fatores que mais influenciam para aprendizados e resultados mais significativos; c) quantidade de energia física e psicológica dedicada à experiência acadêmica; d) nível de aprendizagem condicionado ao nível de motivação, nível de implicação (motivação, tempo e energia) que se aplicam ao processo de aprender na Educação Superior (Rigo; Moreira; Vitória, 2020, p. 5).

Por tudo o que foi trazido até aqui, o *engagement* corrobora-se como um importante tema a ser estudado, pesquisado e aprofundado, já que pode impactar positivamente a vida dos estudantes, docentes e das instituições de ensino superior, mostrando-se relevante, necessário e de alto valor científico, econômico, educacional e social.

6 INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

Nesta seção serão abordados os caminhos utilizados para o processo investigativo e sua metodologia.

6.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, por ser uma indagação minuciosa sobre determinado tema, visa a um exame crítico na procura de fatos e princípios de forma exaustiva e diligente, cuja finalidade é a constatação da realidade dos atores do contexto social previamente definido.

Segundo Lakatos (1996, p. 15), “A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

A pesquisa tem inúmeras finalidades, características, metodologias, vieses, objetivos e resultados, sempre dependendo do objeto a ser pesquisado, do pesquisador e do que se pretende com ela.

Conforme Gil (2002, p. 19),

O planejamento da pesquisa concretiza-se mediante a elaboração de um projeto, que é o documento explicitador das ações a serem desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa. O projeto deve, portanto, especificar os objetivos da pesquisa, apresentar a justificativa de sua realização, definir a modalidade de pesquisa e determinar os procedimentos de coleta e análise de dados. Deve, ainda, esclarecer acerca do cronograma a ser seguido no desenvolvimento da pesquisa e proporcionar a indicação dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários para assegurar o êxito da pesquisa.

A pesquisa considerou dois campos principais: **no campo teórico**, ela se fundamentou em revisão bibliográfica ou revisão de literatura dos principais autores que tratam do tema do *engagement*, notadamente Vicent Tinto (1975; 2017), bem como em teses, dissertações, artigos ou ensaios publicados, encontrados em bibliotecas físicas ou virtuais, além de acesso aos sites das principais universidades do mundo. Já **no campo prático**, na pesquisa de campo, realizou-se entrevistas gravadas e entrevistas escritas a

partir de questionário de perguntas semiestruturadas com gestores de instituições de ensino superior, embora tenha-se pensado em outros grupos, como professores e estudantes.

A presente pesquisa é exploratória, descritiva e qualitativa, tendo se servido de questionário de perguntas semi-estruturado respondido por escrito e de entrevistas em profundidade gravadas, bem como de análise de conteúdo, a partir das respostas que foram concedidas pelos respondentes sujeitos da pesquisa.

Descritiva porque levou em conta dados importantes como a idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço na instituição e no cargo de gestão, tempo de existência da universidade e informações em relação à quantidade de estudantes, áreas de abrangência e de atuação, existência ou não de práticas de filantropia ou doação de numerários para financiamento de projetos, pesquisas ou assemelhados.

Partiu de uma revisão de literatura, avançando para análise de realidade e do fenômeno e objeto do estudo para ato contínuo, desenvolver hipóteses e aumentar o conhecimento sobre o campo da pesquisa, esclarecendo conceitos e sugerindo a criação de uma nova teoria ou servir de complementação de teoria (s) existente (s).

A revisão de literatura e bibliográfica foi objeto de estudo, estando elencada no Estado do Conhecimento/Estado da Arte, aprofundada por ocasião da interpretação e análise de dados e de conteúdos, bem como durante todo o processo de escrita da tese.

Da mesma forma procedeu-se com documentos, entrevistas, recortes de jornais e de revistas, assistência de vídeos, entrevistas ou documentários na rede mundial, cujos dados foram tabulados, resumidos, analisados e colacionados às perguntas e respostas que foram dadas pelos sujeitos da pesquisa e serão utilizados na análise de conteúdo, na fundamentação e escrita da tese.

Entre os instrumentos e fontes que foram utilizados para a pesquisa de campo e coleta de dados, destacam-se as respostas dadas por escrito pela maioria dos pesquisados, bem como a entrevista em profundidade, dada a preferência do pesquisado para participar dessa forma, que foram gravadas pela plataforma TEAMS, tendo-se feito a posterior degravação, que gerou material escrito e foi utilizado na tabulação, interpretação e de análise de dados, com vistas à análise de conteúdo e de construção da tese.

Todos os sujeitos da pesquisa são adultos, maiores de idade, anônimos que, de forma voluntária, participaram das entrevistas, tendo-lhes sido assegurado o sigilo e confidencialidade da sua identidade e dados pessoais, bem como de cada uma das respostas a cada uma das perguntas a eles formuladas e da Universidade a que se vinculam.

A aplicação da pesquisa envolveu várias etapas de planejamento, desde a definição dos sujeitos/ grupos que seriam pesquisados e em quais e quantas universidades, bem como que metodologias seriam usadas, tipos de entrevistas, formas de coletas dos dados, identificação das pessoas de contato, entre outras situações.

Inicialmente, intencionou-se pesquisar com três grupos, sendo dois (2) grupos de pessoas, de seis (6) até dez (10) sujeitos cada, formados por gestores e de educadores, que responderiam por escrito a um questionário semi-estruturado ou fariam entrevistas em profundidade que seriam gravadas e, ainda, um terceiro grupo, formado pela totalidade de estudantes da IES, de três (3) universidades privadas brasileiras que tivessem relevância nacional e internacional no ensino, pesquisa e extensão, assim reconhecidas por rankings internacionais, com quem esses sujeitos tenham ou tenham tido vínculos, tratando de uma situação e abordagem específica para cada, mas com perguntas que se entrelaçassem, visando alcançar respostas para cada situação apontada no campo da pesquisa, ou seja, o engajamento docente, o engajamento discente, a questão da excelência acadêmica e a sustentabilidade institucional.

No entanto, após a qualificação de banca do projeto de tese, na qual apresentou-se a proposta dos grupos de pesquisa e ter havido alguma manifestação da banca examinadora no sentido da abrangência e da eventual dificuldade de contato com as Universidades e a autorização das mesmas para alcançar os estudantes e professores, iniciou-se os contatos com gestores das universidades que tinham sido inicialmente escolhidas e definidas pelos pesquisadores.

A pesquisa foi enviada e apreciada pelo Comitê Científico do PPGEdU da PUCRS, tendo tido parecer favorável (**ANEXO C**) e está fundamentada na Resolução 510/2016 (Brasil, 2016), do Ministério da Saúde, que regulamentou a pesquisa na área das Ciências Humanas e Sociais.

Superada essa etapa, passou-se a intensificar os contatos com as três primeiras Universidades com as quais pretendia-se aplicar a pesquisa, especialmente por sua profundidade, abrangência, conhecimento, possibilidade de acolhida, interesse no tema e nos seus resultados, entre outras situações, sendo uma no RS, uma no Paraná e outra no Rio de Janeiro.

Por precaução de eventual travamento do processo de coleta de dados, ao mesmo tempo, fez-se contato com quatro outras universidades no RS e uma universidade do centro do país, na capital federal.

Diante do quadro de aceites das universidades e com boas expectativas de ter um bom número de respondentes, continuou-se o processo de elaboração dos questionários, bem como foram estabelecidas estratégias de como poderiam e deveriam ser aplicados, de modo a terem a profundidade necessária que buscava na pesquisa, mas com um olhar para que as respostas já viessem mais elaboradas e prontas. Assim, mesmo antes de iniciar a coleta de dados, estabeleceu-se como principal premissa de que deveria obter o maior número possível de respondentes, fossem as respostas dadas por escrito ou gravadas.

Para fins de haver mais certezas de que os instrumentos de pesquisa que seriam aplicados forneceriam as respostas que estavam sendo buscadas, elaborou-se questionários pilotos destinados a gestores, professores e estudantes, para fins de testar as perguntas e respostas. Após a devolutiva dos questionários, verificou-se que havia necessidade de ajustes, bem como, dada a complexidade da aplicação da pesquisa para estudantes e professores, entendeu-se que a pesquisa seguiria somente com o grupo dos gestores, sendo que a maioria desses também são professores.

Assim, finalizou-se o instrumento de pesquisa com as 14 perguntas, que constam como **ANEXO “F”** dessa tese e iniciou-se a pesquisa de campo propriamente dita.

Após ter recebido a autorização das universidades, através de e-mail fez-se o convite e a apresentação dos pesquisadores, da pesquisa e seus objetivos (**ANEXO D**) tendo-se também enviado o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**ANEXO E**) para os gestores previamente identificados nas Universidades.

No corpo das perguntas e do próprio e-mail, foram enviadas orientações de como deveriam responder, se escrito ou por meio de entrevista gravada com perguntas em

profundidade, os prazos para a devolutiva, a necessidade de assinarem e devolverem via e-mail o TCLE e que estava garantido o sigilo das informações e dos sujeitos de pesquisa e da IES a que se vinculavam.

Os resultados da pesquisa de campo estão detalhados mais adiante.

Como exposto anteriormente, pretendia-se encontrar as intersecções e entrelaçamentos que esses temas e grupos tivessem entre si a partir das perguntas enviadas e que se complementassem e interconectassem, de modo a buscar percepções de como o *engagement* de um e de outro grupo influenciava entre si e os seus resultados, verificando o que isso poderia gerar em termos de alta qualificação acadêmica e profissional, bem como se seria capaz de gerar ligações afetivas e emocionais com a instituição e o corpo docente, de modo de possibilitar a sustentabilidade institucional, seja ela econômico-financeira ou de qualquer outra natureza.

Dadas essas coordenadas e tendo finalizado essa importante etapa, passou-se à análise de conteúdo propriamente dita, conforme segue.

6.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Optou-se pela técnica da análise de conteúdo, tendo-se mostrado como um interessante modelo de construção de dados e informações e que possibilitaram escrever com forte grau de profundidade os resultados, embasando-se nos ensinamentos da professora Laurence Bardin que define a Análise de Conteúdo como

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Ela infere que o método utilizado na coleta de dados pode trazer os resultados pretendidos e, por isso, detalha-se a seguir, em mais profundidade, os procedimentos realizados e o que foi encontrado, bem como o que se seguiu após a coleta de dados.

Na primeira técnica, o convite ao sujeito de pesquisa e disponibilização para dialogar com o respondente a qualquer tempo foi feito por e-mail e caso houvesse alguma dúvida ou dificuldade, de modo que não restassem dúvidas sobre o como fazer,

responder e devolver o instrumento da coleta de dados, o diálogo seguiria por esse canal. Junto ao convite e informações sobre o tema da pesquisa e outras situações pertinentes, encaminhou-se o questionário com as perguntas.

Foi dado um prazo de 10 a 15 dias para que os convidados enviassem as respostas. Como nem todos os convidados responderam no tempo pré-estabelecido, fez-se novo contato por e-mail, tendo tido as mais variadas respostas para o não acolhimento do convite.

Outros, ao invés de responderem por escrito, pediram para que ela fosse mediante entrevista em profundidade gravada, o que ocorreu com 04 sujeitos convidados, de 02 universidades (foram 03 de uma e 01 de outra), apresentando-se como segundo modelo que foi adotado.

A cada envio de resposta feito pelo respondente por e-mail, foi possível o primeiro contato com o que fora respondido (com as respostas), fazendo-se a leitura preliminar, cheio de expectativa, para ver se aquilo que havia sido respondido atendia às necessidades da pesquisa.

Em alguns casos, percebeu-se, de forma imediata, que os respondentes se tinham dedicado a responder. Em outros, foi perceptível que não tiveram muito interesse ou desconheciam o assunto. Alguns deles referiram que não estavam familiarizados com o tema e não o conheciam em profundidade, mas entendiam como um tema muito importante a ser estudado e aplicado na universidade em que atuam.

Essa primeira leitura, ainda que rápida e superficial, permitiu tirar as primeiras impressões do material coletado. Da mesma forma ocorreu com as entrevistas gravadas.

Na medida em que elas se desenrolavam, percebeu-se que muitas das respostas estavam indo ao encontro do que estava procurando e pesquisando.

Além disso, ao final das entrevistas gravadas, tomou-se a liberdade de inquirir os entrevistados sobre o que pensavam do objeto da pesquisa e todos se posicionaram favoravelmente, afirmando que era muito rico, inédito, de grande valia científica e que contribuiria para o crescimento da ciência e da pesquisa.

Na medida em que foram recebidas as entrevistas escritas e teceu-se os primeiros olhares para o material coletado e porque alguns entrevistados falaram sobre sugestões de materiais para complementar a pesquisa, direcionou-se o foco para formar o **Corpus**

de Análise, tendo havido a preocupação de que os mesmos tivessem sintonia e pertinência com os objetivos de estudo, de forma que o seu conjunto pudesse dar informações e complementações para a formulação dos fundamentos da tese.

Todas as situações possibilitaram ter-se uma primeira ideia do que tinha sido coletado em termos de informações e conteúdo, abrindo o caminho para a **pré-análise**, momento em que se aprofundou o olhar para cada uma das perguntas e respostas.

Na fase da pré-análise, novamente fez-se leituras flutuantes de todas as perguntas e de todas as respostas, sem uma preocupação maior em relação ao que, realmente, viria a ser utilizado nas fases posteriores do trabalho, embora algumas situações, por se apresentarem repetidas em várias das respostas, já começaram a chamar a atenção.

Essa **leitura flutuante** permitiu uma exploração mais detalhada do material e do que foi encontrado. Viu-se, por exemplo, que algumas respostas eram muito profundas e outras tinham evasivas e fugiam do tema principal.

Percebeu-se também que alguns sujeitos de pesquisa não conheciam a realidade fática da sua universidade em relação a situações gerenciais estratégicas, mas envolvidos em serem elos importantes entre estudantes, educadores e a instituição.

Ainda durante a leitura flutuante, foi possível perceber que a estratégia utilizada para obter as respostas foi adequada, pois as respostas escritas são mais bem elaboradas, não contém vícios de escrita e fala e não seria necessário ajustar e adequá-las para uma linguagem escorreita e culta, fazendo com que se ganhasse precioso tempo no processo de elaboração dos quadros resumos e das falas que viriam a ser aproveitadas ao longo da análise de conteúdo e dos seus resultados.

Ao mesmo tempo, após ter procedido a degravação as entrevistas em profundidade gravadas, notou-se que tinha um material farto, com informações que iam além das perguntas pré-formuladas, pois obtidas por meio de diálogo dirigido e em que houve diversas interlocuções e interações entre o pesquisador e o pesquisado.

Por outro lado, dada a extensão das entrevistas gravadas, que duraram em média 75 minutos cada, anteviu-se que haveria bastante trabalho a fazer, desde as necessárias depurações de falas, de vícios de linguagem e de expressão oral, o que de fato se confirmou. Além disso, todas as respostas eram mais densas do que as entrevistas

escritas, o que exigiu muito mais tempo para fazer-se as leituras iniciais e com a finalidade de ver o que efetivamente poderia vir a ser aproveitado para a pesquisa.

Feitas as devidas depurações dos excessos e adequação dos textos para a linguagem culta e ortografias, eliminando os termos inadequados e as gírias, como as palavras “né, “ahn”, entre outros ajustes, passou-se a fazer o **primeiro tratamento dos resultados**, com vistas a analisar em profundidade as falas dos entrevistados, de modo que me pudessem indicar o que havia de comum e de diferente em cada uma das entrevistas, pergunta a pergunta, resposta a resposta.

Ato contínuo, passou-se a fazer a **análise aprofundada dos dados coletados**, lendo as respostas de cada um dos sujeitos de pesquisa, pergunta atrás de pergunta, iniciando com a primeira questão até chegar na décima quarta do questionário.

Na medida em que cada uma das respostas era apreciada, passou-se a colocar entre aspas, colchetes e chaves as falas que poderiam vir a ser aproveitadas, bem como foram destacadas em cores variadas as falas principais e as secundárias, além de já verificar eventual intersecção com outras respostas, na medida em que se avançou para as demais respostas.

Feita essa primeira exploração mais aprofundada do material, novamente leu-se todas as respostas, mas agora com mais atenção para as partes que foram destacadas, separadas por cores que passaram a indicar a gradação das respostas e a importância que elas poderiam vir a ter na futura análise de resultados, bem como auxiliariam na busca das categorias e subcategorias de análise.

Com essas ações, vislumbraram-se e identificaram-se as categorias de análise e as diversas subcategorias. Tendo traçado e estabelecido a primeira categoria e suas subcategorias, tornou-se mais fácil chegar nas demais que viriam a formar a linha norteadora do objeto da pesquisa, embasadas nas perguntas enviadas aos sujeitos de pesquisa e nas respostas obtidas, tudo sendo facilitado a partir das leituras e primeiras análises das respostas dadas.

Diante disso e observando as inferências, as repetições de respostas ou semelhanças entre elas, bem como as suas abrangências e vinculações ao objeto de pesquisa, iniciou-se o tratamento das respostas, a tabulação, compilação e interpretação dos dados que, analisados e tratados, possibilitaram criar, descobrir, identificar e

descortinar as categorias de análise para fim de fundamentarem as balizas ortográficas da tese, como se verá mais adiante.

6.3 SUJEITOS DA PESQUISA, UNIVERSIDADES E SEUS VÍNCULOS

Para a aplicação da pesquisa de campo foram escolhidas sete Universidades, sendo quatro no RS, uma no Paraná, uma no Rio de Janeiro e uma no Distrito Federal, bem como os sujeitos de pesquisa em cada uma delas, conforme a tabela abaixo que demonstra os resultados:

Tabela 2 – Quantidade de Instituições e de sujeitos de pesquisa participantes

Universidade	Convites Enviados	Respondentes	% aceite	
Rio Grande do Sul - 1	9	3	33%	
Rio Grande do Sul - 1	19	7	36%	
Paraná - 1	29	4	13%	
Distrito Federal - 1	1	1	100%	
Rio de Janeiro - 1	6	2	33%	
Total	5	64	17	26,56%

Fonte: o autor (2023)

Em síntese, de um total de 07 universidades contatadas e convidadas, obteve-se êxito e aceitação em 05 delas, o que representa 71,5% de adesão. Por outro lado, o convite e questionário foi enviado a 64 sujeitos de pesquisa, tendo tido adesão de 17 ao total, seja por meio de respostas por escrito e entrevistas em profundidade, o que representou a adesão de 26,56% dos destinatários, considerando-se esse índice aceitável em parâmetros de pesquisa qualitativa aplicadas no território nacional.

Ao analisar os dados de identificação dos participantes, 10 são do sexo masculino e 7 do sexo feminino. Também se viu que boa parcela deles atua há muitos anos na instituição, alguns mais de 35 anos, outros de 10 a 20 anos e outros de 5 a 10 anos.

A maior parte deles iniciou sua atuação como professor e foi guindado a cargo de gestão no decorrer do tempo, sendo que praticamente todos permanecem atuando em atividades docentes, ministrando aulas na graduação e na pós-graduação.

. Cada um dos 17 respondentes recebeu o questionário com as 14 perguntas semi-estruturadas, sendo que 04 deles optaram por entrevista gravada e outros 13 responderam por escrito. Apenas um dos respondentes por escrito não respondeu a todo o questionário, tendo-se limitado a responder 03 perguntas somente, tendo usado a expressão “não sei responder” nas demais.

A partir dessas estratificações, a análise e discussão dos resultados toma corpo central do presente trabalho, como se verá doravante, tendo sido estabelecidas categorias e subcategorias de análise.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta fase são analisados e discutidos os resultados da pesquisa de campo realizada com os 17 sujeitos respondentes das 14 perguntas do questionário semi-estruturado, cujas respostas resultaram em mais de 65 páginas de matéria prima que serão esmiuçados doravante, estando algumas apresentadas no **ANEXO G**.

Por força do compromisso ético com a pesquisa e a garantia dada sobre o sigilo dos dados coletados, dos pesquisados e das instituições envolvidas, foram adotadas as seguintes nomenclaturas ao final das respostas, de modo a preservar a identidade dos sujeitos e das instituições envolvidas: para a Universidade, a sigla adotada será, em sequência alfabética, UA, UB, UC, UD e UE. Em relação aos sujeitos, será adotada a letra S (de sujeito) e o número que identifica a quantidade de respondentes vinculados a uma mesma instituição, sendo a seguinte referência: S1, S2, S3, S4, S5, S6 e S7, identificando a quantidade de respondentes por instituição.

Em síntese, ao constar a nomenclatura “UA” e “S1”, quer-se dizer que a resposta se refere à Universidade A e o respondente é o Sujeito 1 e assim sucessivamente.

Diante da quantidade de material a ser analisado, da extensão dos textos das respostas e de algumas respostas serem bastante evasivas, antes de tudo, realizou-se apurada análise de conteúdo para verificar a essencialidade das respostas e se elas continham informações aprofundadas do que estava sendo investigado. Para isso, utilizou-se da técnica de marcar o texto em várias cores, bem como destacar com letras diferentes ou sublinhar aquilo que poderia vir a ser aproveitado para fundamentar as categorias e as subcategorias de análise.

Por outro lado, na medida em que fazia essa nova análise e interpretação dos resultados, passou-se a prestar mais atenção para fins de descobrir e compor as categorias de análise, tendo-se servido do texto das perguntas, da pergunta chave da pesquisa e do objetivo geral da pesquisa.

Além disso, ao formular o questionário de perguntas, percebeu-se que ao menos cinco situações eram centrais para o trabalho, incluindo o nivelamento conceitual e o entendimento que os respondentes tinham em relação ao *engagement*, bem como se percebiam que havia uma cultura de *engagement* nas suas instituições. Além disso,

entendeu-se como importante a questão das conexões emocionais e afetivas entre discentes, docentes e instituições de ensino para entrelaçar o *engagement*, bem como que a excelência acadêmica e a sustentabilidade da instituição deveriam ser as categorias centrais.

Junto com essas premissas, vislumbrou-se que seria importante destacar o que as instituições já fazem e o que elas ainda precisam fazer para alcançarem o *engagement* docente e discente, tendo como princípio norteador as lições e contribuições do principal autor que fundamenta a tese, Vincent Tinto, buscando-se propor através da pesquisa realizada outros olhares e vieses que ainda não foram motivo de análises mais aprofundadas sobre o tema.

Diante disso e para melhor tratar os dados, foram definidas 4 categorias de análise, sendo que uma tem 02 subcategorias, duas têm 01 subcategoria e uma tem 04 subcategorias, como consta no quadro resumo abaixo:

Quadro 1 – Categorias e Subcategorias de Análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
CATEGORIA 1 – <i>Engagement, engajamento e nivelamentos conceituais</i>	SUBCATEGORIA 1 - a cultura do <i>engagement</i> no Ensino Superior e sua importância na mobilização das pessoas SUBCATEGORIA 2 - <i>engagement</i> como mudança conceitual e atitudinal para mobilização de docentes e discentes
CATEGORIA 2 - A função acadêmica, as conexões emocionais e vínculos afetivos	SUBCATEGORIA - a excelência acadêmica e seus desafios
CATEGORIA 3 - Gestão Universitária e a Cultura do <i>Engagement</i>	SUBCATEGORIA – a sustentabilidade institucional
CATEGORIA 4 - <i>Engagement</i> docente e discente	SUBCATEGORIA 1 - Conhecer é preciso SUBCATEGORIA 2 - o que já temos e fazemos bem SUBCATEGORIA 3 - o que ainda não temos e desafios SUBCATEGORIA 4 - Vincent Tinto – contribuições e novos parâmetros

Fonte: o autor (2023)

Importante referir que optou-se em criar apenas uma subcategoria para duas das categorias citadas, pois percebeu-se que há vinculação e conexão entre os temas, gerando complementariedade de análise e aprofundamento das arguições e informações sobre o que está em discussão, bem como formam a parte central da pesquisa.

A partir da definição das categorias e subcategorias de análise, abriu-se o caminho para a análise aprofundada dos resultados obtidos na pesquisa de campo e que passam a ser detalhados doravante, nos termos que seguem.

7.1 CATEGORIA 1: ENGAGEMENT E ENGAJAMENTO – NIVELAMENTOS CONCEITUAIS

Essa categoria é retirada da primeira pergunta feita aos sujeitos de pesquisa, tendo papel central inicial, pois tem por finalidade descobrir o entendimento que existe sobre o tema, especialmente no que concerne a nivelamentos conceituais entre *engagement* e engajamento, na medida em que os achados em bibliografias demonstram haver divergências sobre o seu significado e sua abrangência.

Ao fazer a análise dos conceitos trazidos pelos sujeitos da pesquisa, constatou-se que 16 responderam, correspondendo a 94,08% e um informou que não sabia responder, representando 5,92%. Dos respondentes, 7 entendem que não há diferenças ou que são semelhantes, representando 43,75%, enquanto 9 entendem que há diferenças nos seus significados e abrangências, totalizando 56,25%.

Nos quadros a seguir, destacamos as contribuições dos respondentes:

Quadro 2 – Respostas da questão 1 do questionário semi-estruturado

Respondentes que identificam semelhanças ou não sinalizam diferenças
[...] eu não vejo diferença, ... é uma tradução perfeita de uma palavra para outra. [...] Me parece um conceito que tenta traduzir o nível de conexão e, por consequência, de dedicação que as pessoas têm para aquela instituição a qual elas estão vinculadas [...] para mim, um é a tradução literal do outro. UB – S 4
“A princípio pode se dizer que na perspectiva organizacional-laboral, <i>engagement</i> ou engajamento podem ser considerados sinônimos, sintetizado na noção de vinculação psicológica de comprometimento e empenho no exercício das atividades profissionais”. (UC S1)
“Não tenho condições de opinar sobre essas semelhanças e diferenças entre engajamento e <i>engagement</i> , eis que não tenho estudo prévio aprofundado acerca do assunto. A meu ver, são

a mesma coisa: um estado psicológico de sentir-se engajado, ver um propósito nas próprias ações, agir de forma coerente e comprometida com seus propósitos pessoais e profissionais – o que popularmente é chamado de “vestir a camiseta”. (UE – S2)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Quadro 3 – Respostas da questão 1 do questionário semi-estruturado

Respondentes que identificaram diferenças
“ <i>Engagement</i> ” quer dizer comprometimento sério com algo, visando o longo prazo. Engajamento pode ser um envolvimento circunstancial”. (UA – S1)
“Considero as duas palavras ligadas, entretanto, engajamento me remete a uma participação ativa, colaborativa e <i>engagement</i> a ter um compromisso, que muitas vezes não significa estar engajado. E estar engajado, me parece sempre estar comprometido”. (UB S1)
[...] eu entendo que eles são similares, mas o <i>engagement</i> é mais amplo, porque [...] tem um aspecto de encantamento, a pessoa só se engaja se ela está encantada. E uma outra coisa tem a ver também com influência. A pessoa só vai se engajar se ela está sob influência de alguma coisa, então tem que estar encantada pela ideia e estar no nível de abertura para estar influenciada para aquilo ...]. UB – S 2
“O engajamento tem um caráter mais de relação com a organização. A interação entre os colaboradores e a organização acontece de forma natural e voluntária. Enquanto o <i>engagement</i> apresenta condições para que todos os membros de uma organização deem o seu melhor de si, comprometendo-se com os valores e objetivos da organização, além de se manterem motivados para contribuir para o sucesso da organização”. (UD – S1)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Em síntese, enquanto engajamento tem significado aproximado de algo mais circunstancial, momentâneo, passageiro, efêmero, vinculado a uma determinada proposta, tarefa, projeto de trabalho ou alguma campanha, *engagement* tem um significado mais amplo e profundo, cujos vínculos se estendem para além do tempo, havendo comprometimento com os valores e objetivos de uma organização, encantamento, alinhamento, adesão profunda, interação plena, envolvimento e assumir uma missão, um enamoramento, comunhão, compromisso e vínculos afetivos e emocionais de longo prazo.

O entendimento dos respondentes sobre *engagement* é o mesmo desse pesquisador e está alinhado com o que encontramos na bibliografia especializada que trata dessa abordagem.

O *engagement* traduz, antes de tudo, um comportamento e uma atitude de envolvimento e de comprometimento que vai muito além de circunstâncias e interesses eventuais. Na verdade, remete a compromissos de longo prazo, de ligações que forjam

sentimento e cumplicidade com finalidade de abnegação, filantropia, dedicação plena, lealdade e sentimento de pleno pertencimento para além do tempo.

7.1.1 Subcategoria 1: a cultura do *engagement* no Ensino Superior e sua importância na mobilização das pessoas

Essa subcategoria foi estabelecida a partir da pergunta 3 do questionário semi-estruturado, sendo um desdobramento do entendimento do que pretende ser, efetivamente, o *engagement*.

O que chamou a atenção ao analisar as respostas é que 16 dos 17 sujeitos de pesquisa entenderam que era possível criar-se uma cultura de *engagement* no Ensino Superior, ou seja, 94,11% afirmaram que era possível, o que atesta que visibilizam a importância do tema para mudanças comportamentais institucionais, seja de gestores, professores ou estudantes. No entanto, 04 respondentes referiram que é bem difícil conseguir criar-se essa cultura, citando barreiras, dificuldades e que seria algo de médio e longo prazo, devendo ser institucionalizado pela gestão superior, que deveria tomar para si essa incumbência, de modo a mobilizar toda a comunidade acadêmica.

Essa pergunta tinha viés endógeno, voltado para a instituição de ensino a que o respondente está vinculado, pois outra questão, a de número 9, praticamente repetiu o questionamento, mas foi direcionado para uma abrangência nacional, quando novas respostas foram dadas, havendo percepções diferentes em alguns momentos como se verá em seguida.

O quadro a seguir apresenta as respostas dadas:

Quadro 4 – Respostas da questão 3 do questionário semi-estruturado

“Eu acho que é possível, mas não pode se limitar. Você tem que vir da base. É a pessoa que é engajada, ela não aprende ser engajada. Aos 20 anos de idade, aos 17, ela tem que vir engajada. No ensino, na sociedade, nas atividades acadêmicas, desde a base. Eu acho que, com todo respeito, que nem eu nem você vamos ver vivo se isso acontecer”. UB – S 3
“De fato, é difícil, porque, muitas vezes, o estudante é o estudante taxista, o professor taxista tem aula em um lugar e outro lugar, o aluno vai para universidade, tem aula, vai embora”. (UC – S2)
“É perfeitamente possível criar uma cultura de engajamento no ensino superior” (UE – S1)
“Precisaria aprofundar meus estudos para poder opinar com maior convicção. No entanto, de forma ainda superficial, acredito que é possível criar uma cultura de <i>engagement</i> no Ensino Superior”. (UE – S2)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Além de questionar se entendiam que era possível criar uma cultura de *engagement* nas instituições em que atuam, também perguntou-se sobre o como poderia ser implementada, ao que trouxeram contribuições importantes, várias delas convergindo, especialmente que a alta gestão da IES deve ser a que tome a iniciativa e frente do processo, bem como haver motivação e envolvimento do corpo docente e discente, ou seja, toda a comunidade universitária deve sentir-se chamada e envolvida no processo, estando evidenciado que se trata de algo complexo e de longo prazo, conforme segue:

Quadro 5 – Respostas da questão 3 do questionário semi-estruturado

<p>“Exige uma decisão institucional muito forte da alta gestão. Acho que isso é crucial. A alta gestão tem que tomar essa decisão. Vamos trabalhar a curto, médio e longo prazo para criar essa cultura. Tudo que envolve mudança de cultura, é complexo e leva tempo. Você não consegue fazer da noite para o dia. Portanto, tem que ter persistência e tem que ter um plano de longo prazo, isso é fundamental”. UB – S 4</p>
<p>“Acho que mudar uma cultura institucional não é algo tão simples e não vai ser por um ato normativo ou uma resolução do reitor que vai mudar a cultura de uma instituição. A cultura se muda, no meu entendimento, pelo convencimento, pela participação, pelo entendimento disso. Então, vejo é que essa mudança, a criação de uma cultura, para chegar numa situação de engajamento mais presente, imagino que seja pela formação continuada desse próprio professor e esse professor tem que entender qual é a sua função aqui dentro da academia. Ele não é um dador de aulas. (UC – S2)</p>
<p>[... uma cultura (que reflete valores e práticas) entendo que ela vai ocorrer à medida em que aumentar a sensação de pertencimento à instituição. Nesse sentido, trabalhar os valores institucionais, expressos em seus princípios e ter uma comunicação clara sobre o que se pretende estrategicamente, me parece fundamental para que isso ocorra”. (UE – S1)</p>

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Por outro lado, os respondentes também identificaram barreiras que dificultam a implantação dessa cultura entre todos os entes universitários, podendo ser internos e externos. Percebeu-se que, de fato, a cultura não faz parte do cotidiano das universidades, não estando enraizado como ação e atitude institucional que poderia trazer importantes ganhos para todos.

Notou-se, ainda, uma cultura imediatista de resultados, especialmente nos estudantes, que têm como horizonte o diploma universitário e não muito mais do que isso. Viu-se que não está na ordem do dia a ideia mestra de formação de vínculos para além do tempo do curso superior.

Nas respostas dadas pelos gestores pesquisados e que evocam a atuação dos docentes, percebeu-se forte presença da cultura corporativista, do apenas cumprimento de tarefa e de horas de trabalho e não nos resultados de longo prazo.

Nas respostas que seguem, extrai-se um pouco desses sentimentos:

Quadro 6 – Respostas da questão 3 do questionário semi-estruturado

“Entretanto, a principal barreira , na minha perspectiva, é a cultura corporativa que, no caso do ensino superior, é fragmentada em territórios de saberes distintos, principalmente quando falamos de universidade ... e os atores deste universo não estão na mesma “sintonia” de atividade, função, carga horária, tempo na instituição, ...”.(UA – S2)
“Só que isso tem dificuldades , lógico. A gente tem que sobreviver, financeiramente. A universidade tem que ser viável economicamente e financeiramente. Então, existe um limite até onde você consegue ir com isso. Toda a iniciativa que envolve a mudança de cultura, encontra resistência. Inclusive daqueles cuja cultura você quer mudar. Nem sempre a mudança é percebida como positiva. Embora haja indícios de que vai ser positiva”. UB – S 4
“Uma barreira que se faz presente é a condição que o discente tem em vivenciar de fato a academia. As dificuldades se estabelecem na medida que o discente vê a universidade apenas como um formador de Recursos Humanos, um pouco mais avançado que um curso técnico. Superar esta visão de quem está chegando no ensino superior é trabalho de longo prazo e deve iniciar na educação básica”. (UC – S3)
“ Uma das barreiras consiste no tempo disponível, considerando que normalmente gestores e docentes estão sobrecarregados com as suas tarefas diárias. Talvez disponibilizar carga horária para trabalhar o <i>engagement</i> seja uma alternativa”. (UE – S7)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

O que atesta, em parte, que a cultura do engagement não está presente nas instituições é que apenas 40% dos respondentes apresentaram alguma sugestão para a adoção dessa cultura e em sua maioria entendem que é papel institucional e da alta gestão ter a iniciativa, mas que envolva todos os entes da comunidade universitária, como segue:

Quadro 7 – Respostas da questão 3 do questionário semi-estruturado

“É uma das coisas que eu acho que, se isso for uma diretriz institucional [...] entre gestores superiores e até no nível de coordenação de curso”. UB – S 2
“É universidade que tem de ser o elemento engajador. E políticas públicas tem que ter. A universidade aqui faz isso, mas conseguir a plenitude disso é muito difícil”. UB – S 3
“Criar meios que a comunidade acadêmica se sinta partícipe das decisões. Mesmo que em instituições privadas. Cuidar do clima organizacional é outro fator importante para os gestores”. (UD – S1)
“Na medida em que principalmente os docentes e os setores de apoio técnico-administrativo renunciarem a certas ritualísticas e maneiras históricas de fazer as coisas abrem-se portas para novas possibilidades. (UE – S6)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

7.1.2 Subcategoria 2: *engagement* como mudança conceitual e atitudinal para mobilização de docentes e discentes

Essa subcategoria relaciona-se à pergunta 4 do questionário, quando buscou-se saber junto aos pesquisados se a criação e disseminação de uma cultura de *engagement* poderia promover uma mudança conceitual e atitudinal de docentes e discentes na Educação Superior e que resultados/consequências isso pode gerar no ensino, na aprendizagem e na própria IES.

Diversas bibliografias que integram o referencial teórico do presente trabalho, especialmente de Vicent Tinto, indicam que o comprometimento e o envolvimento dos docentes e discentes na formação humana, técnica e profissional e esses com a Universidade e vice-versa pode gerar resultados de excelência e de alcance para muito além da instituição.

Ao buscar-se informações de como se mantem e se sustentam diversas universidades europeias e norte-americanas, viu-se que boa parte dos recursos é obtida por meio de doações, ações de filantropia de estudantes diplomados nessas universidades e o fazem como forma de reconhecimento e gratidão por aquilo que professores e a universidade representaram e representam na vida pessoa e profissional de cada um, bem como para a sociedade local, regional e mundial. Entendem que graças ao *engagement* docente, que promoveu o *engagement* discente é que alcançaram êxito e sucesso na caminhada acadêmica e profissional.

No Brasil, por sua vez, essa cultura e comprometimento, além de pouco conhecida, não tem aderência das pessoas e das instituições, pois os modelos são distintos e ainda não se desenvolveu plenamente essa possibilidade.

Os pesquisados entendem, como pode ser constatado nas respostas adiante, que é possível avançar nessa situação, embora sejam céticos e vislumbrem dificuldades.

Dos pesquisados, 15 (88%) responderam que a criação e disseminação de uma cultura de *engagement* poderia mobilizar estudantes e docentes e que traria novos resultados e perspectivas para a comunidade universitária, ilustradas nas seguintes expressões:

Quadro 8 – Respostas da questão 4 do questionário semi-estruturado

“A cultura do engajamento é tão potente que ela pode mudar profissões, daqui a algum tempo. É esse contato, essa convivência, esse entrelaçamento. E seu enamoramento, que seria o investimento entre docente e discente, poderia gerar esta mudança, quer dizer, o docente ser mais do que o docente, ser um influenciador, o orientador, um prospectador. Então eu acho que quando eu falo de engajamento, eu acho que pode falar a palavra influência, encantamento.

E se a gente conseguir fazer isso em sala de aula, a gente faz menos evasão. A gente traz benefícios que talvez não sejam tão mensurados, mas hoje eu já tive vários relatos. “eu não tranquei a disciplina porque a senhora me deixou animado, porque a senhora me resgatou no momento. Então, se o aluno não tranca a disciplina, é dinheiro para a universidade. A hora que a universidade entender que ter professores engajados, extras, que dinheiro traz receita. Eu acho que a cultura vai ser melhor vista, sabe, mais acessível e mais instituições farão também”. UB – S 2

“Quer dizer que isso passa por uma decisão institucional. [...] Para a universidade, transformar todos os professores em professores pesquisadores, mantendo dentro da universidade um volume considerável de professores, juristas ou com baixa permanência, podendo propiciar isso, porque o estudante verá o professor 8 horas por dia dentro da universidade e não só na sala. Ideal é encontrar o professor no corredor e tendo a possibilidade de conversar com ele no corredor, na cantina, no refeitório. Isso começa a transformar o estudante. Isso faz com que o estudante comece a ter um engajamento diferente, um engajamento universitário. Sim, a universidade tem que fazer isso. A universidade deve fazer isso. Há universidades que se omitem em relação a isso. Uma universidade que é uma instituição de ensino superior, privada e se limitar a hora aula está fadada a morrer, e vai morrer”.

“Quanto a esta criação e disseminação desta cultura do *engagement*, nós temos que olhar para esse tema. Nós temos que olhar para isso aqui. Nós temos que nos dar conta disso aqui que há caminhos. E, por exemplo, é na persistência do aluno que se gera a sustentabilidade”.

“A universidade tem que dar o pontapé, tem que abrir as portas e dizer assim, é aquela a porta de vocês. Só que a universidade tem que abrir as portas, tem que abrir os olhos do estudante e abrir os olhos dos professores”. UB – S 3

[...] Primeiro, sim, criar essa cultura ... e que, tanto os estudantes quanto os professores se sintam protagonistas do processo ... e a alta gestão tenha que ser indutora”.

“Nós estamos falando aqui de algo que já acontece em boas universidades ao redor do mundo”. Então, basta olhar para elas para ver. Ninguém está inventando nada aqui.

“Veja, o aluno mais engajado ... e o professor, a mesma coisa. Ele vai estar muito mais receptivo a propostas que a universidade traga. Então, num sentido global, a qualidade tanto do professor quanto do estudante, tende a aumentar exponencialmente [...] E aí a gente vai caminhando para esse lado, das pessoas entenderem, de criarem esse sentimento de gratidão pelo que a universidade trouxe de positivo na vida delas, e até em algum momento se sentir pronto para retribuir de alguma forma. E aí a gente entra naquele campo das doações, que é extremamente positivo e que acontece muito nas universidades que têm isso muito forte e que a gente, infelizmente, tem dificuldade para desenvolver”. UB – S 4

“Sim, pode promover uma mudança conceitual e principalmente atitudinal de ambos”.

Isso pode trazer reflexos positivos na qualidade da formação do formando, elemento essencial que chamará a atenção de empresas e organizações que necessitam dessa qualidade superior em relação a outras IES que, muitas vezes, estão apenas preocupadas em ter um volume bom de formandos sem a qualidade necessária para uma boa colocação do formado no mercado. Ocorrendo essa *qualidade superior*, a universidade perceberá que está no caminho correto do ensino-aprendizagem oferecido e cumpre efetivamente sua missão junto aos discentes e à sociedade como coletividade. Um dos benefícios inevitáveis já foi citado. Outro é que o nome dela será lembrado quando alguém se perguntar: onde farei meu curso superior. (UC – S3)

[...] penso que para falar em uma cultura de engajamento é preciso que haja sensação de pertencimento à instituição. Quando isso existe, aumentam as possibilidades de se implementar inovações, de melhorias de processos, de alcance a bons indicadores. Isso pode gerar mais satisfação por parte da comunidade acadêmica, aumentar a retenção de estudantes e ampliar a fidelização à marca por parte de egressos e seu círculo social". (UE – S1)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

7.2 CATEGORIA 2: A FUNÇÃO ACADÊMICA, AS CONEXÕES EMOCIONAIS E VÍNCULOS AFETIVOS

Essa subcategoria relaciona-se à pergunta 8 do questionário, quando buscou-se saber junto aos pesquisados se a afiliação acadêmica, as conexões emocionais e os vínculos afetivos firmados entre docentes e discentes poderiam criar práticas colaborativas e uma cultura de *engagement*, abrindo espaço para a persistência do estudante e seu sucesso/êxito acadêmico e profissional.

A intencionalidade do questionamento era o de avaliar a importância, a profundidade e os eventuais resultados provenientes da afiliação acadêmica e das conexões emocionais e vínculos afetivos criados pelas relações pessoais e interpessoais estabelecidas entre docentes e discentes ao longo da jornada acadêmica e formação técnico-profissional.

Essa questão é fundamental importância, na medida em que essa prática não é muito usual no Brasil se comparada com universidades europeias e norte americanas, especialmente porque aqui temos uma cultura tecnicista, de estudante horista, cujo foco são os resultados imediatos e o diploma, não tendo vinculações mais aprofundadas com o meio universitário, com o corpo docente e demais estruturas colocadas à disposição.

No Brasil, a legislação educacional universitária determina que, ao menos, 33% dos professores atuem com tempo integral na instituição. Em muitas delas, especialmente das públicas, essa realidade é bem mais otimista na prática. Nas privadas e comunitárias, todavia, a situação é diversificada, tendo alguns percentuais bem mais elevados enquanto outras têm muita dificuldade para alcançar esse percentual.

Entende-se que professores de tempo integral teriam mais condições e caminhos para terem e manterem afiliações acadêmicas e vínculos com os estudantes em maior grau na universidade e após, especialmente pela possibilidade de realizarem projetos

acadêmicos, estudos e pesquisas que vão muito além da sala de aula e das horas aula curriculares, podendo acompanhar a caminhada acadêmica mais de perto, como ocorre em renomadas universidades de classe mundial.

Todavia, não é essa a realidade em muitas instituições brasileiras, porque nem todos os professores ministram aulas na graduação, optando pelo *lato* ou *strictu sensu*.

Várias são as razões dessa caracterização, especialmente porque temos uma realidade socioeconômica bem diferente de outros países, na medida em que o estudante brasileiro se limita a cumprir carga horária mínima, sendo ele um horista com muitos professores horistas, além da necessidade de trabalhar e buscar remuneração para o seu sustento e do próprio curso, convivendo tempos mínimos na Universidade.

O tempo de permanência dos professores e dos estudantes na instituição, para fins acadêmicos e de formação profissional, com viés de estudar pela pesquisa e que vai muito além da sala de aula e a possibilidade de encontrarem-se permanentemente para interlocuções, trocas, acompanhamento e construção de conhecimento, é essencial para a criação desses vínculos e afiliações.

Isto posto, evidencia-se que ainda temos um longo caminho a percorrer para que, efetivamente, tenham-se ou criem-se vínculos e conexões de longo prazo entre estudantes, professores e a própria universidade, embora haja experiências interessantes em algumas delas, como programas especiais de fidelização de diplomados, com pacotes especiais para que permaneçam ou voltem a estudar na instituição, de modo que esses vínculos se aprofundem em tal grau que ações de filantropia e de auxílio na sustentabilidade das instituições passem a ser realidade como já ocorre em diversas universidades pelo mundo.

Pelas respostas dadas e que passam a ser apresentadas, viu-se que há experiências em andamento e em outras se percebe que há espaço e vontade para ampliar essa discussão, criando-se caminhos e possibilidades.

Dos respondentes, 94% referiram que era possível criar essa afiliação acadêmica e estabelecer vínculos afetivos e conexões emocionais, com reflexos na caminhada acadêmico-profissional e capaz de gerar caminhos para situações de sustentabilidade, senão vejamos:

Quadro 9 – Respostas da questão 8 do questionário semi-estruturado

<p>“Com certeza, com certeza. Não tenha dúvida disso, mas tudo isso depende da permanência do professor dentro da instituição. [...] Não, isso não vai acontecer com o professor horista, aquele professor que entra, dá aula, vira as costas e vai embora. Mas vai acontecer com o professor com tempo de permanência integral e que, de fato, tem preparo e quer interagir com os estudantes”. [...] Eu mantenho muito contato com os meus ex-alunos. Isto é sustentabilidade acadêmica, para que se mantenham na Universidade por 10 anos, envolvendo especialização, mestrado e doutorado. Isso dá sustentabilidade acadêmica. Isso é excelência acadêmica”. Ou ajudar a pagar a própria faculdade. Isso é sustentabilidade. Você, tendo estudante dentro da tua instituição, o professor dentro da tua instituição, 8 horas por dia, mas deve estar dentro da universidade. “Quanto mais tempo presente, mais condições que geram”. UB – S 3</p>
<p>[...] Eu, a exemplo das grandes universidades europeias e americanas, eu me refiro ao meu ex-orientador de Doutorado, canadense, como meu pai científico. [...] Nessas grandes universidades, o conceito de pai científico, ... traduz bem essa conexão, que é uma mistura de admiração profissional, conexão afetiva, com um sentimento de agradecimento por tudo que se aprendeu com aquela pessoa, que por sua vez se dedicou muito além do que você esperaria de um professor clássico, que vai para sala de aula ou que vai para o laboratório e que te ensina a fazer coisas. Ele traduz isso no exemplo que ele dá, na formação que vai além da sala de aula, nas oportunidades que a gente teve de visitar a casa um do outro, amigos durante o processo]. UB – S 4</p>
<p>“Acredito que sim, e que a direção é esta. Só se pode falar em cultura de engajamento se houver conexões emocionais e vínculos afetivos junto à própria comunidade acadêmica. À medida em que se sente pertencente a esta comunidade acadêmica, o estudante evitará romper o vínculo diante da primeira dificuldade. Para isso, é preciso que ele também perceba que existem alternativas para buscar ajuda, seja para dificuldades financeiras, emocionais, profissionais ou outras que estejam ao alcance da IES auxiliar na sua resolução. Isso implica uma organização da própria IES e a profissionalização dos serviços que deem conta destas demandas”.</p> <p>[...] O sucesso/êxito acadêmico profissional também está relacionado à existência dessa estrutura e, ainda, à existência destes vínculos afetivos e emocionais”. (UE – S1)</p>
<p>“Sem dúvida que sim. Os vínculos afetivos e emocionais foram deixados num segundo plano durante algum tempo na Universidade. Foram vistos como atitudes não profissionais, não acadêmicas ou até mesmo como “piegas”. Entretanto, cada vez mais percebe-se que o bom processo ensino-aprendizagem requer e passa pelas relações pessoais, pelo cuidado, pelo respeito às diferenças e pelo envolvimento entre os atores”. (UE – S6)</p>

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

7.2.1 Subcategoria 1: A excelência acadêmica, o *engagement* docente e discente e seus desafios

Essa subcategoria relaciona-se mais diretamente à pergunta 2 do questionário, quando buscou-se saber junto aos pesquisados se o *engagement* docente e discente poderia propiciar e criar itinerários de excelência acadêmica e como isso poderia ocorrer. A questão também se entrelaça com outras perguntas do questionário, já com o viés de destacar o conjunto de possibilidades que surgem nas instituições quando há,

verdadeiramente, o comprometimento, o encantamento, a busca por algo maior na formação humana e profissional.

Antes de tudo, é importante analisar o conceito e o alcance do termo “excelência acadêmica”, muito utilizado no tempo presente para ilustrar um trabalho diferenciado no ensino, como forma de atração de estudantes para as instituições.

Embora haja uma pluralidade de definições e abordagens, entendemos que a que mais se aproxima do seu verdadeiro sentido e significado é que excelência acadêmica está ou deveria estar fundamentada em um ensino pela e para a pesquisa, por rigor científico e de alta performance, com resolução de problemas complexos e de entregas de alto valor para a sociedade, do que a simples e mera repetição de formulismos e decorebas de conteúdos que apenas atestam mediocridades.

Excelência acadêmica é promover ensino através de estudos por problemas, é ter a inovação pedagógica permanente, é ter professor e estudante dedicados plenamente para o ensino e aprendizagem, com disponibilidade que vão muito além da sala de aula. É acreditar em buscar soluções para os problemas e necessidades da sociedade, é aliar teoria e prática, é formar pessoas com alta performance técnica, humana e profissional.

Nas respostas dadas pelos pesquisados, vemos que 94% respondeu que é possível alcançar-se a excelência acadêmica quando há o *engagement* docente e discente, tendo vários deles trazido informações consistentes sobre como isso pode ocorrer, o que atesta que, sim, essa excelência gera conexões acadêmicas, afiliações e comprometimento entre os entes envolvidos, o que também pode gerar caminhos e itinerários para outras frentes, como a de se criar meios e novos caminhos para a sustentabilidade das instituições.

As respostas ilustram esse espírito e mostram que há nas instituições pesquisadas ânimo, predisposição, possibilidade e diversos caminhos sendo construídos e outros sendo abertos para se buscar novos parâmetros, embora vários dos pesquisados reconheçam que ainda estamos longe de realidades como as universidades americanas e europeias, como consta a seguir:

Quadro 10 – Respostas da questão 2 do questionário semi-estruturado

[...] Pode, pode ocasionar, acho que ocasiona itinerários para excelência. [...] ... o discente que entra na universidade[...] ele grita se entrar na sala de aula. O futuro dele é muito incerto e fica estreito demais. Acho que o estudante que entra numa universidade, seja ela qualquer, se limitar a entrar na sala de aula, sem conhecer o colega do lado, sem ter um diálogo com professores e se não conseguir superar as atividades universitárias com todo, ele vai se limitar e acabará tendo um futuro profissional muito restrito.

[...] O estudante que se limita à sala de aula não vai ter aquilo que ele precisa para ter uma totalidade universitária que vai levar a uma atividade profissional de excelência. UB – S 3

[...] Para mim, [...] na verdade, gira muito em cima do conceito de Alma Máter. Você ter a instituição... você entender a instituição de ensino superior como a sua Alma Máter [...] em latim é a mãe que acalenta, a mãe que cuida. É um sentimento que é muito bem construído nas universidades da América do Norte, da Europa, em boa medida e que, infelizmente, as universidades brasileiras não trazem essa cultura.

[...] E eu acho que é fundamental. Nós, aqui na Universidade em que atuo, fazemos um esforço enorme para tentar criar esse sentimento. Aqui nós chamamos muito do sentimento de pertença. Você pertence à instituição. Você não está só de passagem por ela. Você cria esse vínculo de pertencimento, que é algo que dura para o resto da sua vida. [...] E esse sentimento de pertença como a gente fala, de Alma Máter, esse conceito tão bonito, da mãe que acalenta, da mãe que nutre.

[...] Mas eu ouvi de um colega uma vez [...] que o grande problema para criar esse sentimento de pertença não é o professor horista, é o aluno horista. É aquele aluno também que ele acha que ele vem, assiste a sua aula, vai embora o mais rápido possível e encerrou a fatura, como se a universidade fosse o colégio de Ensino Médio, ... e esse é o desafio que a gente tem quando fala em tentar criar esse sentimento de engajamento, de criar o feeling de Alma Máter no nosso corpo docente e no nosso corpo discente.

[...] Nós não queremos aluno horista. Queremos aquele aluno que venha para a universidade como quem está indo para sua segunda casa e que passe o dia inteiro aqui. E que faça as suas atividades acadêmicas, lógico, mas que descubra a universidade e tudo que ela tem para oferecer para além da sala de aula, para além do seu curso de formação. UB – S 4

“Com certeza. Sim, eu vejo que essa excelência acadêmica é o resultado de um conjunto, obviamente de percursos, de metas, desse itinerário construído”. [...] Eu só chegarei à excelência lá no final daquela disciplina se eu tiver garantia desse engajamento do estudante e esse engajamento do estudante, obviamente, está relacionado com o engajamento do próprio professor, que ele também vai ter que estar envolvido nesse processo. Esse engajamento, eu entendo que se forma em um percurso formativo mesmo, no sentido de construção, de uma jornada, de estar na universidade, de construir conhecimentos, de querer aprender. (UC – S2)

“Entendo que o engajamento, visto como um relacionamento amoroso de docentes e discentes com a Universidade, pode se dar de diferentes formas. [...] Com a Universidade, além de todos esses contatos, há a possibilidade de vivenciar experiências sejam elas de aprendizado, sejam elas de convivência com pares ou com experts, sejam elas afetivas ou emocionais. Assim, são inúmeros os itinerários que os usuários da Universidade podem percorrer e, cada um deles, pode proporcionar maior ou menor nível de engajamento dependendo da sensação deixada pela experiência vivenciada”. (UE – S6)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

7.3 CATEGORIA 3: A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A CULTURA DO *ENGAGEMENT*

A presente categoria está centrada na busca de respostas sobre imbricância/intersecção que há entre atuação da gestão universitária, a criação e o fomento do *engagement* na comunidade universitária e os possíveis reflexos dessas ações na sustentabilidade da instituição.

Ao analisar as respostas, percebe-se que o fomento da cultura do *engagement* com vistas à sustentabilidade ainda não está nítida nessas universidades pesquisadas, havendo preocupações e intencionalidades nesse sentido, mas as ações são tímidas, que poderiam ser mais incentivadas e quando as há, deveriam ser mais divulgadas. Parcela dos respondentes refere que não percebem essa estratégia em andamento na universidade e/ou a desconhecem, ou ainda, que não está enraizada, como se pode extrair das respostas que seguem:

Quadro 11 – Respostas da questão 6 do questionário semi-estruturado

[...] Não, não está enraizada. Existem ações muito pontuais. [...] Nós somos, talvez em 1200 professores. Ter tem muito professor que tem muita resistência a esse portfólio. UB – S 2
“Há sim, esse movimento institucional, mas poderia ser maior. Eu acho que se perdem um pouco nesse particular. Aqui há uma diretoria de identidade. E esta diretoria de identidade, ela chama os estudantes e os professores. Existe um departamento chamado Universidade Acolhe aqui que acolhe os estudantes. E neste acolhimento, busca uma demonstração da identidade. [...] Isso tudo tem poder, deveria ser maior, mas é muito difícil. [...] E tem uma questão que ajuda nisso que é o tempo de permanência do estudante. Não só durante o dia. Quer dizer, ele vem para a universidade, fica 4 horas, enfim, e não permanece o dia inteiro pois precisa trabalhar, para a sustentabilidade dele, muitas vezes. Outros, vão para a universidade tão somente para ter um diploma. Como é que você vai engajar um estudante desses? E quantos desses existem em todos os cursos da Universidade? Ele só quer o diploma, ele não quer fazer pesquisa, ele não tem interesse nas atividades sociais, ele não tem interesse nas atividades culturais que a universidade propicia. Ele não tem interesse em nada. E quer pegar o diploma, virar as costas e ir embora. Aí você tem que descobrir que no montante de 50 estudantes de uma turma, meia dúzia que queira isso”. UB – S 3
“Há uma preocupação”. [...] existem ações voltadas para se entender este contexto e, a partir daí, o que a gente pode fazer para melhorar isso. [...] O que nós temos que nos diferencia de uma privada sem fins lucrativos, que são as grandes competidoras hoje e que colocam inclusive, em risco a existência, a saúde financeira, portanto, a viabilidade das nossas instituições? É o prestígio. Nós somos universidades de prestígio. Nós temos uma história. Nós sabemos que nós fazemos bem o que a gente faz. Como é que a gente pode fazer com que esse prestígio seja ainda mais percebido. [...] Existe uma sensação, de que nós temos uma excelente reputação, não há dúvida, mas ela não traduz tudo que a universidade faz. Então, a gente teria que trabalhar melhor isso. Talvez comunicando melhor, posicionando melhor, aparecendo melhor”. UB – S 4

“Penso que estamos avançando”. [...] posso dizer que tem sido feito movimentos para ampliar o engajamento de toda a comunidade acadêmica. Iniciando pela criação de uma nova proposta pedagógica, [...] e, depois disso, passando pela implantação de uma gestão mais participativa e horizontalizada, espera-se, com isto, fomentar o engajamento entre discentes e docentes. [...] (UE – S1)

“Não há uma decisão institucionalizada quanto a essa questão. No entanto, há sim uma preocupação da casa que é cada vez maior em praticamente todos os setores e todos os agentes no sentido de criar um clima de melhor convivência e envolvimento entre todos. (UE – S6)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

As respostas evidenciaram que o tema do *engagement*, da cultura do *engagement* e sua importância não estão presentes no cotidiano das universidades pesquisadas como forma ou elemento que as auxilie ou que estabeleça caminhos para uma sustentabilidade. Há tímidas ações organizadas, orquestradas, pensadas de forma permanente para que sirvam de parâmetro e de indicador para ações de mudança na gestão com vistas a manter, fidelizar, captar ainda mais, promover ações que ampliem a quantidade de estudantes que queiram estudar nessa instituição. Assim, entende-se que há espaço aberto não suficientemente percebido que possa auxiliar universidades a alcançar resultados ainda melhores do que os já existentes.

Por outro lado, ao perguntar aos pesquisados se instituições de ensino superior no Brasil conseguiriam criar uma cultura de *engagement* na comunidade acadêmica, com vistas a auxiliarem na sua sustentabilidade econômico-financeira, como é fortemente percebido em universidades norte-americanas e europeias e se havia caminhos possíveis e o que faltava fazer (questão 9) as respostas foram muito variadas, desde um não acreditar até um acreditar, desde uma aversão à importação de modelos a usá-los como exemplo e inspiração para as universidades brasileiras, desde um direcionamento de que isso é tarefa da gestão superior ou que deveria haver mais envolvimento dos docentes e discentes, entre outras situações.

Entendendo que essas respostas poderiam fazer uma intersecção com o tema da cultura do *engagement*, a preocupação com a sustentabilidade da universidade para além dos seus muros, o que foi trazido pelos pesquisados eleva os pontos de atenção sobre essa demanda, ficando evidenciado pela pequena parcela que efetivamente respondeu à questão. Somente 7 pesquisados contribuíram para a resposta, o que remete a uma série de possibilidades, entre elas, desconhecimento do tema, não

interesse pelo tema, não é preocupação recorrente, não faz parte das preocupações centrais da instituição ou ainda que se trata de demanda da alta gestão universitária.

Por outro lado, por parte daqueles que contribuíram com respostas, viu-se que entendem que é caso de envolver-se toda a comunidade universitária e seus entornos, bem como que é necessário olhar essa situação com atenção, especialmente pelos resultados que pode produzir a médio e longo prazos. Visualizam possibilidades com estudantes que deixaram a instituição e construíram carreiras de sucesso, como também apostam em mudança de mentalidade dentro dos próprios estabelecimentos, buscando envolver todos os entes universitários. Ao mesmo tempo, vislumbram que há iniciativas, embora tímidas, mas boa parte ainda refere que o poder público também deveria apoiar as iniciativas do ensino privado e comunitário.

Por fim, a maioria referiu que essa cultura ainda não conseguiu a devida adesão no Brasil por uma questão cultural, por termos o ensino universitário muito recente (menos de 100 anos) e que nos demais países já há longa tradição nisso, além de termos no Brasil forte impacto de questões econômicas, sociais, políticas e financeiras, conforme podemos ver nas respostas:

Quadro 12 – Respostas da questão 9 do questionário semi-estruturado

<p>“É um grande desafio, porque falar de ensino superior no Brasil é ser impactado com diversas realidades, afinal, é um país de dimensão continental e de culturas distintas. Desta forma, acredito que a cultura de <i>engagement</i> deve estar em todos os níveis de educação e, consequentemente, a possibilidade de construção, forte e duradoura, de redes de apoio e afeto, o entendimento do trabalho colaborativo, o gosto pelas descobertas alheias constituam, naturalmente o ethos acadêmico”. (UA – S2)</p>
<p>“Assim, eu acho que é difícil. É um processo difícil. [...]. Eu acho que uma estratégia inicial, que aqui é o Alumni. O Alumni é todo um setor em que o aluno tem algumas vantagens, mas a gente também vê empresários. [...] Não hoje ainda, pelo menos as privadas ainda dependem de um dinheiro muito grande. Ainda da graduação, as doações ainda são pequenas. A gente vê que algumas áreas, por exemplo, área da saúde, os nossos 2 hospitais talvez recebam mais [...] Há espaço para isso. [...] Eu acho que ainda há um longo caminho para se fazer. [...] Ele gosta de estar aqui dentro, mas na hora que envolve dinheiro, doação, eu acho que é um buraco mais embaixo e ainda tem espaço para desenvolver e fomentar isso. UB – S 2</p>
<p>“Acho que não tem essa cultura. Na minha opinião, isso não se faz com estudantes. Estou na universidade, eu tenho que buscar. [...] Por outro lado, aquele que já saiu da universidade, o Alumni, aquele que já está diplomado. São esses que tem que pegar. Aqueles que construíram um hospital, que têm várias clínicas, que têm amplos escritórios de advocacia. É que tem construtoras e dizer “vamos voltar para lá”. Vão mudar alguma coisa? Vamos. Vamos retribuir aquilo que nós, porque queiramos ou não, fizemos alguma coisa para você ter o que você tem hoje e não fosse aqui dentro, se você não sair daqui você não teria isso. E resolvemos retornar à universidade, não como estudantes, mas como investidores da universidade. E assim o</p>

hospital, a construtora e a academia de ginástica[...] É uma construção a ser feita, mas tem espaço, tem espaço”. UB – S 3

“Tentando desenvolver, certamente que sim, nós somos um bom exemplo. [...] eu tenho certeza que tem iniciativas como essa espalhadas pelo Brasil todo, porque a importância do conceito é percebida pelos gestores das boas universidades brasileiras. O que se está fazendo, de fato, eu não sei, mas nada comparável com a cultura que já existe estabelecida nas universidades que são nossos modelos na América do Norte e na Europa”. UB – S 4

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Entre os caminhos possíveis que as Universidades têm e o que ainda falta fazer, bem como dos limites e limitações para a implementação dessa cultura, houve baixa participação nas respostas, mas a relevância e qualidade do que foi informado sobre caminhos possíveis e o que falta fazer se apresentou muito rico, com contribuições que mostram preocupação e reflexão sobre a necessidade de mudança de cultura nas instituições, como podemos ver abaixo:

Quadro 13 – Respostas da questão 9 do questionário semi-estruturado

“Eu vejo que primeiro, pela própria diferença cultural, nós estamos falando de um de uma civilização que entende de universidade há séculos. E nós aqui, a universidade ainda não entendeu todo o seu papel, abrangência e significado. Estamos engatinhando. Nós temos ainda que em muitas famílias é a primeira geração que está começando a caminhada acadêmica. [...] eu percebo que as iniciativas, quando, por exemplo, doar para as fundações. [...] Já existe e há algumas, mesmo que seja incipiente. Algumas iniciativas desse retorno nos falta. É fruto do próprio empobrecimento, mãe de todos os aspectos, tanto cultural como talvez econômico. Talvez esses bem-sucedidos da vida acadêmica aqui no Brasil, futuramente, possam retribuir e entregar para a própria universidade o que em outras culturas assim já ocorre. [...] Nós ainda temos um longo caminho para chegar nessa posição assim, de um retorno maior, de uma participação maior e os próprios modelos de instituições não provocam muitas vezes isso. Nossas comunitárias, de uma certa forma, sim”. (UC – S2)

“Sim, acredito ser possível. Para isso, as IES precisam de apoio da iniciativa privada no seu maior leque possível, do poder público em todos os níveis e de organismos financiadores para se ter a garantia de seu funcionamento com o melhor quadro docente, técnico-administrativo e aporte tecnológico.[...] Falta às instituições de ensino um trabalho coletivo para convencer todos os setores que buscam nelas seus melhores quadros para sua sustentabilidade”. (UC – S3)

“Ainda não. A importação de conceitos prontos de outras culturas à nossa é bastante delicada. A realidade que temos na maioria das IES do país é de estudantes universitários que trabalham o dia todo e estudam à noite, pagando caro por isso e buscando modificar a sua difícil realidade. O fato de não termos *engagement* tal qual as universidades norte-americanas ou europeias não se deve a um ‘não desejar’ ser assim; mas de uma impossibilidade prática de sentir-se engajado diante de tantas adversidades políticas, econômicas, sociais, educacionais, etc. É difícil sentir-se engajado diante de tantas mazelas”. [...] Sob o papel do docente, também temos a maioria dos profissionais com dois ou mais empregos e poucos com a possibilidade de dedicação exclusiva à docência. A meu ver, é descabida essa comparação com outros países”. (UE – S2)

“Sim, é possível, desde que se inicie um investimento forte nisso, para disseminar conhecimentos sobre o tema, que proporcione que todos pensem em estratégias nesse sentido”. (UE – S7)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

7.3.1 Subcategoria 1: Sustentabilidade Institucional

Nessa categoria, buscou-se identificar outra centralidade da pesquisa, especialmente por que quer-se lincar o *engagement* docente e discente e suas ações como possíveis caminhos e/ou itinerários para que as instituições vislumbrem espaços para a sua sustentabilidade institucional, algo premente e preocupante no tempo presente, ainda mais quando se trata de estabelecimentos brasileiros, dados os constantes cenários de crises econômicas, sociais e políticas, aprofundados nos últimos anos em decorrência dos impactos causados pela pandemia do Covid-19, cujos reflexos ainda se fazem fortemente presentes no nosso meio.

Além disso, a questão da sustentabilidade aqui abordada é entendida como algo de médio e longo prazo, cujas fontes não se vinculem necessariamente às ditas receitas ordinárias obtidas pela prestação de serviços educacionais, mas de receitas extraordinárias provenientes de projetos de pesquisa, doações, ações de filantropia e de pessoas diplomadas pela instituição como forma de reconhecimento e gratidão, como ocorre em realidades europeias e norte-americanas.

Por outro lado, importante destacar que a sustentabilidade referida no presente trabalho é tão somente a que se vincula a questões econômico-financeiras, embora o pesquisador conheça, ainda que não em absoluta profundidade, os preceitos do ESG (a sigla vem do inglês e significa *Environmental, Social and Governance* - Ambiental, Social e Governança, e trata do equilíbrio dos aspectos ambiental, social e de governança na gestão dos negócios, de modo que os aspectos econômico, de transparência e ética se articulam, buscando assegurar a competitividade e a perenidade de uma empresa), tão em voga nos tempos presentes, delimitando-se, então, a questão a assuntos de ordem de manutenção das instituições de ensino, especialmente as de natureza privada, comunitária e filantrópica, foco dessa pesquisa e que, apesar de apoios oficiais e governamentais, tem nas mensalidades escolares a maior parte da sua fonte de receita e de sustentação.

Exatamente por isso é que o tema do *engagement*, como o aqui proposto ao longo da pesquisa, toma importância ainda maior, pois vislumbra-se de experiências internacionais para tentar demonstrar caminhos, possibilidades e itinerários que se entrelaçam e permitiriam outras fontes de receitas, aqui chamadas de secundárias ou alternativas como forma de auxiliar na sustentabilidade das instituições.

É sabido que diversas instituições de ensino superior de vários países da Europa, dos Estados Unidos, do Canadá, de Israel, por exemplo, recebem grandes aportes financeiros oriundos de doações de pessoas que cursaram a sua formação nessas universidades, como é o caso de Cambridge, Oxford, Barcelona, Porto, Stanford, Harvard, M.I.T., Tel Aviv, entre outras, informações essas coletadas nos sites das instituições, como forma de retribuição e reconhecimento por aquilo que a universidade representou e representa da vida delas. Além do mais, destacam a universidade como a grande responsável e agente indutor de desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, educacional e cultural e promotora do progresso da sociedade com repercussões mundiais.

Nas respostas dadas pelos pesquisados, notou-se que há iniciativas em curso, em algumas são bem tímidas e em outras não há registro sobre essa possibilidade. Vê-se que o tema ainda precisa de amadurecimento, reflexão e indução, situações essas que o presente trabalho, modestamente, se propõe.

As soluções ainda são predominantemente endógenas, voltadas para o interior e necessidades da instituição. Há ações de retenção, fidelização e acompanhamento dos estudantes, mas não necessariamente com viés de haver o desenvolvimento do *engagement*, mas tão somente uma ação para auxiliar no percurso formativo e evitar a evasão ou a não conclusão do curso por parte do estudante. Também viu-se no conjunto das respostas que são poucos os gestores que têm clareza da importância e da necessidade da sustentabilidade, pois poucos dos pesquisados conseguiram responder em profundidade o tema, o que pode indicar desconhecimento, despreocupação ou não foco desse gestor, mas podendo não ser necessariamente essa a realidade da universidade, senão vejamos:

Quadro 14 – Respostas da questão 5 do questionário semi-estruturado

“E uma das minhas metas há pelo menos cinco anos, sempre foi evasão, então eu me preocupo com a evasão, porque faz parte das minhas metas”. Eu acho que é a governança de evasão aqui na Universidade está melhorando. A gente tem hoje toda uma estrutura para cuidar desses [...] alunos que saíram. Mas ainda está na mão um setor que se chama *captação*. Então, é o setor de captação, que também cuida da evasão. Não parece ter muito sentido, mas é o mesmo setor que cuida de quem entra e de quem sai. Só que quem entra está doido para estudar e quem sai está doido para sair. Então a linguagem é diferente. A gente não sabe ainda que mecanismos, ferramentas [...] para engajar esse sujeito que está a ponto de evadir [...] - UB – S 2

[...] Eles têm que se sentir acolhidos e bem-vindos aqui dentro. E que os coloquem na posição de protagonistas essencialmente. [...] Difícil medir isso. Nós criamos há alguns anos aqui na Universidade um grupo para trabalhar o conceito de reputação e relevância [...] e tentar entender o quanto nós temos de reputação hoje no contexto da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná, do Brasil e do mundo e, enfim... E o quanto nós somos relevantes para sociedade em que nós estamos inseridos. [...] Quanto mais relevantes nós formos, mais seguros nós estamos que estamos no caminho certo. As pessoas têm que perceber o valor da existência da universidade e isso depende muito disso e traduz-se muito na nossa reputação. Por isso que os dois temas (reputação e relevância) estão juntos o tempo todo. UB – S 4

[... A ação mais efetiva e que pode contribuir para a sustentabilidade institucional é sempre fazer com que ensino, pesquisa e extensão andem juntos. Por quê? É o melhor caminho para a instituição envolver docentes e discentes em um efetivo projeto universitário porque um completa o outro, um ajuda a sustentar o outro. Incluo também aspectos como viagens de estudos, metodologias de ensino mais inovadoras, bolsas de pesquisa e extensão, a própria revisão das mensalidades são fatores ou ações que podem contribuir para a sustentabilidade institucional. (UC – S3)

“Entendo que a Universidade é um corpo vivo que passa por diferentes experiências ao longo de cada período. Envolver docentes e discentes nesta vida universitária, que é contínua, é um grande desafio. Desde lançamento de campanhas de captação, lançamento de novos produtos, compartilhamento de êxitos – e agradecimento a todos que se envolveram nestes êxitos, transparência nos processos e nas decisões estratégicas, tudo isso carrega a possibilidade de se fomentar um ambiente de confiança e de engajamento. [...] Penso que uma ação que está em desenvolvimento e que precisa evoluir na IES diz respeito ao acompanhamento de egressos e à manutenção de vínculo após a conclusão do curso. Seguir sendo foco de atenção deste estudante, agora formado, é um desafio que está posto. (UE – S1)

“Manter e atrair alunos ainda é a principal forma de garantir a sustentabilidade de instituições universitárias não públicas. Embora importantes e qualificadoras as ações de pesquisa e extensão podem ajudar na sustentabilidade, mas não são, ainda, no caso brasileiro, determinantes na composição do orçamento das instituições. Penso que são inúmeras pequenas ações que levam os docentes e discentes a se envolverem e sentirem o espírito de pertencimento à organização universitária. A rigor poderíamos enumerar algumas grandes áreas de pequenas ações: a) ações emotivas (de acolhimento, pertencimento, inclusão, etc); b) ações estruturais (de espaços físicos agradáveis, de conforto e de bem estar, etc) ; c) ações de pertinência (que o que se faz tenha sentido e faça sentido para a formação e qualificação das pessoas)”. (UE – S6)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

7.4 CATEGORIA 4: *ENGAGEMENT* DOCENTE E DISCENTE

Com essa categoria, pretende-se evidenciar a estreita relação que existe entre o *engagement* discente e o docente, especialmente quando forem direcionadores para a excelência acadêmica e que, por isso, propiciam conexões emocionais e vínculos afetivos de longo prazo e podem ser garantia de persistência e de êxito na universidade e na vida profissional, muito em razão das aprendizagens realizadas, dos exemplos e do desejo permanente de crescimento.

Ficou evidenciado nas respostas dadas que o docente tem papel fundamental na atração, desenvolvimento e permanência do estudante, influenciando seu percurso formativo e a qualificação acadêmico-profissional.

A influência do docente pode resultar em criação de vínculos e compromissos que poderá impedir a desistência e o cancelamento e não conclusão de curso. Pelo contrário, poderá ser estimulador da persistência e permanência, o que aumenta a capacidade de sustentabilidade das instituições. Além disso, cabe ao professor e à instituição o acompanhamento permanente desse estudante, com olhar atento para os progressos de sua aprendizagem, fornecendo-lhe feedbacks e os mais variados estímulos para que sempre queira permanecer na sua trajetória.

Para tal, os docentes devem ter um olhar qualificado e diferenciado para os estudantes. Não podem ser meros “dadores da aula”, serem palestrantes em aula e não se manifestarem interessados na caminhada de cada um dos estudantes. Isso gerará laços e vínculos de pertencimento, de acolhimento, de bem-estar e será estímulo para querer permanecer na instituição, não só até a conclusão do seu curso, como poderá querer aprofundar a sua formação. Poderá manter-se vinculado para muito além do tempo do curso, para não dizer para a vida toda.

Os respondentes, todavia, mostraram que essa cultura é de difícil implantação na universidade brasileira, especialmente nas comunitárias e privadas, dadas as suas características peculiares de organização administrativa e acadêmica, mas enxergam com bons olhos essa possibilidade e realçam a importância que o *engagement* docente e discente pode provocar na vitalidade e perenidade da instituição.

Nas respostas destacadas abaixo, percebe-se esse sentimento permeado em meio a desafios, esperanças e a o que já está sendo feito:

Quadro 15 – Respostas da questão 7 do questionário semi-estruturado

<p>“Todas essas palavras ... tem total relação”. [...] a relação que se estabelece a partir do <i>engagement</i> e leva a uma experiência acadêmica efetivamente. [...] Leva a uma persistência, leva para uma permanência a partir de vínculos que se formam. Com certeza, elas têm relação direta. Eu diria que a um principal ator dessa história é o professor, porque é ele quem vai fazer com que crie vínculo entre aluno, professor, aluno, instituição”. UB – S 2</p>
<p>“É forte, pesada e difícil de responder. A cultura do <i>engagement</i> tem muito a ver com a criação e geração de vínculos e por isso seria na verdade uma situação que a instituição teria que implantar enquanto unidade. Criar essa cultura do engajamento, da afetividade, do vínculo afetivo, quer dizer é, vai muito além de ser um dador de aula ou também do estudante e ser um assistente de aula e ir embora”. UB – S 3</p>
<p>“Na medida em que você cria uma comunidade engajada, se sentindo pertencente [...] Um aumento de percepção de relevância, um aumento da percepção de reputação, uma dedicação maior dentro àquilo que se faz numa sala de aula e dos laboratórios, tanto por parte do docente quanto do discente que, no final das contas, vai se traduzir na maior qualidade do ensino, da pesquisa e do aprendizado [...] Como é que se faz para tudo isso se transformar também em um fator de viabilidade financeira? [...] eu estive no King’s College recentemente e eu ouvi deles o conceito de que um currículo para eles, hoje, não é um currículo de quatro, cinco anos. Eles trabalham com o conceito de currículo de sessenta anos, para uma população que vai viver cem anos. Então, quer dizer buscar manter essa conexão e esse fascínio, essa vontade de manter esse vínculo com uma grande instituição, de reputação e de prestígio, de se sentir parte dessa história, não por quatro anos ou por cinco ou por três. Mas por sessenta anos ou pela vida toda”. UB – S 4</p>
<p>“[...] Vínculos afetivos e emocionais devem ser estreitados sempre com vistas a se estabelecer na IES uma verdadeira comunidade. Todos devem aprender com todos. Todos devem ouvir todos. Esse fato propiciará a permanência do estudante na instituição até sua formatura. Ao lado disso, deve haver o desafio diário colocado para a IES e para o docente de como precisam atender melhor o discente em termos de conhecimento, de excelência, de qualidade na formação daqueles que buscam um novo nível na sua qualificação profissional e humana”. (UC – S3)</p>
<p>“Acredito que o engajamento é uma consequência que surge a partir da criação dos vínculos emocionais e afetivos, a partir da sensação de pertencimento a um grupo, a uma instituição que cultiva valores comuns. Surge a partir de relações de confiança e a partir dele se pode sim falar de excelência acadêmica, persistência e permanência, que são metas a serem perseguidas coletivamente”. (UE – S1)</p>

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

7.4.1 Subcategoria 1: Conhecer é preciso

A centralidade da subcategoria reside na busca de informações de como está construída e pensada a relação entre docentes e discentes, para fins de verificar como está essa caminhada e como é vista nas instituições. A dificuldade de respostas mais direcionadas, a exceção de algumas, sugere que ainda há percursos interessantes a

serem feitos, muito devido à forma como está estruturado o processo de ensino e de aprendizagem no Brasil.

Conforme relato de um dos pesquisados, de grande alcance e profundidade, o nosso modelo universitário é cópia do modelo francês, tecnicista, programado para formar pessoas de igual modo, com aula/prova, mesmos conteúdos, semestre/semestre, e em pouco tempo estudante conclui os estudos e recebe o diploma, o que, em síntese, a maioria busca nas IES, não tendo vínculos mais aprofundados, não cria laços e apenas fez uma incursão para receber conhecimentos básicos e um diploma. Há pouca transversalidade, interdisciplinaridade, poldisciplinaridade, transdisciplinaridade. Há disciplinas eletivas ou extensionistas, mas se tornam verdadeiros apêndices de uma formação acadêmica nem sempre aprofundada.

Percebeu-se pelas respostas dadas que há um longo caminho a ser construído ainda. Há processos internos bem estruturados, com foco em aprendizagens de alta qualidade e performance dos estudantes, há diversos programas voltados para a permanência e êxito dos estudantes, mas ainda distantes daquilo que pode efetivamente promover *engagement* docente e discente.

Quadro 16 – Respostas da questão 10 do questionário semi-estruturado

“Não acredito em importância para apenas um dos lados da relação. [...] E essa jornada é feita com o corpo docente. Não têm discentes encorajados, estimulados, preparados sem professores competentes, participativos empáticos. Pensando corporativamente, trata-se de uma gestão da produtividade e a retroalimentação orçamentária que são necessárias para o desenvolvimento de uma empresa”. (UA – S2)

[...] Primeiro, nós somos uma universidade tecnicista, historicamente. Nós seguimos o modelo napoleônico, francês, de formação técnica”. Então, eu quero ser engenheiro, eu entro na Escola de Engenharia, eu começo a ter aula de Engenharia desde o primeiro dia. [...] As universidades americanas, principalmente, acho que esse sentimento de Alma Máter é muito forte lá, elas têm formação em *liberal art*. Um modelo de formação em *liberal art*, que é muito diferente disso. Você entra na universidade sem precisar decidir o que você quer ser, qual é a tua profissão a seguir. E você passa um, dois anos estudando o que você quiser”. Você tira do *liberal art core* das universidades americanas aquilo que você acha que pode servir para você entender melhor onde você está e o que você quer fazer da tua vida. E recebe um aconselhamento durante esse processo, até você decidir. O estudante tem todo um plano para ele. Então, eu acho que essa possibilidade de você explorar um pouco o que e qual é a tua vocação, antes de mergulhar de cabeça numa formação mais tecnicista, favorece esse mergulho no ambiente acadêmico que a gente vê nas universidades americanas e não vê nas brasileiras. A brasileira, por ser tecnicista, esse é o meu ponto, ela fica muito parecida com o colégio, que veio antes. É conteúdo, é disciplina, é sala de aula, eu tenho que passar na prova, acabou! Passei, eu cumpri com a minha obrigação. Aqui, todo mundo se forma com o mesmo conteúdo. Nos Estados Unidos, ninguém se forma com o mesmo conteúdo. Cada um fez do

<p>seu jeito. O fato é que a formação tecnicista da universidade brasileira, ela favorece o conceito de que a universidade é só mais uma etapa da tua longa sequência de aula-prova, aula-prova, aula-prova-passei, aula-prova-passei, o que vem lá desde o colégio primário até o final.</p>
<p>Enquanto nos Estados Unidos, quando você entra na universidade, você sabe que tudo vai mudar. Inclusive, eles têm esse conceito da residência universitária. O estudante quando entra numa universidade nos Estados Unidos, se muda para dentro da universidade. Você quer mais comprometimento do que isso, mais engagement do que isso? Passa a ser a casa dele.... às vezes, o professor mora dentro do <i>campus</i>. Se ele tem muito prestígio, ele mora dentro do <i>campus</i>. Então, veja só, a diferença e os desafios que a gente tem e eu acho que é por isso que a gente não consegue ou tem dificuldade de criar. Quem sabe o dia em que a universidade brasileira começar a ter as suas residências universitárias dentro do campus, a gente dá um passo enorme na direção de criar esse sentimento de pertença ...”. UB – S 4</p>
<p>“São importantes na produção de conhecimentos que podem impactar a sociedade como conjunto. Esse fato, quando empresas, governos, organizações em geral e sociedade compreenderem que todos cumprem um papel relevante no meio social, político, econômico e cultural, poderá contribuir não apenas para a sustentabilidade das instituições, mas de todos esses setores. A evolução do conhecimento está em uma relação direta com a sustentabilidade da IES. Esse fato não se pode ignorar. (UC – S3)</p>
<p>“Em um momento que se preocupa apenas com resultados, e muitas atividades a serem realizadas, um olhar para as conexões emocionais e vínculos afetivos vai fazer a diferença, podendo trazer resultados melhores de maneira mais orgânica”. (UE – S7)</p>

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

7.4.2 Subcategoria 2: O que já temos e fazemos bem e que desafios podem potencializar o *engagement*

Essa subcategoria surgiu em detrimento de outra questão central da pesquisa, tendo sido formuladas duas perguntas que se vinculam entre si. Na primeira, foi perguntado aos pesquisados se a instituição em que atuam tinha programas e projetos específicos voltados à retenção e persistência dos estudantes, com vistas a criarem vínculos que os levem a concluir os seus cursos, ou ainda a continuarem seus estudos na mesma instituição, seja em nova graduação e/ou no aprofundamento da sua formação. Além disso, foi solicitado que descrevessem como isso ocorria na prática.

A intencionalidade dessa pergunta centrou-se em verificar o que as instituições já fazem quando se trata de promover o *engagement* docente e discente e possíveis desafios e possibilidades se apresentam para avançar nesse tema.

A pesquisa detectou que todos os respondentes (100%) sabem, conhecem e descreveram que as instituições em que atuam têm programas, projetos e ações que visam a captação, retenção, fidelização e permanência dos estudantes, sendo que em

alguns casos, houve detalhamentos de como isso ocorre no cotidiano dos estabelecimentos.

Por outro lado, referem que há setores responsáveis para atuar nessa frente, não constando que se trata de um trabalho permanente e que envolve todos os professores e técnicos administrativos, como sendo uma missão institucional de fazer com que todos atentem para essas situações e atuem para que o estudante tenha êxito na sua formação acadêmica e que vá além do diploma da graduação. Em algumas das respostas, consta que há orientações para todos os professores de como devem proceder quando percebem a ausência do estudante ou alguma situação que chame a atenção, casos em que a orientação é que a situação seja encaminhada para as Coordenações de Curso, de modo que mediem medidas para acolhimento e acompanhamento desse estudante.

A preocupação com a manutenção do estudante vinculado à instituição é algo muito importante, desde a preocupação pelo êxito e sucesso do estudante na sua caminhada acadêmica e profissional, como também o bom uso dos recursos econômico-financeiros, seja da família, do próprio estudante e da Universidade, que os atende com toda a sua infraestrutura física, corpo docente e demais recursos, de modo que há grandes aparatos envolvidos, cujas oportunidades merecem muito zelo, atenção e cuidado.

Assim, a otimização de recursos, especialmente em períodos turbulentos e de crises econômico-financeiras é, de fato, absolutamente necessário e de uso responsável para se entregar mais com menos. Certamente, as próprias situações de crises influenciaram as instituições a ter um olhar atento para essas situações, passando a ser uma atividade central e essencial. Por outro lado, tem-se que a captação de estudantes não é necessariamente o maior problema, sendo o maior desafio hoje a sua permanência, sua progressão, a fidelização e o êxito na sua jornada acadêmica.

Por outro lado, não ficou evidenciado o nível de envolvimento e de comprometimento de todos os professores com todos os estudantes quando se trata de acolhê-los, acompanhá-los, orientá-los, de modo que se estabeleçam elos e conexões emocionais, afetivas e acadêmicas profundas, a ponto de enraizar-se neles um desejo de permanência e vínculo para além do período acadêmico escolar.

Entende-se que o *engagement* deveria ser pleno, tanto de professores quando dos estudantes, pois o comprometimento, o compromisso para além da sala de aula, das aulas em si, a busca de uma formação completa, integral, o sentimento de pertencimento para além dos bancos escolares, é que pode gerar vínculos duradouros e institucionais e que pode gerar novas formas de relacionamento entre os entes envolvidos, especialmente uma cultura de engrandecimento e de fortalecimento das instituições como forma de permanente legado para as próximas gerações e possibilitar que mais e mais pessoas possam usufruir de caminhos de realização humana, acadêmica e profissional, igualmente acessando os mesmos recursos, seja mediante incentivos e fundos auferidos por iniciativas de quem já fora beneficiado anteriormente.

Nas respostas dadas pelos pesquisados, evidencia-se a preocupação e os projetos que há nos estabelecimentos, o que atesta que é, sim, uma preocupação e ponto de atenção e que está em constante processo de aperfeiçoamento, em busca das melhores práticas e soluções, como destacado a seguir:

Quadro 17 – Respostas da questão 13 do questionário semi-estruturado

<p>“Hoje sim, estrutura específica para retenção de estudantes, no qual realizam pesquisas entre os que pedem trancamento e/ou cancelamento para melhor entendimento da decisão discente”. (UB S1)</p>
<p>[...] tem a Trilha da Pesquisa, Trilha da Internacionalização, tem a Trilha da Inovação [...] o Programa Trilhas Universitárias, o Programa Vidas Universitárias, chamado de PVU, o Escritório de <i>Alumni</i>, a Equipe de Encantamento, o Programa de Life long Learning e, recentemente, criamos um programa, chamado <i>Global Academy</i>. A Universidade está lançando um programa no qual ele vai poder permanecer e ele não se desliga da universidade. Ele faz um ano de <i>liberal arts</i>, recebendo o aconselhamento para tentar se reposicionar dentro da universidade. Durante um ano ele vai receber formação transversal, em <i>liberal arts</i>, ele vai poder estudar Ética, Filosofia, Economia, Astronomia. E vai receber um aconselhamento [...] Ele não desiste”. UB – S 4</p>
<p>“O que nós temos é o acompanhamento da própria frequência do aluno. Então, por meio de todo o sistema, nós controlamos o aluno infrequente. Por isso também o professor tem que estar engajado em fazer a chamada eletrônica e o preenchimento correto para que a gente possa ter acesso a esse aluno que que não está frequente. E aí então é feita toda uma política de encaminhamentos [...]. Hoje, a gente diz que nenhum aluno deixa estudar de estudar por falta de recursos financeiros que a instituição faz um ajuste de parcelamentos ou de abertura de créditos a esse aluno para que ele possa concluir e possa estar aqui na universidade. Existe toda uma estrutura institucional de ponta para isso”. (UC – S2)</p>
<p>“Uma das formas é a variedade de financiamentos, inclusive da própria instituição, com facilidade de devolução/ressarcimento com juros bem abaixo do mercado. Outro caminho é o acompanhamento via sistema acadêmico feito desde as coordenações de cursos até as pró-reitorias da presença do discente em aula, mediante um sistema integrado de presenças a cada aula. [...] O setor de captação é acionado para fazer a mediação e está autorizado e flexibilizar formas de pagamentos e implementar novas propostas com vistas à retenção do</p>

discente na instituição. Para continuar estudando na instituição, o discente que já tem uma graduação e deseja fazer outra, possui descontos especiais. (UC – S3)

“Na nossa instituição há todo o setor, com vários profissionais, que trabalha com as carreiras dos estudantes. É nesse setor que há inúmeras atividades voltadas à retenção dos estudantes: o setor se preocupa em oferecer oportunidades de estágios remunerados ou não, oportunidades de emprego, pequenos cursos extracurriculares para grupos interprofissionais. A Universidade é hoje a maior “agência de empregos da região” e isso tem por objetivo buscar garantir a remuneração que viabilize o estar estudando. (UE – S6)

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Já a segunda pergunta vinculada à criação dessa subcategoria, buscava saber quais eram os principais desafios que o pesquisado vislumbrava nos papéis e ações dos gestores para fins de potencializarem o *engagement* docente e discente e que poderiam propiciar o desenvolvimento de uma cultura institucional de longo prazo.

Ao todo, 14 dos pesquisados contribuíram com reflexões e sugestões muito importantes sobre a potencialização do *engagement* docente e discente e a importância que poderá ter na estrutura organizacional e no ânimo da instituição. Esse dado, por si só, revela a importância da presente pesquisa e o que ela pode abrir de caminhos e espaços dentro das instituições para ver concretizada uma mudança de mentalidade e de comportamento quando se trata de uma ação pensada, direcionada, focada para uma cultura institucional de longo prazo.

Nas respostas que seguem, fica evidenciado que alguns dos pesquisados não conheciam o tema, embora estejam há muitos anos atuando em gestão. Por outro lado, é quase unânime entre os pesquisados sobre o papel que desempenha a alta gestão dessas instituições quando se trata de mobilizar pessoas, recursos e tempo para essa temática, ainda mais que vislumbram que caminhos e itinerários importantes podem ser criados/geridos a partir dessa mudança.

Entendem que é necessário colocar nos fins institucionais, no Plano de Desenvolvimento Institucional, no Planejamento Estratégico e em todas as ações da Universidade esse foco de atuação de docentes e discentes, da alta gestão aos demais gestores, de forma transversal, horizontalizada, em que todos percebam e tenham a vontade da mudança, do querer algo mais, do comprometimento, do compromisso além da tarefa cotidiana. Visualizam a necessidade da mudança de mentalidade, de potencializarem o *engagement* como espaço para o encantamento das pessoas, de entenderem que as suas ações vão para muito além do tempo.

Referem, todavia, que tal mudança exigirá tempo, persistência, dedicação, conscientização, direcionamento, estabelecimento de diretrizes e ações estratégicas, foco, priorização, decisão, estudo, protagonismo, vontade, cultura de bem-estar, retenção de talentos, comprometimento, pertencimento, sensação de segurança, planejamento, engajamento e acreditação, entre tantas outras situações destacadas nas respostas, como consta a seguir:

Quadro 18 – Respostas da questão 11 do questionário semi-estruturado

<p>[...] uma das primeiras coisas é conscientizar os professores. Eu fui atrás, um pouquinho antes da pandemia, mas eu acho que em nenhum momento, a Universidade onde trabalho, trouxe essa palavra <i>engagement</i>, por exemplo, em alguma palestra. Não, nunca, eu estou na gestão há 13 anos, e eu não vi essa palavra. [...] o professor tem que encantar em sala de aula, mas é o professor que tem que engajar. Então eu acho que existe uma própria falha nossa de não tornar o termo conhecido e de não conhecer a potencialidade do termo”. [...] Ele vai fazer e olha o tanto de coisa que potencialmente as ações do engagement pode provocar. E talvez a gente, enquanto instituição, está perdendo oportunidades.” UB – S 2</p>
<p>“A alta gestão tem que, no meio daquele caos em que normalmente eles vivem, estabelecer como prioridade, ser uma decisão institucional muito forte, porque é um processo de longo prazo, que exige muita paciência e dedicação e persistência. Então, acredito muito nisso, planejamento de longo prazo, estabelecimentos de metas de longo prazo e não desistir delas. [...] a alta gestão, eu acho que contribui dessa forma, sinalizando que é uma prioridade, é um projeto da universidade de longo prazo. E a gestão intermediária, ou mais próxima das bases é, de novo, ela tem que entender que são protagonistas do processo, portanto, têm que participar do desenvolvimento para se sentir protagonistas e cúmplices. Então, para influenciar, talvez, a melhor forma seja dando o exemplo. Mostrando para os seus, para quem está sob a sua esfera de gestão, que você como gestor acredita naquilo, de fato, e que dá o exemplo nas suas atitudes, no seu dia a dia, na sua vivência, enfim... UB – S 4</p>
<p>“Eu acho que o medo é acreditar. Pensar engajamento é também transpor ele para os documentos institucionais e assim de que não é uma iniciativa isolada de um grupo de pesquisa, não é uma iniciativa isolada de uma pró-reitoria. Tem que estar no todo da instituição, no seu DNA, da sua estrutura, no seu PDI”. Eu vejo muito isso, até pela minha experiência em gestão, [...] as coisas acontecem quando elas são pensadas estrategicamente e colocadas em planejamentos assim. E ele, naturalmente, ou por uma iniciativa muito isolada de um grupo, com certeza ele não vai acontecer. Talvez que os gestores, eles têm que também estarem convencidos e ter esse entendimento do alcance das possibilidades e potencialidades para justamente criar esse universo institucional, por meio de todas as diretrizes da instituição”. (UC – S2)</p>
<p>“[...] Em suma, o desafio é horizontalizar a gestão para potencializar o engajamento e buscar desenvolver uma cultura institucional de longo prazo”. (UE – S1)</p>
<p>“Criar um ambiente de percepção de segurança; desenvolver ações com foco nos docentes fomentando o pertencimento e a qualidade de vida docente; primar pela transparência; fortalecer a empatia. Quanto aos estudantes, para além de buscar conhecê-los cada vez mais, colocar-se como referência segura”. (UE – S5)</p>

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

7.4.3 Subcategoria 3: o que ainda não temos e desafios

Essa subcategoria foi criada com a finalidade de buscar-se informações sobre o que pensam os gestores ou no que acreditam serem os motivos de os estudantes escolherem essa ou aquela universidade para a sua formação acadêmica e profissional. A resposta era de múltipla escolha, a partir de 09 opções que foram colocadas à disposição dos respondentes, como pode ser visto no quadro mais abaixo.

A ideia central de busca nas respostas é o de entender o que os gestores identificam como sendo importante terem na Universidade, desde a sua reputação, sua infraestrutura, seu corpo docente, percepção de valor e que fossem destacados os motivos das escolhas dos estudantes.

O que se pretende com essa resposta é identificar o que as instituições já têm ou representam e o que ainda precisam desenvolver, especialmente que conseguissem perceber o papel primordial do *engagement* docente e discente nessa persecução dos resultados alcançados.

Das opções abaixo, os respondentes poderiam escolher até cinco motivos:

Quadro 19 – Opções de respostas da pergunta 12 do questionário semi-estruturado

Resposta 1	Percepção de valor que a Universidade agrega ao currículo e ao diploma;
Resposta 2	Reconhecimento e influência local, regional, nacional e internacional, especialmente por ser de classe mundial;
Resposta 3	Potencialidades e qualidades do corpo docente, suas titulações e publicações, com reconhecimento nacional e internacional da relevância do seu ensino, pesquisas e entregas que faz à comunidade;
Resposta 4	Infraestrutura física e tecnológica, com equipamentos de última geração e sua permanente atualização;
Resposta 5	Biblioteca e repositórios de pesquisa com acervos qualificados, com quantidade e disponibilidade para a comunidade acadêmica;
Resposta 6	Programada de acolhimento e de acompanhamento discente, como grupos de pesquisa, direcionamento ao mercado de trabalho e estágios em organizações, corporações e de relevância para o mercado;
Resposta 7	Corpo docente e de técnicos administrativos altamente capacitados e qualificados, para serem mediadores e facilitadores das necessidades dos estudantes, especialmente através da disponibilidade de atendimento e acompanhamento, com foco na aprendizagem e em seu desenvolvimento integral;
Resposta 8	Preparação para o mercado de trabalho, sendo seus talentos buscados a qualquer tempo, muitas vezes, antes mesmo da conclusão do(s) curso(s) (NO CASO DA GRADUAÇÃO)
Resposta 9	Programas de financiamento ou de créditos, bem como de bolsas de estudos e de assistência estudantil.

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Dos 17 sujeitos da pesquisa, somente um não respondeu. Por outro lado, houve concentração de respostas em 5 opções, sendo que a resposta 9 que trata de Programas de Financiamento ou de Créditos, bem como bolsas de estudos e de assistência estudantil, que foi escolhida por 15 dos respondentes. A segunda em preferência foi a resposta 1, que trata da Percepção de valor que a Universidade agrega ao currículo e ao diploma, que recebeu 13 indicações. A resposta 4, que trata da Infraestrutura física e tecnológica, com equipamentos de última geração e sua permanente atualização, foi escolhida por 12 respondentes, tendo ficado em terceiro lugar no número de indicações. Já a resposta 8, que trata da Preparação para o mercado de trabalho, sendo seus talentos buscados a qualquer tempo, muitas vezes, antes mesmo da conclusão do(s) curso(s) (NO CASO DA GRADUAÇÃO), ficou em quarto lugar e recebeu 10 indicações. Por fim, a resposta 2, que trata do Reconhecimento e influência local, regional, nacional e internacional, especialmente por ser de classe mundial, recebeu 8 indicações.

Os quadros abaixo trazem as respostas dadas pelos pesquisados, de forma individualizada, bem como as quantidades indicadas por resposta:

Tabela 3 – Resumo das respostas da pergunta 12 do questionário semi-estruturado

Universidade	Resposta	Resposta a 1	Resposta a 2	Resposta a 3	Resposta a 4	Resposta a 5	Resposta a 6	Resposta a 7	Resposta a 8	Resposta a 9	Nº total de respostas
UA	S1	X		X		X			X	X	5
UA	S2	X		X	X		X			X	5
UB	S1	X							X	X	3
UB	S2	X	X		X				X	X	5
UB	S3	X	X	X	X					X	5
UB	S4					Não respondeu					0
UC	S1		X		X		X		X	X	5
UC	S2	X	X		X				X	X	5
UC	S3	X					X	X	X	X	5
UD	S1	X	X		X		X		X		5
UE	S1	X					X	X	X	X	5
UE	S2		X		X		X			X	4
UE	S3		X		X		X			X	4
UE	S4	X			X				X	X	4
UE	S5	X	X		X			X		X	5
UE	S6	X			X			X	X	X	5
UE	S7	X		X	X			X		X	5

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

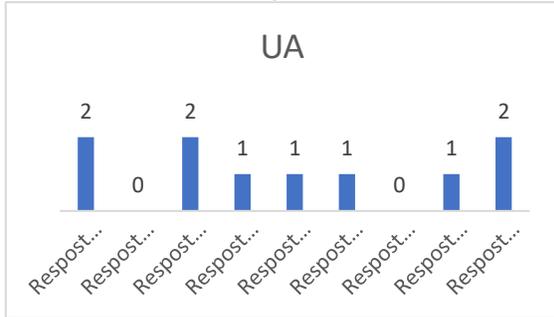
Tabela 4 – Resumo das respostas da pergunta 12 do questionário semi-estruturado

Universidades	Resposta 1	Resposta 2	Resposta 3	Resposta 4	Resposta 5	Resposta 6	Resposta 7	Resposta 8	Resposta 9
UA	2	0	2	1	1	1	0	1	2
UB	3	2	1	2	0	0	0	2	3
UC	2	2	0	2	0	2	1	3	3
UD	1	1	0	1	0	1	0	1	0
UE	5	3	1	6	0	3	4	3	7
TOTAL	13	8	4	12	1	7	5	10	15

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

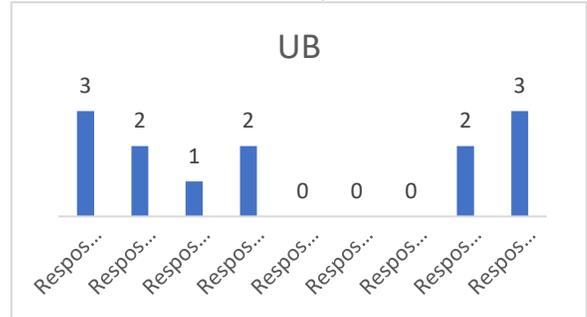
Além dessas abordagens, também sintetizamos o quadro de respostas por universidade pesquisada, conforme gráficos abaixo:

Gráfico 24 – Respostas UA



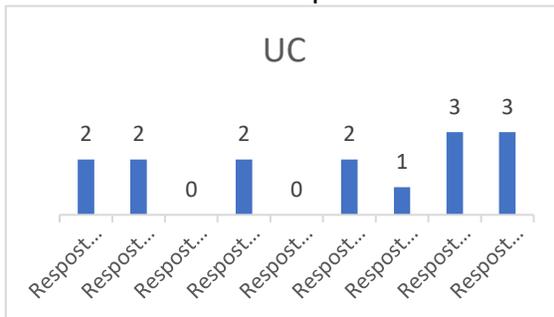
Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Gráfico 25 – Respostas UB



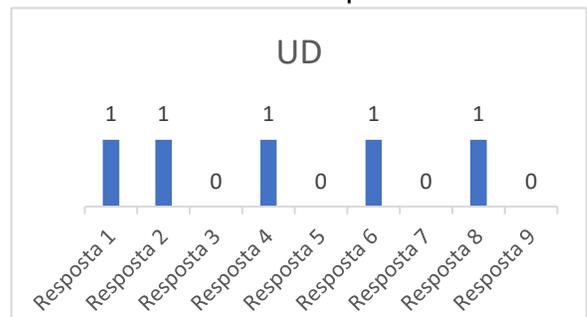
Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Gráfico 26 – Respostas UC



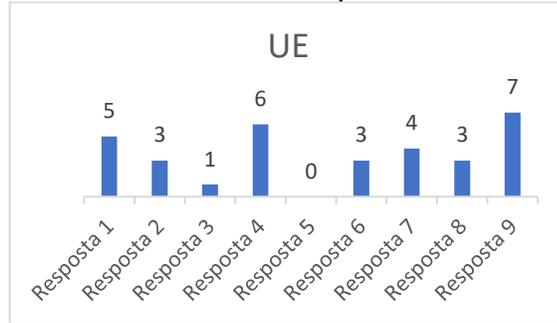
Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Gráfico 27 – Respostas UD



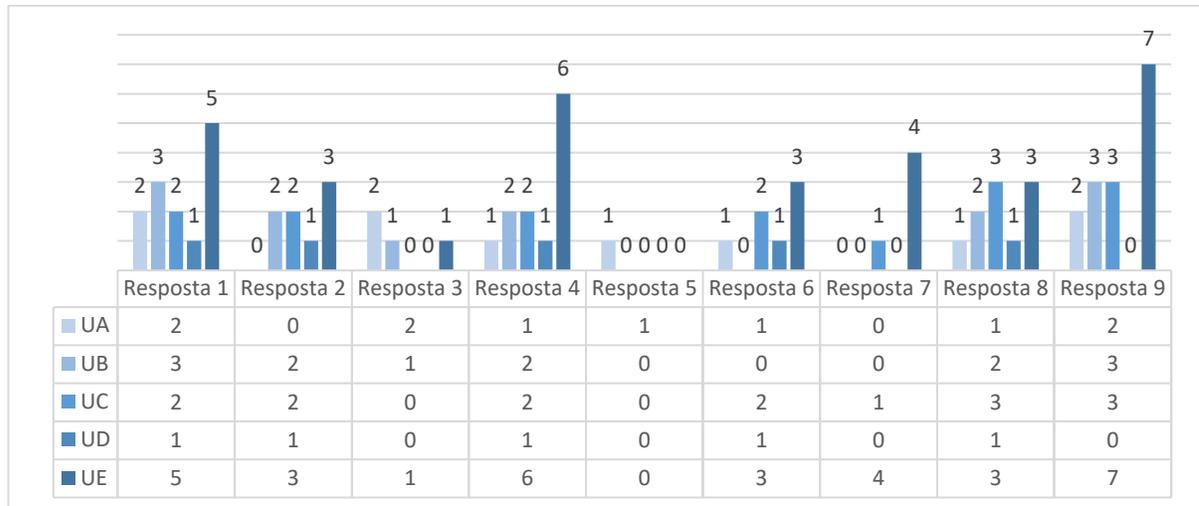
Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Gráfico 28 – Respostas UE



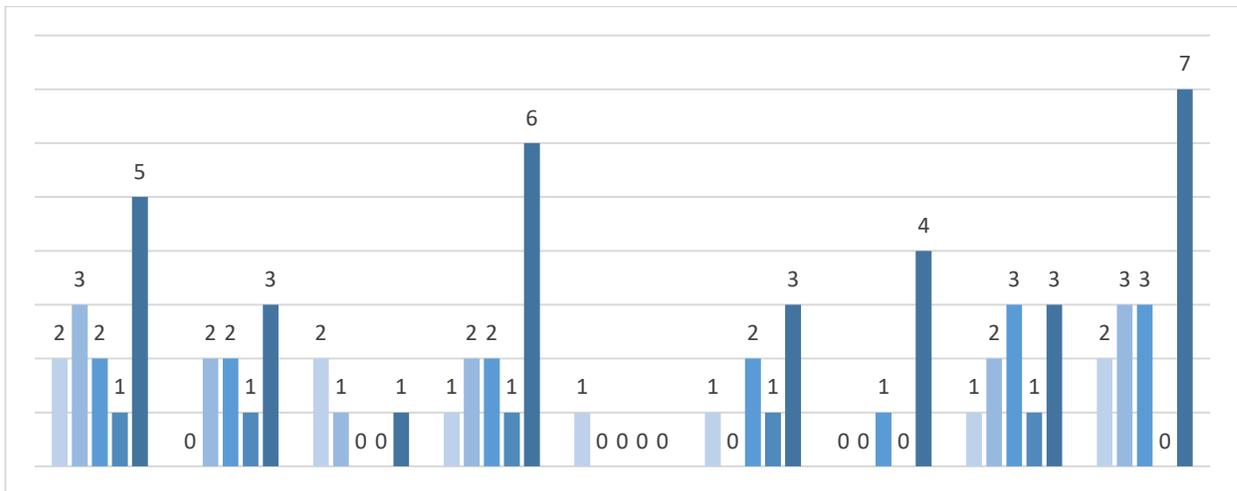
Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Gráfico 29 – Resumo da Incidência de respostas



Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Gráfico 29 – Resumo da Incidência de respostas



Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

O que se depreende desses gráficos é altamente esclarecedor, ainda mais se levarmos em conta o perfil das universidades pesquisadas. Não é por um acaso que a opção 9, que trata de políticas de créditos e de financiamentos foi a que mais foi assinalada pelos pesquisados, pois traz consigo a necessidade de aportes de toda a espécie para a sustentabilidade e viabilidade dos estabelecimentos de ensino. Essa opção sintetiza, em parte, o que vem sendo tratado ao longo da explanação da tese, qual seja, a alta dependência de recursos econômico-financeiros dos próprios estudantes e suas famílias para a manutenção das instituições.

O presente estudo pode servir de instrumento para auxiliar a inverter essa lógica de dependência imediata dos mecanismos de financiamento que a maioria das universidades brasileiras tem no seu cotidiano e horizonte mais próximo, potencializando outros olhares e horizontes para muito além dessa equação que é, sim, importante, mas entende-se que há caminhos que podem auxiliar a desvencilhar as instituições desse paradigma.

Entre as proposições de mudança temos o *engagement* docente e discente, como se percebe em diversas universidades de renome mundial. Nesse diapasão, podemos citar, por exemplo, os motivos que levam os estudantes das mais variadas latitudes, países e continentes a envidarem esforços para estudar, por exemplo, em Harvard, no MIT, em Standford, na Colúmbia, em Oxford, Cambridge ou na Sorbone, formando em algumas delas de 30 a 40% do seu quadro discente, identificados como “alunos internacionais”.

Certamente, não é porque tem programas de financiamento e de créditos à disposição dos estudantes e suas famílias. Sabemos que todas elas têm programas específicos de incentivos, de bolsas de estudo, de bolsas para a residência universitária, entre outras situações, mas o que todos buscam é a excelência acadêmica, a alta qualificação do corpo docente, a possibilidade de se encontrarem e se encantarem com os professores a qualquer tempo, a percepção de valor e de currículo e a projeção de carreiras de sucesso nacional e internacional. Além disso, pelas metodologias de aprendizagem diferenciadas, como os estudos com e por problemas, em que são desafiados a encontrar soluções e apresentar projetos, a possibilidade de uma vivência completa e integral do ambiente universitário, com necessidade de dedicação e empenho

que os leva a pensar nas melhores soluções para os problemas a que são desafiados em cada aula.

A bem da verdade, algumas dessas possibilidades também são encontradas em universidades brasileiras, mais comumente em universidades públicas, nas quais os professores têm regime de trabalho integral ou de dedicação exclusiva, diferentemente de muitas das universidades privadas e comunitárias, que convivem com professores de tempo integral ou dedicação exclusiva, mas que são em muito menor número do que os professores horistas, esses que formam a maioria do seu corpo docente.

Assim, aliando professores com tempo integral e estudantes de tempo integral, o *engagement* e os resultados dali decorrentes provavelmente serão melhores e de maior alcance do que naquelas universidades em que cerca de 1/3 tem dedicação integral ou exclusiva e o restante é horista e os estudantes, em sua maioria, como já explanado ao longo do trabalho, são horistas, não tendo tempo para outras tarefas do que as horas aulas curriculares e eventuais atividades complementares e estágios.

Um ponto importante é a referência feita pelos pesquisados sobre a percepção de valor que o curso e a universidade geram nas pessoas. No Brasil, em recentes dados divulgados pelo IBGE e outros órgãos governamentais, como o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) do Ministério do Trabalho e Emprego, refere que os ganhos salariais percebidos por pessoas que têm ensino superior completo é, ao menos, 60% maior do que aqueles que tem o Ensino Fundamental Completo e cerca de 40% maior do que aqueles que tem o Ensino Médio completo.

Por outro lado, a percepção de valor também dá uma dimensão da importância da presença da universidade em determinada cidade, região ou Estado. Onde ela está presente, percebe-se um ecossistema de desenvolvimento em muitas frentes, elevando o IDH e demais indicadores socio-econômico-financeiros, pois movimenta a construção civil, o ramo imobiliário, o comércio, os serviços, os empregos e tudo o que gira no entorno da instituição. Vale dizer que as cidades que abrigam universidades ou Campi Universitário tendem a ser importantes vetores de desenvolvimento humano e social, promovendo avanços civilizatórios, ao mesmo tempo em que são muito procuradas por esses públicos em busca de formação técnico-profissional.

Há de se destacar ainda que a questão econômico-financeira é uma das principais preocupações das instituições de ensino no Brasil, ainda mais presente a partir das graves crises pelas quais passamos e que se mostram insuperáveis. Por isso, ganha em importância a questão do gerencialismo, a gestão por resultados e números favoráveis, colocando-se em segundo plano o *engagement*, a adesão à missão e ao papel maior da universidade, bem como o desenvolvimento das pessoas em prol do progresso científico e social.

Cabe aqui dizer que se o fim último do Direito é a Justiça e se o fim último do ser humano é a felicidade plena, também deveria ser da Universidade a adesão à missão e a formação integral da pessoa, mediante *engagement* discente e docente, e não apenas o foco em resultados econômico-financeiros e o equilíbrio das contas, embora seja salutar e saudável, em qualquer gestão, prezar pela perenidade e sustentabilidade.

7.4.4 Subcategoria 4 – Vincent Tinto – contribuições e novos parâmetros

A última subcategoria tem por base a pergunta 14 do questionário e trata sobre o pensamento de Vincent Tinto, autor referência para a discussão e fundamentação da tese, descortinando algumas das ideias defendidas por ele que norteiam o trabalho desenvolvido em universidades relacionados as motivações do *engagement* de estudantes e de professores e que levam as instituições a terem êxito na captação, permanência, conclusão dos seus cursos pelos seus estudantes, o que garante estabilidade e sustentabilidade às instituições.

Segundo Vincent Tinto, entre os motivos que levam os estudantes a terem sucesso e se mantenham dentro das instituições, especialmente durante os primeiros anos, é o de que eles prosperam em ambientes que combinam altas expectativas de sucesso, têm suporte acadêmico, social e financeiro estruturado, fornecem feedback e avaliações frequentes de seu desempenho, além de promoverem seu envolvimento e engajamento ativo com outros estudantes e professores com vistas ao ensino e aprendizagem de alta qualidade.

Nesse sentido, foi perguntado aos sujeitos de pesquisa se nas instituições em que eles atuam como gestores quais dessas situações eram perceptíveis e quais delas precisariam ser aprimoradas.

A intencionalidade da pergunta é o confrontar as ideias de Tinto com as práticas de gestão dos gestores e universidades pesquisadas e confrontar o quanto próximo ou distantes estão esses gestores e estabelecimentos daquilo que Tinto propõe nas suas obras, tidas como referência em ideias e de caminhos para o *engagement* e a sustentabilidade das instituições.

Essa pergunta teve a participação de todos os respondentes, alcançando 100% dos pesquisados que encaminharam as respostas.

Dadas as características peculiares de cada instituição, sendo que várias delas com perfil comunitário e confessional, percebe-se várias abordagens em relação aos docentes e discentes, aos fins institucionais o que se pretende alcançar.

Vários referiram que apresentam boa parte do que é proposto por Tinto, especialmente no que se relaciona a expectativas de sucesso para os estudantes, embora vejam que várias áreas já estão saturadas no mercado de trabalho, mas têm suporte acadêmico, social e financeiro estruturado para auxiliar os estudantes em suas dificuldades pedagógicas e de aprendizagem, bem como situações que envolvem o suporte financeiro para fazer frente às mensalidades e sua manutenção, além de dizerem que fornecem feedback e que fazem avaliações frequentes de seu desempenho. Também promovem envolvimento e engajamento ativo com outros estudantes e professores com vistas ao ensino e aprendizagem de alta qualidade.

Por outro lado, alguns referem que o suporte financeiro não é o suficiente e por isso há evasão considerável. Muitos não conseguem comprometer-se com os estudos pois necessitam trabalhar e se manter por conta própria. Outros referem que há muito ainda para construir e evoluir, havendo necessidade de professores e estudantes com tempo integral, pois não há em algumas instituições um trabalho de equipe, que em algumas está ausente a cultura do engajamento, não fornecem feedback e que o aspecto econômico-financeiro é o que mais impede de os estudantes fazerem uma carreira acadêmico profissional em que tenham altas expectativas de sucesso.

As respostas abaixo ilustram essa realidade:

Quadro 20 – Resumo das respostas da pergunta 14 do questionário semi-estruturado

<p>“Tem isso se está estruturado. Acho que em vários setores existe e se chama de programas de nivelamento e o de apoio psicopedagógico. Tem um outro setor também, que é o setor de Carreiras, é como se fosse uma agência de estágio. Existe aqui dentro da Universidade, uma rede de apoio muito grande e que são chamados professores tutores, um professor mentor, um professor cuidador, geralmente um professor acolhedor. [...] na maioria das vezes, os professores são encantadores, eles são engajadores, só que eles não sabem o conceito do engajamento, eles não sabem do conceito do encantamento, do enamoramento [...]. UB – S 2</p>
<p>“Eu concordo plenamente. Eu acho que ela faz tudo isso. Não podemos imaginar que num país como o Brasil, estudante da noite, passe o dia inteiro dentro da universidade. Ele foi para a noite. É porque ele diz durante o dia, ele trabalha. Se ele não trabalha, ele está procurando um emprego. E a instituição não tem oportunidade de fazer tudo isso. Temos uma realidade socioeconômica bem diversa, muito triste, muito distinta, e as condições socioeconômicas, de fato, estão muito distantes daquilo que deveríamos estar”. UB – S 3</p>
<p>“De novo a gente volta a essa questão do aluno trabalhador, o aluno que passa pela instituição num curto período. E que, muitas vezes, por uma questão curricular, não sobra muito tempo para nós trabalharmos [...], porque isso muitas vezes não cabe na sua jornada de tempo que ele dedica a instituição. [...] Exatamente, então, os estudantes que têm essas limitações, efetivamente as possibilidades de algum avanço são menores. O ideal seria termos professores com dedicação integral e exclusiva, bem como estudantes nessa mesma condição, mas que, pela questão da sustentabilidade, isso não é possível de ter todos os professores com regime e muito menos ter a sustentabilidade se todos os alunos forem bolsistas, ou ter estudante que não precise trabalhar, sendo sustentado pelas famílias ou outras formas de financiamento e incentivos”. UC – S2</p>
<p>“Os componentes motivadores perceptíveis são suporte acadêmico, social e financeiro, fornecem feedback e avaliações frequentes de seu desempenho. Há uma falta no engajamento ativo com outros estudantes e professores com vistas ao ensino e aprendizagem de alta qualidade. O discente vê a IES quase que como uma rodoviária, envolve-se pouco com os colegas e mesmo com pesquisa e extensão universitária – salvo nas situações “obrigatórias” - , interage pouco nas atividades em equipe (o espírito individualista predomina) e a grande dificuldade dele ver a instituição como local de interação, de produção de conhecimento porque está preocupado com seu emprego, seu trabalho e não está muito conectado com a sua formação como um todo”. (UC – S3)</p>
<p>“É perceptível o suporte acadêmico com iniciativas que envolvem os alunos com palestras, eventos, discussões, competições etc. Suporte financeiro e avaliações frequentes talvez sejam os pontos fracos desses motivos que levam os alunos a terem sucesso. A maioria dos alunos das nossas Universidades comunitárias são alunos com poucos recursos financeiros e trabalhadores com pouco tempo para fazer uma trajetória que leva à maturidade acadêmica e profissional. O tempo dedicado não só aos estudos, mas também a necessária convivência acadêmica e com os pares ou com orientadores e professores é insuficiente para criar o embasamento necessário para uma sólida formação acadêmico-universitária”. (UE – S6)</p>

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

Diante do todo desenvolvido até aqui, depreende-se que há consideráveis espaços e lacunas a serem preenchidas. O *engagement* docente e discente pode ser um caminho para que os gestores e instituições superem diversas dificuldades que foram apontadas ao longo das respostas dadas pelos pesquisados, mudando-se a centralidade dos

problemas para esse campo, que é de linha mais motivacional e de missão do que propriamente econômico-financeira tantas vezes referido pelos respondentes.

Por outro lado, uma pesquisa realizada com estudantes de uma universidade do RS e que não está no rol das pesquisadas para compor o campo da pesquisa, publicada em seu site no dia 14 de setembro de 2023, auxilia na compreensão de diversos fenômenos e situações que levam estudantes a escolherem essa ou aquela instituição para realizarem a sua formação acadêmico-profissional, bem como apresenta um perfil da realidade sócio-econômico-familiar que auxilia a entender o universo em que estão inseridos e permite traçar parâmetros com as demais universidades brasileiras.

A matéria refere que na modalidade da Graduação presencial, a qualidade do ensino é o que motivou 80,7% dos estudantes na escolha dessa instituição, sendo que 87,5% dos/as alunos/as da modalidade tem 21 anos, 65,9% trabalham como estagiários/as ou com carteira assinada, 65,6% dos estudantes estavam em sua primeira graduação; 49,6% dos estudantes possuíam alguma bolsa ou financiamento estudantil; 29,4% pensavam em cursar outra graduação posteriormente; 10,3% afirmou ter filhos; 61,6% trabalham mais de 30 horas semanais; a maioria dos estudantes é estagiário (39,7%) ou trabalhador com carteira assinada (26,2%) e 53,1% utilizam transporte coletivo para se deslocar para a universidade.

Outros aspectos importantes destacados nessa publicação é que a permanência estudantil está diretamente ligada aos fatores socioeconômicos, como questões alimentares, transporte, acessibilidade ao mercado de trabalho, entre outras e o apoio à carreira e a preparação ao ingresso no mundo do trabalho encontraram-se nos principais atributos de uma instituição de Ensino Superior e reconhecem a Universidade como um lugar de construção de vínculos que garantem aspectos intelectivos e socioemocionais.

Como exposto anteriormente, pretendia encontrar as intersecções e entrelaçamentos que esses temas e grupos gerassem entre si a partir de perguntas que se complementassem e interconectassem, de modo a buscar percepções de como o engajamento de um e de outro grupo se influenciava entre si e os resultados deles decorrentes, verificando o que isso poderia gerar em termos de alta qualificação acadêmica e profissional, bem como se seria capaz de gerar ligações afetivas e emocionais com a instituição e corpo docente formador a tal modo de possibilitar a

sustentabilidade institucional, seja ela econômico-financeira ou de qualquer outra natureza.

À luz das teorias de Vincent Tinto e outros teóricos, antes de tudo, pretendeu-se ampliar o conhecimento já existente sobre as políticas de retenção, permanência e manutenção dos estudantes no Ensino Superior e o que as instituições pesquisadas já estavam e estão fazendo e quais são as suas preocupações centrais e como percebem ou vislumbram caminhos sólidos para a sua manutenção e sustentabilidade de longo prazo, não constando nitidamente se a importância da cultura do *engagement* discente e docente estão presentes com centralidade nesse percurso.

Além disso, também intencionava-se conseguir identificar os motivos atuais dos estudantes em não progredirem com seus estudos, o que os motiva a abandonar o curso escolhido ou trocar de curso, ou simplesmente abandonar o sonho da sua formação superior, além de tentar identificar os motivos pelos quais os jovens estudantes não conseguiam levar adiante a sua própria formação, dispendendo-se grandes recursos e gerando perdas imensuráveis para si próprio, para a sua família, para o desenvolvimento e progresso da sua comunidade, estado ou país.

Por outro lado, pretendia descobrir os motivos que levavam os estudantes a se engajarem e se conectarem mais nesse ou naquele professor, como também o contrário, ou seja, o que faz com que o corpo docente se conecte mais com determinados estudantes, seja na coletividade da sala de aula, dos seus grupos de estudos ou de pesquisa. Junto a isso, pretendia descortinar a importância que as metodologias ativas, os percursos formativos, as novas dinâmicas docentes e pedagógicas podem influenciar na sólida formação acadêmica e profissional dos estudantes.

Junto a isso, buscou-se descobrir se havia conexões entre o fazer docente e o aprender discente que os levassem a caminhos de inovação pedagógica, de educar e aprender através da pesquisa, com alto rigor científico e de exigência qualitativa.

Ainda, pretendeu-se entender os motivos e o modo como as principais cabeças pensantes e os principais talentos e cérebros de um país ou região queriam vincular-se a essa ou aquela instituição, seja por tudo o que ela oferece, a começar por um renomado e qualificado corpo de pesquisadores e educadores que têm, na sua essência, ou pela pesquisa e os resultados acadêmicos como seu campo predileto de ação, com entregas

para a comunidade acadêmica e universitária e para a sociedade como um todo e que evidenciassem o trabalho diferenciado em favor do progresso da uma geração, de uma comunidade e da humanidade.

Também esgrimou-se as conexões afetivas e emocionais geradas entre docentes e discentes e suas relações com os resultados de excelência acadêmica, com finalidade de buscar entender as motivações que podem ou poderiam levar os diplomados, como forma de gratidão, reconhecimento, altruísmo e de entendimento da fundamental importância da educação para a transformação da vida pessoal e da sociedade, a fazer aportes econômico-financeiros para que novos estudantes possam vir a ser beneficiados em seus estudos, criando-se modelos rotativos de sustentabilidade institucional.

No conjunto da pesquisa, buscou-se descobrir e avaliar a importância e a adesão ao *engagement* por parte de discentes e docentes na caminhada educativa os reflexos que isso traz ou trouxe até aqui para as suas vidas e os reflexos que teve em relação à excelência acadêmica e a sustentabilidade institucional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi o de estudar e identificar se e como o *engagement* docente e discente no Ensino Superior poderia propiciar e criar itinerários para a excelência acadêmica, intencionando fornecer subsídios para uma reflexão e uma mudança conceitual e atitudinal a partir do estabelecimento de uma cultura do engajamento e das práticas colaborativas com vistas à sustentabilidade de longo prazo nas instituições de ensino superior, especialmente nos tempos turbulentos e de grandes desafios pelos quais passa a sociedade no tempo presente.

A pesquisa também intencionava identificar os diversos significados e formas de *engagement* docente e discente no ensino superior, com finalidade de descortinar caminhos para a excelência acadêmica, correlacionando-os com as práticas colaborativas entre gestores, educadores e estudantes, além de pretender analisar os impactos do *engagement* nas conexões emocionais e os vínculos afetivos firmados entre docentes e discentes, com vistas à criação de uma cultura e práticas colaborativas que, conseqüentemente, podem gerar a sustentabilidade das instituições de ensino.

Ainda, buscou analisar e caracterizar os novos desafios, papéis e ações dos gestores das instituições de ensino superior, tendo em vista a necessidade de fomentarem e potencializarem o *engagement* em educadores e discentes diante das mudanças em curso nas novas ofertas de ensino e que repercutem e impactam nos indicadores da sustentabilidade institucional.

Na medida em que o trabalho foi sendo pensado, elaborado e construído, seja nas aulas das disciplinas teórico-práticas seja nas atividades de campo e de coleta de dados, ficou cada vez mais nítida a importância da pesquisa, especialmente pelo seu caráter de ineditismo e de abrangência para eventuais tomadas de decisão dos órgãos decisores institucionais, bem como poderiam servir de fonte inspiradora para mudanças atitudinais e comportamentais de gestores, educadores e de estudantes na busca de novos formatos e de caminhos para o desenvolvimento da aprendizagem que gerassem alto impacto no meio universitário, na e para a sociedade.

Dados os cenários e contextos em que a tese foi desenvolvida, especialmente pelos impactos e conseqüências decorrentes da pandemia do COVID 19, ainda muito

distante de se conhecer em plenitude o que ainda será enfrentado doravante, ela vem ao encontro de algumas necessidades percebidas no meio educacional superior, especialmente na expressiva queda de estudantes nesse segmento e que gera infinitas apreensões em relação à perenidade e sustentabilidade dos estabelecimentos de ensino, pretendendo ser um elemento agregador e direcionador de caminhos e itinerários estratégicos que poderão amenizar ou mitigar problemas de longo prazo.

Ao mesmo tempo, a pesquisa se propôs a investigar o *engagement* institucional e a gestão universitária com foco numa prática colaborativa acadêmico-profissional e relacional, levando em conta a pessoa do gestor como estimulador de práticas colaborativas e da ação docente como caminhos para a criação de conexões emocionais e vínculos afetivos com os estudantes e se essas situações poderiam impactar na fidelização e sustentabilidade institucionais.

Como consequência, fez parte do escopo deste projeto analisar quais fatores favorecem a promoção do *engagement* institucional, buscando elementos recorrentes na literatura da área e aportes teóricos de mérito reconhecido e produções de conhecimento atualizadas, como constou no referencial teórico, tendo em Vincent Tinto seu maior aporte.

Ao buscarem-se referenciais teóricos para fins de nivelamentos conceituais, percebeu-se a polissemia e entendimentos diversos sobre o significado e abrangência do termo "*engagement*". Por isso, a primeira abordagem da pesquisa de campo foi nesse sentido, tendo mostrado que há, de fato, entendimentos diversos. O que ficou evidenciado que o *engagement* é, efetivamente, algo maior do que o engajamento. Enquanto o primeiro direciona-se a uma atitude pró-ativa, de envolvimento, um estágio emocional positivo e de entusiasmo e prazer em relação ao trabalho, de enamoramento, de encantamento, de pleno compromisso, de vinculação psicológica de comprometimento e empenho no exercício das atividades profissionais, de identificação de valores e propósito comuns a uma causa e missão, o engajamento é algo mais singular e singelo, de proporção menor, ligado a algo momentâneo e passageiro, sem formar vínculos ou compromissos de longo prazo, podendo ser uma antessala do *engagement*. É quase um cumprir uma tarefa, mas com zelo e algum grau de determinação, mas não chega ao ponto de algo profundo, de permanência, continuidade,

com entrega de valor e propósito, capaz de influenciar e modificar determinadas realidades como é o *engagement*.

Nesse aspecto, a pesquisa de campo mostrou que há espaços importantes que as instituições ainda precisam preencher e buscar para efetivamente obter um alto grau de comprometimento e de integralidade de atuação docente e discente, com vistas a alcançar a excelência acadêmica, relatando que reina por vezes uma cultura corporativista, limitando-se a somente entregar o necessário em termos acadêmicos, havendo ainda boa parcela do quadro de professores com baixa carga horária, muitas vezes limitadas a horas/aula, destacando dificuldades em relação aos estudantes pois passam poucas horas diárias em atividades acadêmicas na medida em que realizam estágio, trabalham e muitos dependem apenas de si para sua manutenção, o que impede que se dediquem mais tempo para estudos e formação acadêmica e profissional, não podendo comparar-se com realidades norte americanas ou europeias em que os universitários estudam em tempo integral, a ponto de, em muitos lugares, ser obrigatório que morem no Campus Universitário, não havendo perdas de tempo com desnecessários deslocamentos e terem de enfrentar trânsito, dificuldade de moradia e de auto sustento.

Nesse sentido, a pesquisa de campo trouxe à luz que o *engagement* pode ser uma ferramenta importante a ser utilizada no Ensino Superior, sendo um passo adiante para superar-se o chamado “mais do mesmo”, em que o aspecto tecnicista de organização escolar, seja do currículo, dos planos de disciplina, do fazer pedagógico, da dação de aulas repetem fórmulas que há muito se mostram inadequadas ao tempo presente, pois revela pobreza acadêmica e em que importa apenas assistir a aula, fazer a prova, obter nota para aprovação, cumprir as horas aula e as atividades complementares, concluir os créditos e obter o diploma universitário, caracterizando o que podemos chamar de aluno horista, que acaba não formando vínculos e sentimento de pertença, sendo esse um dos maiores desafios das universidades pesquisadas e que também ocorre na maioria das universidades brasileiras.

Todos os pesquisados indicaram que o *engagement* docente e discente pode criar itinerários para a excelência acadêmica, desde que haja um duplo e amplo comprometimento entre os professores e os discentes, com acompanhamento constante e fornecimento de feedbacks sobre o desempenho escolar, com orientações para a

superação das dificuldades, com inovações pedagógicas mediante metodologias que contemplem o aprender a aprender, o aprender pela pesquisa, o aprender a ser, tendo como aliada a inovação, o estudo por problemas, com metodologias ativas e que buscam a alta performance.

Nesse caso, a universidade é a verdadeira “Alma Máter”, a mãe que acalenta, acolhe e nutre, que estimula, que observa, que acompanha, que cuida, fazendo com que o estudante realmente pertença a ela e por isso não queira sair dela por nenhuma razão, a cultua, a quer bem, a quem quer se manter eternamente e emocionalmente vinculado por toda a vida, não apenas nos poucos anos que nela estudou ou frequentou os bancos escolares e ambientes de aprendizagem.

A pesquisa de campo mostrou que estudantes e professores têm papéis e percepções distintos em relação ao que fazem ou vem buscar na universidade. Enquanto que os primeiros estão mais focados em cumprir as aulas e completar os créditos, em buscar seu sustento e obter o diploma e muitas vezes com visão míope do que a universidade pode lhes oferecer e o mundo de oportunidades que há na instituição e com isso preparar-se adequadamente para impulsionar as futuras carreiras e entregas de alto valor para a sociedade, os segundos estão focados nas mais variadas frentes, desde a manutenção do emprego até a pesquisa de ponta de mais alto valor científico e tecnológico.

Ainda em relação aos estudantes, percebeu-se que o estudante horista não tem mais vez no mundo atual, em que cada mais vez se exige formação humana, técnica e profissional integral e isso não se alcança com baixa escolaridade ou pouca dedicação à aprendizagem. Todavia, como demonstrado ao longo do trabalho, a realidade socioeconômico familiar brasileira tem mostrado que os cenários são de muitas dificuldades, dadas as constantes e insuperáveis crises econômicas, de empregabilidade e de estabilidade no mercado de trabalho. Essas situações impactam todo e qualquer propósito da maioria do contingente de estudantes brasileiros, restando a eles poucas opções para dedicar-se integralmente aos estudos.

Como apresentado ao longo da presente exposição, hoje, no Brasil, percebe-se uma forte migração do ensino presencial para o ensino on line, antes uma realidade dos cursos *latu sensu* e hoje na graduação, haja vista a flexibilização dos horários de aula,

de mensalidades muito mais em conta, pressionados pela necessidade dos jovens buscarem e proverem seu próprio sustento em um mercado de trabalho pouco promissor e de baixos salários.

Ficou evidenciado que os estudantes, pela realidade em que vivem, não conseguem dedicar-se plenamente aos estudos e sua formação. Por outro lado, os próprios currículos dos cursos, com viés tecnicista e horista, também colaboram para isso. Raros são os cursos em que há carga horária semanal superior a 25 horas aula, enquanto o ideal seriam ao menos 30 a 35 horas aula, além de atividades de pesquisa, extensão, formação ética e humana e atividades extra-curriculares, de modo que permanecessem vinculados em tempo integral e realizando uma efetiva preparação para os desafios do mundo do trabalho.

Vincent Tinto aponta esse aspecto como um dos principais desafios das universidades no tempo presente, pois entende que essa dinâmica de organização da vida universitária impede o acompanhamento contínuo do estudante, fornecendo-se a ele feedbacks permanentes, auxiliando-o na sua trajetória acadêmica e de formação profissional. Como descobrir e desenvolver talentos em ambientes em que há baixa expectativa de sucesso, em que a preocupação primordial é tão somente concluir o curso, quando muito, e obter um diploma, quando, na verdade, deveriam pensar em horizontes mais largos, para atuarem como pesquisadores, como desenvolvedores de novas tecnologias e de soluções para a humanidade?

Nesse aspecto, a pesquisa trouxe elementos importantes para os fatores decisórios que levam os estudantes a escolherem essa ou aquela universidade para a sua formação acadêmico-profissional. Aqui cabe outra reflexão, na medida em que se descreveu que se trata de escolha. Sabe-se que é uma minoria na sociedade brasileira que tem esse privilégio de escolha, pois à maioria isso não é possível, pois as condições não permitem que o estudante possa sair do lugar em que se encontra e ir ao encontro de outro, pois está limitado a inúmeras variáveis, especialmente de ordem econômico-financeira e familiar. Ou seja, ainda estamos longe de atingirmos a universalidade dos estudantes que poderiam ou deveriam estar no Ensino Superior.

A pesquisa mostrou que estamos muito distantes dos objetivos traçados pelo Plano Nacional de Educação vigente. Há 10 anos, quando entrou em vigor, intencionava-

se que 33% dos jovens brasileiros deveriam estar matriculados em um curso superior. Hoje, a taxa líquida de matrículas, ou seja, em que a idade varia de 17 a 24 anos, está em aproximadamente 18% apenas.

Àqueles que cabe a possibilidade de escolha do lugar e universidade em que querem realizar a sua formação acadêmico-profissional, a pesquisa apontou os principais motivos que levam os estudantes a optar por essa ou aquela instituição. Entre os pontos que chamaram a atenção está o fato de os pesquisados destacarem que a questão do crédito educativo, de oferta de bolsas de estudos, de facilidade de financiamento das mensalidades escolares, ou ainda, de acesso a políticas públicas de financiamento ou incentivo à educação estariam entre os principais motivos dessa escolha.

Nesse aspecto, a pesquisa aponta para algumas reflexões importantes, como a dependência dessas fontes de receita para a manutenção e manutença das instituições. Entende-se que o ideal seria houvesse receitas alternativas ou outras formas de manutença, como já descrito ao longo do trabalho, especialmente por meio de ações de filantropia e de doações por parte de diplomados, como ocorre em universidades americanas e europeias.

Além do mais, a pesquisa apontou que os estudantes optam pelas universidades que indicam maior percepção de valor aos seus currículos, apontando que o nome e a visibilidade da instituição, seja por suas pesquisas, alta qualidade de ensino em patamares de excelência são aspectos fundamentais que as instituições devem buscar vitaliciamente. Ainda, devem mostrar à sociedade, de forma permanente, os resultados e impactos de alta relevância que ela gera e produz no ensino e na pesquisa, seja por meio de processos de divulgação próprios ou comunicando-os nos mais variados canais existentes, tornando-os conhecidos e reconhecidos, podendo ser atratores de novos estudantes e provoquem admiração e interesse de todo o tecido social.

Por outro lado, ao esgrimar-se as respostas dos pesquisados, percebeu-se que não há uma unidade de ação e de pensamento, próprio do mundo acadêmico, podendo ser elemento de riqueza diante das diversidades apontadas, mas é mais provável que se houver uma junção de intencionalidades e de esforços os resultados tendem a ser mais rápidos.

A pesquisa também apontou que há espaço para avançar-se na compreensão do papel dos professores e sua atuação docente, de modo que possam se perceber e se apresentar como pais científicos, como incentivadores, prospectadores e orientadores de carreiras, ensinando com alta performance, desenvolvendo o acompanhamento permanente e o atendimento personalizado aos estudantes, de modo que se promova o *engagement* discente e se estabeleça um clima de envolvimento, de pertencimento e se trilhe caminhos que superem a mesmice pedagógica e a mera dação de aula, utilizando-se das mais variadas e modernas metodologias de ensino e de aprendizagem.

Nesse sentido, uma pergunta ficou sem resposta, mas serve de parâmetro e reflexão para novos estudos: por que universidades europeias e norte-americanas são as que apresentam a maioria dos pesquisadores e influenciadores mundiais, sendo guindados a receberem prêmios e reconhecimento internacionais, como os nobéis por exemplo? Poderão os mais apressados dizer que é decorrência das nossas universidades serem noveis, que estão em começo de caminhada, o que não deixa de ter um fundo de razão. A cultura do *engagement* pode ser um começo de mudança para buscar-se a excelência acadêmica.

Vincent Tinto apontou em seus estudos sobre o envolvimento e acompanhamento permanente dos estudantes por parte dos professores e da instituição como um dos caminhos para que alcançassem êxito na sua formação acadêmica e profissional. Para isso, sugeriu que os professores devessem ter tempo integral nas instituições e se dedicar exclusivamente ao ofício de ensinar e educar, devendo a universidade criar condições e meios para que essas situações se concretizem.

A pesquisa demonstrou que para implantar-se uma cultura de *engagement* cabe à alta gestão da universidade tomar essa decisão e estar convencida de que é um caminho e itinerário possível para uma mudança de clima organizacional e institucional, passando a construir uma nova visão de gestão de pessoas e priorizá-la, mobilizando recursos humanos, financeiros e toda sorte de esforços para que ocorra essa caminhada que se mostra difícil, mas viável em médio prazo.

De fato, no ambiente universitário há muitos mundos e microrregiões de poder, seja na unidade universitária, nas salas de aula ou laboratórios, seja em outras instâncias, cada qual com suas características, forças, interesses, projetos e propósitos. Nesse

aspecto, a pesquisa mostrou a necessidade da constante mobilização e retroalimentação desse propósito comum para todos os níveis e funções e espaços de decisão que ocorrem na instituição, mas dado o fato de haver muitos tipos de públicos, acaba por se tornar algo muito complexo, abrangente, de difícil exequibilidade, mas não impossível.

Por isso, ao se pensar em implantar a cultura do *engagement* deve-se pensar em todos os caminhos e buscar mobilizar todos os entes que participam da comunidade universitária e buscar a adesão a essa causa e força motriz que passará a orientar as diretrizes e parâmetros de um propósito comum de longo prazo, cujas aspirações devem estar claramente estabelecidas e serem conhecidas por todos.

Depreende-se do arcabouço de respostas que a alta gestão é a impulsionadora desse propósito comum, de mostrar os horizontes e realçar o papel preponderante de uma universidade não só para a região em que está situada ou atua, mas como espaço e meio de construção de saberes e pesquisas que podem ter impacto civilizatório global. Tendo isso presente, conforme mostrou a pesquisa, a percepção de valor e os horizontes delineados para essa perspectiva, podem gerar motivações agregadoras para mobilizar a comunidade universitária para esse mesmo fim, sendo a ferramenta do *engagement* uma das possibilidades para atingirem-se as finalidades mais precípuas.

Outra questão evidenciada pela pesquisa, tanto na revisão bibliográfica quanto na pesquisa de campo é que o Ensino Superior brasileiro, depois de um período de forte crescimento do ensino presencial, seja por causa da relativa estabilidade econômica na primeira década do século XXI, seja pelas políticas públicas de incentivo a acesso à universidade, entrou em forte crise a partir da diminuição ou retração dessas políticas públicas, especialmente o FIES, tendo-se agravado com a pandemia do COVID-19 e seus impactos posteriores em todas as suas abrangências, trazendo de volta ao cotidiano das instituições a constante preocupação e desafio da sua sustentabilidade e continuidade das operações.

Muitas universidades entraram em colapso, estando várias delas em recuperação judicial, ou fecharam as portas ou foram transferidas/vendidas para grandes conglomerados consolidadores, isso na esfera privada. Na esfera pública, a escassez de recursos provocados pelas consequências do combate à pandemia, eis que os governos foram obrigados a destinar recursos em grande monta para fazer frente às

emergências sanitárias e da saúde, promoveu retrocessos importantes na área de pesquisa e de desenvolvimento, além de afetar políticas públicas de permanência e assistência estudantil, entre outras situações.

Assim, nesses cenários, a pesquisa apontou o quanto ainda as universidades dependem de recursos de terceiros para a sua manutenção, seja do poder público ou de fontes de financiamento primário, como bancos e instituições financeiras, não tendo muitas vezes recursos próprios para fazer frente a tantas necessidades básicas, quiçá poder investir em pesquisa e corpo docente com dedicação exclusiva e integral para a universidade, vendo-se obrigado a se desfazer de profissionais de excelência e adotando maior contingente de professores com baixa carga horária ou somente com as horas aulas efetivamente dadas. Tais situações, entre outras, estão entre os maiores desafios das universidades no tempo presente, dada a queda brusca de matrículas para cursos presenciais verificada nos últimos anos, obrigando-se a buscar alternativas, como o ensino de graduação on line e ampliação de ofertas de cursos on line *latu sensu*.

A pesquisa evidenciou que ainda não estão nítidos os impactos dessa mudança no que tange à qualidade da formação dos estudantes, havendo temor de que possa haver perdas. Além do mais, tal situação pode não gerar tantos vínculos afetivos e emocionais do que os cursos com aula presencial, situações em que o acompanhamento do estudante se mostra mais assertivo e eficaz e as trocas de saberes e construções pedagógicas se mostram mais abrangentes e eficazes.

Nesse momento, as universidades estão se deparando com um paradoxo importante sobre os ganhos e perdas que podem ocorrer entre o ensino presencial e o ensino on line. Certamente, para muitos cursos, a presencialidade é aporte obrigatório, ainda mais quando se trata de cursos com muitas disciplinas práticas, bem como que exija o acompanhamento constante do desenvolvimento da aprendizagem. Por outro lado, a distância pode ser um incentivo para que haja maior número de desistências e de não persistência do estudante, situações essas que vão de encontro com as proposições de Vincent Tinto que infere a necessidade de acolhimento permanente do estudante, especialmente nos primeiros semestres dos cursos para que faça uma efetiva experiência universitária e mergulhe em profundidade para perceber as inúmeras possibilidades de percursos e itinerários formativos, tendo como horizonte o êxito na sua

formação superior e posterior sucesso no mundo do trabalho, contribuindo para o progresso humano e da sociedade.

Nesse aspecto, ainda, a pesquisa mostrou algumas preocupações e pontos de atenção importantes, especialmente com aqueles estudantes que não dispõem de tempo para seus estudos. Como pode uma universidade propor foco em internacionalização, por exemplo, ou focar no conhecimento pela pesquisa e pretender o desenvolvimento no seu entorno e avançar para outras latitudes se há tantas limitações econômico-financeiras e de tempo dos próprios estudantes e dos professores? Percebeu-se que há visibilidade dessas questões na universidade, mas poucas sinalizações de saídas. Por isso, entende-se que o *engagement* pode ser um dos caminhos, ainda que de longo prazo, porque propõe, entre outras coisas, vínculos emocionais e afetivos que perdurem por tempo infinito e que pode abrir espaços para novas fontes de subsídios para as instituições.

Já no tocante à excelência acadêmica, a pesquisa apontou algumas questões importantes e que merecem atenção. Afinal, o que é “excelência acadêmica”? Trata-se de mais um desses tantos modismos que volta e meia se fazem presentes no mundo corporativo e acadêmico, tratando-se de uma expressão que visa causar impactos naqueles que a ouvem, mas não sabem exatamente do que se trata? Os pesquisados referiram que a excelência acadêmica se alcança com o ensinar pela pesquisa, pela inovação e disrupção pedagógica, com metodologias ativas, com estudos com e por problemas, deixando-se de lado os formulismos e aulas que mais parecem vômitos pedagógicos do que propriamente construção de conhecimento.

A pesquisa apontou que em muitas aulas o professor ministra aula para si mesmo, proferindo verborragia que encanta a si mesmo, mas que não encontra eco nos estudantes, sequer sabendo ou dando importância para a sua presença ou ausência. A essencialidade do ensino é o importar-se com a aprendizagem do estudante, vê-lo e fazê-lo crescer em todas as grandezas e direções, buscando formar-se e educar-se um sujeito ético, técnico e altamente capacitado para enfrentar e resolver problemas simples e complexos, com reflexos no cotidiano ou no futuro.

A excelência acadêmica exige muito mais comprometimento dos professores e dos estudantes e um foco diverso do que a simples dação de aulas, cumprir o plano de

ensino e ministrar os conteúdos mínimos. Isso é obrigação de fazer, é algo comum e corriqueiro, enquanto excelência tem viés de algo muito maior, complexo, abrangente e desafiador. Para tal, a pesquisa apontou que professores e estudantes devem ter muito mais tempo para dedicarem-se ao processo de ensino e de aprendizagem, de ir para muito além da sala de aula ou de bibliotecas, focando em situações problema, de realidade de mundo e do cotidiano, buscando-se caminhos de interação entre a academia e o mundo real, abarcados pela ciência e tecnologias inovadoras, apresentando e apontando soluções que o mundo tanto necessita e espera.

Outro ponto importante detectado na pesquisa de campo foram as percepções que os investigados apontaram ao tratar-se da questão da sustentabilidade institucional. Parcela dos pesquisados entende que ela se alcança mediante aportes do poder público ou de políticas públicas e não associaram ao *engagement* discente e docente, ou seja, que as soluções são exógenas quando, na verdade, deveriam ser endógenas, como bem apontado por Vincent Tinto e descrito no referencial teórico.

A viabilidade e sustentabilidade das instituições deve-se à soma de inúmeros fatores, desde quantidade de estudantes matriculados, quantidade de créditos contratados, adimplência, fidelização, permanência, progressão e finalização do curso por parte dos estudantes, baixa taxa ou nenhuma evasão ou trancamento de matrículas, bem como de aportes externos, seja por meio de receitas alternativas advindas de ofertas de outros serviços e oportunidades, seja por doações ou ações de filantropia, algo pouco comum no Brasil, ao menos nesse momento, sendo esse um dos propósitos e provocações dessa pesquisa.

A pesquisa indicou que a reputação e a relevância da instituição, seja no seu entorno, ou na cidade, região ou país é um fator de atração de estudantes, de parceiros de negócios, de empresas e do poder público para, por exemplo, interessar-se por diversos tipos de pesquisa e, com isso, promover aportes e investimentos financeiros de grande monta por direcionar-se a soluções de grande interesse público, como é ou foi o caso de descobrir-se e desenvolver-se a vacina para combater o vírus da COVID-19, situações essas que impactam na sustentabilidade das instituições.

Para isso, a pesquisa aponta a necessidade de as universidades terem, buscarem e manterem um *staff* de professores e pesquisadores de classe mundial, com dedicação

exclusiva e absoluta para a instituição, envolvendo estudantes em tempo integral para muito além das salas de aula e mero cumprimento de carga horária mínima semanal de aulas.

Construindo-se essa relevância e reputação, que não é fácil e exige muitos e constantes esforços, sendo o engagement uma das ferramentas possíveis, a instituição pode tornar-se destino de estudantes internacionais, como é o caso das mais renomadas instituições de ensino do mundo, como Harvard, Stanford, MIT, Colúmbia, Oxford, Sorbone, entre outras.

A pesquisa apontou a importância de as instituições terem de fugir da armadilha de dependerem de políticas públicas para o seu desenvolvimento. É a partir do engagement discente e docente e a implantação de uma cultura de engagement em todos os níveis da organização que começam a trilhar-se caminhos para a atração permanente e infinita de novos atores e estudantes, empresas e entidades que queiram tornar-se parceiros de negócios e de investimentos, bem como a possibilidade de aportes daqueles que tiveram na universidade a chance impulsionadora das suas carreiras, mostrando que o acompanhamento, a permanência, o êxito do estudante levam a fidelização para além do tempo, dados os vínculos emocionais e afetivos que se formaram e permanecem presentes.

Além disso, algumas outras evidências foram apontadas pelos investigados, ainda que via linguagem oculta, que as instituições poderiam adotar o regime de trabalho integral com todos os professores, tal qual fazem as instituições públicas, permitindo ampliação de horas para a pesquisa, para aulas na graduação e *strictu sensu*, o que certamente aumentaria a relevância e reputação das instituições e poderia contribuir para o avanço das ciências e da sociedade. Além do mais, entendem que tanto maior a vinculação, mais possibilidade de interação e de trocas com os estudantes, despertando mais procura, maior número de matrículas, maiores aportes financeiros espaços para o desenvolvimento de atividades e de buscas por novas oportunidades de pesquisa e geração de renda, impactando na sustentabilidade.

Por todo até aqui exposto, a pesquisa demonstrou que as universidades realizam muitas atividades e ações de impacto, mas encontram dificuldades para obter a adesão da comunidade universitária, apesar de moverem esforços para mobilizar os entes

envolvidos. Também reconhecem que ainda há muito o que fazer, apontando que as instituições são recentes se comparadas com as universidades europeias e norte-americanas, apesar de terem estruturas físicas e de pessoal de alta qualidade e performance, com grandes potencialidades no corpo docente, fazendo com que a percepção de valor por parte dos estudantes seja relevante e influencie nas decisões que tomaram.

Além disso, ao longo do processo investigatório ocorrido por ocasião da pesquisa de campo e das respostas dadas, percebeu-se a abrangência e a importância do *engagement* como um caminho ou itinerário para alcançar-se a excelência acadêmica e, via de consequência, um direcionador estratégico para a sustentabilidade institucional.

A pesquisa de campo confirmou que os estudantes prosperam e alcançam o sucesso a partir de ambientes universitários que provocam, estimulam e promovem altas expectativas de sucesso, além de darem suporte acadêmico e fornecerem feedbacks e avaliações frequentes do seu desempenho. Por outro lado, quando se trata de suporte acadêmico, social e financeiro, entendem ser importante, mas parcialmente prejudicado porque não depende somente da instituição, sendo necessário haver agentes externos, especialmente do poder público na realidade hoje existente.

Por isso, evidencia-se ainda mais a importância estratégica que o *engagement* docente e discente pode provocar, especialmente na busca de ensino e aprendizagem de alta qualidade, ancorada na pesquisa e focada na excelência, devendo ser permeada pela cultura institucional, com provocação intencional dos seus gestores para que a universalidade da instituição perceba a sua importância e promova caminhos de sustentabilidade institucional.

Por fim, a pesquisa mostrou, desde os primeiros achados até a pesquisa de campo efetivada, que ainda há muitos caminhos abertos e incompletos, podendo ser objeto de novos aportes e buscas investigatórias, tendo esse trabalho o condão de alicerçar e auxiliar a pavimentar os caminhos ainda não percebidos, com a modéstia de saber que a obra da educação e da pesquisa nunca terminam.

Ficou evidenciado que a pesquisa trouxe elementos e suportes importantes para futuras reflexões e tomadas de decisões das universidades pesquisadas e para todas aquelas que tiverem acesso à produção acadêmica realizada, relacionadas à cultura do

engagement e a possibilidade de sua implantação, bem como apontou caminhos para a sustentabilidade e excelência acadêmica, podendo a pesquisa ser utilizada para os fins a que se tinha proposto, estando os pesquisadores apostos para novos estudos e contribuições para o engrandecimento dessas instituições e outras que assim desejarem, e ainda, para continuar e aprofundar o presente tema para novos horizontes e alcances no campo da pesquisa, da gestão universitária e da formação docente.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BARRET, J.; GAVENTA, G. **So What Difference Does it Make?** Mapping the Outcomes of Citizen Engagement, Institute of Development Studies at the University of Sussex. Brighton, England: University of Sussex, 2010. 69 p.
- BORGES, Eduardo Henrique Narciso. Modelos teóricos de análise da evasão no ensino superior aplicados à pesquisa sobre acompanhamento acadêmico dos discentes do setor público. **Enfoques**, Rio de Janeiro, p. 83-95, 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 25 maio 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 7 jun. 2022.
- BRASIL. Decreto nº 68.908, de 13 de julho de 1971. Dispõe sobre Concurso Vestibular para admissão aos cursos superiores de graduação. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 5413, 14 jul. 1971.
- BRASIL. **Lei nº 010172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>. Acesso em: 5 maio 2022.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 5 maio 2022.
- BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 9 jun. 2017.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 5 maio 2022.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Brasília: Conselho Nacional de Saúde, 2017. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Educação Superior – Graduação**. Brasília: Inep, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>. Acesso em: 5 jun. 2022.

CASTRO, Alexandre Kurtz dos Santos Sisson; TEIXEIRA, Marco Antônio Pereira. Evasão universitária: modelos teóricos internacionais e o panorama das pesquisas no Brasil. **Psicologia Argumento**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 9-17, out./dez. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Paulo Cesar Porto; MACHADO, Pedro Guilherme Basso. Engajamento no contexto de instituições de ensino. *In*: RIGO, Rosa Maria; VITÓRIA, Maria Inês Corte; MOREIRA, J. Antônio. **Promovendo o engagement estudantil na educação superior**: reflexões rumo a experiências significativas e integradoras na universidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018. p. 103-122.

MARTINS, Letícia Martins de; RIBEIRO, José Luis Duarte. Engajamento do estudante no ensino superior como indicador de avaliação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 1, p. 223-247, mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/VD7hTdfYbHCZNKxzTNfHSYk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 jan. 2022.

MORAES, Kaluti; HEIDEMANN, Leonardo; ESPINOSA, Tobias. Métodos ativos de ensino podem ser entendidos como recursos para o combate à evasão em cursos de Ciências Exatas? Uma análise pautada nas ideias de Vincent Tinto. **Caderno Brasileiro de Ensino de Física**, Florianópolis, v. 37, n. 2, p. 369-405, ago. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-7941.2020v37n2p369>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/fisica/article/view/2175-7941.2020v37n2p369/43899>. Acesso em: 10 mar. 2021.

MOROSINI, Marília; SANTOS, Pricila Kohls; BITTENCOURT, Zoraia. **Estado do conhecimento**: teoria e prática. Curitiba: Editora CVR, 2021.

NÓVOA, Antônio; ALVIM, Yara Cristina. Os professores depois da pandemia. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/mvX3xShv5C7dsMtLKTS75PB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2021.

OECD. **Education at a Glance 2019**: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, c2019. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2019_f8d7880d-en#page4. Acesso em: 20 mar. 2021.

RIGO, Rosa Maria. **Engagement acadêmico**: contributos das tecnologias digitais para um processo [trans]formativo nas relações de engajamento na Educação Superior. 2020. Tese (Doutorado em Educação) – Escola de Humanidades, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/9200/2/ROSA%20MARIA%20RIGO%2005032020.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

RIGO, Rosa Maria; VITÓRIA, Maria Inês Corte; MOREIRA, J. António. Engagement acadêmico: retrospectiva histórica (diferentes níveis, distintas consequências e responsabilidades). *In*: RIGO, Rosa Maria; VITÓRIA, Maria Inês Corte; MOREIRA, J. António (org.). **Promovendo o engagement estudantil na educação superior**: reflexões rumo a experiências significativas e integradoras na universidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018. p. 15-34.

RIGO, Rosa Maria; MOREIRA, José Antônio Marques; VITÓRIA, Maria Inês Côrte. Engagement acadêmico no ensino superior: premissa pedagógica para o desenvolvimento de competências transferíveis. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 36, 2020.

SANTOS, Pricila Kohls dos. **Permanência na educação superior**: desafios e perspectivas. Brasília: Cátedra UNESCO de Juventude, Educação e Sociedade; Universidade Católica de Brasília, 2020.

SCHMITT, Rafael Eduardo. **A permanência na universidade analisada sob a perspectiva bioecológica**: integração entre teorias, variáveis e percepções estudantis. 2016. 204 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/8336/1/000478733-Texto+Completo-0.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

SEMESP. **Dados Brasil**. 12. ed. São Paulo: Instituto SEMESP, 2022. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-12/brasil/>. Acesso em: 5 maio 2022.

SENKEVICS, A. S. A expansão recente do ensino superior: cinco tendências de 1991 a 2020. **Cadernos de estudos e pesquisas em políticas educacionais**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 199-246, 2021.

TAVARES, Juliana Carneiro. **Projeção de experiências de engajamento em ambientes de ensino e aprendizagem no ensino superior**: uma perspectiva do design estratégico. 2019. 119 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós Graduação em Design, Unisinos, São Leopoldo, 2019.

TINTO, Vincent. Dropout from higher education: a theoretical synthesis of recent research. **Review of Educational Research**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 89-125, 1975.

TINTO, Vincent. **Completing college**: rethinking institutional action. Chicago: The University of Chicago Press, 2012.

TINTO, Vincent. Classrooms as Communities. **The Journal of Higher Education**, [s. /], v. 68, n. 6, p. 599-623, nov./dez. 1997.

TINTO, Vincent. Through the eyes of students. **Journal of college student retention: research, theory & practice**, [s. /], v. 19, n. 3, p. 254-269, dez. 2017.

TINTO, Vincent. **Leaving college: rethinking the causes and cures of student attrition**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1987.

TINTO, Vicent. Reflections on Student Persistence. **Student Success**, [s. /], v. 8, n. 2, p. 1-8, Jul. 2017.

TROWLER, Vicki. **Student engagement literature review**. 2010. Disponível em: https://www.heacademy.ac.uk/system/files/studentengagementliteraturereview_1.pdf. Acesso em: 20 mar. 2019.

ANEXO A - BIBLIOGRAFIA ANOTADA

Quadro – Bibliografia Anotada

N.	TIPO	ANO	AUTOR	TITULO	RESUMO
1.	Dissertação	2018	<u>Mercali, Gabriele Domeneghini</u>	Os antecedentes e os preditores do engajamento no trabalho : um estudo com docentes de ensino superior no Brasil	Os temas de engajamento no trabalho e forças de caráter pessoal, relacionados ao movimento da Psicologia Positiva, têm sido estudados por diferentes pesquisadores no mundo. Nenhum estudo a nível nacional, no entanto, se debruçou sobre a relação que eles possuem entre si. Assim como também não se aprofundaram no público alvo de professores brasileiros de ensino superior. Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar os antecedentes e os preditores do engajamento no trabalho através das demandas, dos recursos de trabalho e das forças de caráter pessoal dos docentes de ensino superior no Brasil. O estudo teve uma abordagem quantitativa e utilizou-se de um questionário online composto por questões de identificação e quatro escalas: Escala de Forças de Caráter (NORONHA; ZANON; ZANON, 2015), Escala de Aplicabilidade das Forças de Caráter (adaptado dos escritos de Peterson e Seligman (2004) e Noronha e Barbosa (2016)), Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (VAZQUEZ et al., 2015) e Escala de Recursos e Demandas de Trabalho (adaptado de Schaufeli (2015)). A amostra contou com 506 professores pertencentes a todas às unidades federativas do país. Os dados coletados a partir do questionário foram analisados por meio de estatística descritiva, análise de variância, análise de covariância, teste t e regressão linear. Os principais achados mostram que os docentes, de uma forma geral, possuem escores medianos de engajamento, considerado o esperado para a população pelos estudos normativos, porém muito próximo de um limite que pode afetar a saúde dos mesmos. As demandas qualitativas são as mais expressivas na vida laboral desses profissionais, constatando a necessidade de trabalharem em constância raciocínio e concentração e necessitarem estar sempre atualizados. Os recursos de trabalho (execução de tarefas) foram os que obtiveram maior média dentre os recursos, seguidos dos recursos sociais. Questões como a clareza nas atividades e os diferentes tipos de tarefas desenvolvidas foram constatadas como as mais expressivas. De uma forma geral, docentes de instituições privadas percebem as demandas e os recursos de trabalho de maneira mais favorável que os que atuam em instituições públicas. No que se refere às forças de caráter, imparcialidade, amor ao aprendizado, apreciação do belo, gratidão, curiosidade e perseverança são as forças que mais caracterizam os professores. As docentes mulheres apresentam médias mais altas para a maioria das forças, inclusive no que se refere a utilização delas, se comparado aos homens. Por fim, tem-se um achado de caráter inovador nas pesquisas científicas, pois envolvem as forças de caráter como preditores do engajamento. Descobriu-se que os fatores que mais influenciam nessa postura positiva dos professores são, nesta ordem, a força vitalidade, os recursos sociais, a

					força amor ao aprendizado, os recursos de desenvolvimento, os recursos de trabalho, a força autorregulação, as demandas qualitativas, a força perdão e o constructo de liderança, sendo os dois últimos um impacto de ordem negativa. Contribuiu-se, desta forma, para a geração de um perfil dos docentes do Brasil e para a reflexão da situação de seus trabalhos.
Referência completa: MERCALI, Gabriele Domeneghini. Os antecedentes e os preditores do engajamento no trabalho : um estudo com docentes de ensino superior no Brasil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/218085 . Acesso em: 15 abr. 2021.					
2.	Dissertação	2019	<u>Tavares, Juliana Carneiro</u>	Projeção de experiências de engajamento em ambientes de ensino e aprendizagem no ensino superior: uma perspectiva do design estratégico	A presente pesquisa tem como objetivo projetar, a partir da perspectiva do Design Estratégico, cenários para a experiência de engajamento em ambientes físicos de ensino e aprendizagem no ensino superior, especialmente no nível da graduação. Para tanto, em termos metodológicos, esta pesquisa centra-se em uma investigação de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso único, junto ao Curso de Ciência da Computação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Como fonte direta de dados, entrevistas in loco foram realizadas com docentes da universidade, observações diretas de períodos de atividades curriculares e formulário de autopreenchimento distribuído a discentes e docentes. Dados secundários, também foram coletados por meio de websites e documentos institucionais, entre outros. Da mesma forma, a Pesquisa Blue Sky integrou-se à coleta de dados, estimulando reflexões criativas. A análise do campo empírico permitiu compreender a experiência de engajamento de discentes e docentes com o ambiente físico de sala de aula, sendo capaz de apontar que os principais comportamentos em sala replicam uma cultura de disseminação de conhecimento a partir do docente, sugerindo ambientes clássicos de aprendizagem, com o predomínio da construção do conhecimento a partir da perspectiva de um discurso para muitos, comprometendo com isso a efetivação da experiência de engajamento. Desta forma, objetivando a potencialização da experiência de engajamento em sala de aula, foram projetados cenários durante a atividade projetual “Workshop para Experiência de Aprendizagem”, o qual contou com a participação de uma equipe interdisciplinar, que reuniu conhecimentos pertinentes ao projeto. A análise dos quatro cenários permitiu identificar que um ambiente físico apenas se torna um elemento facilitador do ensino e aprendizagem na medida em que se conecta a um projeto político pedagógico flexível e criativo, que estimule experiências de engajamento. Por tais constatações, é possível afirmar o vínculo entre a estrutura física de um ambiente de ensino e aprendizagem e o engajamento do discente no processo de construção da aprendizagem.

Referência completa: TAVARES, Juliana Carneiro. Projeção de experiências de engajamento em ambientes de ensino e aprendizagem no ensino superior : uma perspectiva do design estratégico. 2019. 119 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Programa de Pós Graduação em Design, Unisinos, São Leopoldo, 2019. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8992 . Acesso em: 15 abr. 2021.					
3.	Dissertação	2014	<u>Adriana de Araujo</u>	Formação pedagógica docente e movimentos e iniciativas de instituições de ensino superior privadas	Esta pesquisa tem como foco conhecer os movimentos e iniciativas das Instituições de Ensino Superior – IES privadas em três cidades do estado do Paraná no que concerne à formação pedagógica de seus docentes, por meio do seguinte problema: pode-se perceber engajamento institucional nas práticas pedagógicas desenvolvidas pelas IES privadas participantes no que diz respeito à formação pedagógica dos seus docentes? O objetivo geral é analisar os elementos e/ou aspectos envolvidos nas ações e iniciativas desenvolvidas nas IES privadas participantes com relação à formação pedagógica de seus docentes com a finalidade de contribuir para o aprimoramento de práticas pedagógicas e ações formativas contínuas. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, respaldando-se prioritariamente em autores como Anastasiou (2006), Bolzan (2006, 2008), Cunha (2003, 2005a, 2005b, 2009), Isaia (2005, 2006), Masetto (1998, 2003a, 2003b, 2005), Morosini (2000, 2001), Nóvoa (1992, 1995, 1996, 1997, 2002), Pachane (2004, 2006), Pimenta (2002, 2009) e a análise de dados pautou-se na proposta de Bardin (1977). Os participantes desta pesquisa foram 7 (sete) gestores de 3 (três) instituições de ensino, situadas nas cidades de Londrina, Cambé e Ivaiporã. Mediante a análise dos dados coletados, constatou-se que as instituições pesquisadas desenvolvem algumas ações isoladas com o anseio de contribuir para formação pedagógica de seus docentes, porém o que é feito em âmbito institucional apresenta-se ainda vagas e pouco planejado, evidenciando que essas práticas ainda se configuram em ações pontuais que ocorrem em períodos distintos, no início ou término dos semestres letivos, não existindo de forma contínua órgãos ou mecanismos institucionais que possam contribuir para a consolidação de uma formação pedagógica e uma cultura institucional balizadoras das reais necessidades pedagógicas dos professores universitários. Diante dos resultados, conclui-se que é de fundamental importância o fortalecimento de políticas públicas e institucionais para ampliação de programas de formação pedagógica para os docentes que atuam em instituições de ensino superior privadas, assim como a construção de uma cultura institucional e universitária eminentemente pedagógica e que essas ações contribuam significativamente para a consolidação de boas práticas pedagógicas, dando aos professores o respaldo suficiente para a construção de sua práxis docente e aos alunos a possibilidade de construção de experiências de aprendizagem significativas.
Referência completa: ARAUJO, Adriana de. Formação pedagógica docente : movimentos e iniciativas de instituições de ensino superior privadas. 2014. Dissertação. (Mestrado em Educação) - Centro de Educação,					

Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2014. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000197688 . Acesso em: 15 abr. 2021.					
4.	Dissertação	2020	<u>Basso, Cristiane</u>	O impacto do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior	A modernização da gestão estratégica de pessoas baseada no modelo de gestão por competências tem se mostrado um grande desafio para as instituições públicas. O contexto de trabalho interfere na manifestação de competências, no engajamento no trabalho e na saúde dos trabalhadores. Nessa perspectiva, esta pesquisa analisa o efeito da percepção do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e sua relação com os danos psicológicos, sociais e físicos relacionados ao trabalho, em um contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Para isso, seguiram-se algumas etapas: (i) seleção de questionários validados no Brasil para mensuração dos construtos abordados; (ii) ajustes de adaptação do vocabulário dos instrumentos selecionados para o contexto da universidade; (iii) aplicação da pesquisa; (i) validação fatorial do instrumento ESOP – Escala de Suporte Organizacional Percebido; (ii) elaboração de diagnóstico institucional dos construtos pesquisados (iv) validação do modelo teórico proposto por meio da análise das correlações entre as variáveis e da análise de regressão. Entre os resultados e as contribuições teóricas desta pesquisa estão: (i) verificação de diferenças significativas nas percepções de suporte organizacional e suporte à aprendizagem entre técnicos e docentes, bem como considerando tempo de exercício na instituição, gênero e função de chefia; (ii) identificação de relações positivas e efeitos significativos entre os suportes no trabalho e o engajamento no trabalho; (iii) identificação de relações negativas e efeitos significativos entre os suportes no trabalho e os danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho; (iv) identificação do engajamento no trabalho como fator de proteção aos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Por fim, conclui-se que alguns fatores do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem possuem maior influência que outros sobre o engajamento no trabalho e os riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. Esses achados podem subsidiar políticas de gestão de pessoas e ações estratégicas nas áreas de desenvolvimento de pessoas e de promoção de bem-estar no trabalho.
Referência completa: BASSO, Cristiane. O impacto do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho: o caso de uma instituição federal de ensino superior. 2020. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Transportes) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/212223 . Acesso em: 15 abr. 2021.					
5.	Dissertação	2017	<u>Obregon, Sandra Leonara</u>	Síndrome de Burnout e	A Síndrome de Burnout é o esgotamento físico e mental que leva o trabalhador ao adoecimento. Em contrapartida, o Engajamento no Trabalho é um estado emocional positivo, de energia, entusiasmo e prazer em relação ao trabalho. Nesta perspectiva, parte-se do pressuposto que estes

				<p>engajamento no trabalho: percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino</p>	<p>dois estados podem estar sendo vivenciados e percebidos de maneiras diferentes pelos servidores da Universidade Federal de Santa Maria. Em razão disso, esse estudo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino em relação às dimensões da Síndrome de Burnout e aspectos do Engajamento no Trabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, com levantamento (Survey), ao total de 1.511 servidores respondentes. Aplicaram-se aos mesmos, o protocolo de pesquisa constituído em três partes: dados sócio demográficos e sócio profissionais, escala de Síndrome de Burnout (MBI-GS) de Tamayo (2002) e escala de Engajamento no Trabalho (UWES), de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). A análise dos dados foi realizada por meio de estatísticas descritivas, padronização das escalas, correlação de Pearson, análise de correspondência e análise de conteúdo. No que tange a caracterização geral do perfil da amostra, é predominantemente constituída do gênero feminino (55,33%), com idade entre 31 a 40 anos (33,62%) e escolaridade em nível de doutorado (32,36%). Dentre eles, (63,20%) são Técnicos Administrativos em Educação e (36,80%) são Docentes que possuem até 10 anos de tempo de serviço (58,84%), não possuem função de chefia (78,09%), trabalham 40 horas semanais (66,58%), não tiraram férias nos últimos 60 dias (80,87%) e que afirmam gostar do trabalho que exercem (92,72%). Ao analisar a confiabilidade das escalas, encontrou-se α de 0,717 para a escala MBI-GS, considerado um índice aceitável e α de 0,948 para a escala UWES, sendo este um ótimo índice. Na identificação da possível incidência da Síndrome de Burnout e Engajamento no Trabalho nos Servidores, encontram-se índices médios de (2,96) para a dimensão Exaustão Emocional, (2,25) para Despersonalização e (5,01) para Envolvimento Pessoal no Trabalho, no qual este último corrobora para os altos índices médios encontrados nos aspectos do Engajamento no Trabalho que foram de (4,57) para Vigor, (4,63) para Dedicção e (4,41) para Absorção. Por meio do teste de correlação paramétrico de Pearson, investigou-se a relação entre o Engajamento no Trabalho (VI, DE e AB) e a Síndrome de Burnout (EE, DP e EPT), onde foram encontradas correlações fortes e positivas para todos os aspectos do Engajamento no Trabalho (VI; $r = 0,9472$), (DE; $r = 0,9454$) e (AB; $r = 0,9341$). Para as dimensões da Síndrome de Burnout, encontraram-se correlação forte e positiva para (EE; $r = 0,8807$) e correlação moderada e negativa para (DP; $r = 0,5823$), já a dimensão (EPT; $r = -0,0372$) apresentou uma correlação não significativa, ou seja, nula, indicando que essa dimensão não contribui para a formação da Síndrome de Burnout nos servidores pesquisados. Quanto à associação entre o Engajamento no Trabalho e as dimensões da</p>
--	--	--	--	---	--

					<p>Síndrome de Burnout encontraram-se respectivamente: (EE; $r = -0,4632$) moderada e negativa, (DP; $r = -0,5986$) moderada e negativa e (EPT; $r = 0,7076$) forte e positiva. Deste modo, tendo em vista que a associação do EPT atingiu correlação forte e positiva, as associações dessa dimensão com os aspectos do Engajamento no Trabalho (EPT e VI; $r = 0,6933$), (EPT e DE; $r = 0,6973$) e (EPT e AB; $r = 0,6161$) também são consideradas fortes e positivas, indicando que essa dimensão tem forte ligação com os aspectos Vigor, Dedicção e Absorção dos servidores e com o próprio Engajamento no Trabalho ($r = 0,7076$). Diante disso, percebe-se a contribuição desta dimensão EPT na escala de UWES, sugerindo-se a elaboração de uma nova escala de Engajamento no Trabalho que inclua esta dimensão. A análise de correspondência constou que existe associação para a MÉDIA Síndrome de Burnout e ALTO Engajamento no Trabalho, assim como ALTA Síndrome de Burnout para MÉDIO Engajamento no trabalho, indicando que quanto mais engajados os servidores estiverem, menos será a predisposição ao desenvolvimento da Síndrome. Por fim, por meio da análise de conteúdo das percepções dos servidores que afirmaram não gostar de seus trabalhos na UFSM, constatou-se que as principais razões estão relacionadas à formação acadêmica, ao setor, cargo e/ou funções, bem como a questões burocráticas da Instituição.</p>
<p>Referência completa: OBREGON, Sandra Leonara. síndrome de burnout e engajamento no trabalho: percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino. 2017. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017. Disponível em: http://repositorio.ufsm.br/handle/1/14516. Acesso em: 15 abr. 2021.</p>					
6.	Dissertação	2017	<u>Adada, Flávia</u>	<p>Estudo sobre a percepção do discente sobre as metodologias ativas na educação superior</p> <p>O presente trabalho apresenta um estudo acerca da aplicação de novos modelos de ensino e aprendizagem. A partir da análise da implementação de Metodologias Ativas de Aprendizagem em um curso de Administração em uma Instituição de Ensino Superior na cidade de Cascavel/PR – Brasil. Este traz a percepção discente acerca da inovação educativa. O estudo ainda se dedica à análise de documentos (Projeto Político Pedagógico / Planos de Ensino) do curso pesquisado a fim de complementar as percepções obtidas na coleta de dados via questionários. A metodologia deste estudo é classificada como uma pesquisa qualitativa, por seu caráter interpretativo e dialógico, adequando-se ao estudo de casos. O estudo apresenta como resultados a compreensão de que a aprendizagem ativa pressupõe maior e mais efetiva interação entre alunos e professores, a junção das metodologias ativas com tecnologias digitais favorece uma melhor aprendizagem por meio de práticas, atividades, jogos, problemas, projetos relevantes. Evidenciou-se, para quase a totalidade dos alunos, que a nova organização dos conteúdos facilitou a aprendizagem e compreensão, favorecendo maior engajamento discente nas ações propostas. Fortaleceu o trabalho coletivo confirmando a proposta de uma</p>	

					ação pedagógica colaborativa. Destaca-se a importância do modelo híbrido de ensino e aprendizagem. Foi diagnosticado ainda algumas lacunas no processo, especialmente no que diz respeito à formação docente para este tipo de abordagem e utilização de metodologias ativas. Os resultados mostram que propostas inovadoras, sob a visão discente, ainda que com pequenas dificuldades, são altamente mobilizadoras e de alto impacto no engajamento discente no processo de ensino e aprendizagem.
	Referência completa: ADADA, Flávia. Estudo sobre a percepção do discente sobre as metodologias ativas na educação superior . 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2017. Disponível em: http://tede.unioeste.br/handle/tede/3340 . Acesso em: 15 abr. 2021.				
7.	Tese	2016	Schmitt, Rafael Eduardo	A permanência na universidade analisada sob a perspectiva bioecológica : integração entre teorias, variáveis e percepções estudantis	A tese focaliza o tema da permanência estudantil na Educação Superior a partir de um olhar integrativo, orientado pela Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano, de Urie Bronfenbrenner. A pesquisa caracterizou-se com um estudo naturalístico-construtivista, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, cujo objetivo primário buscou integrar diferentes perspectivas teóricas, variáveis e percepções dos estudantes associadas ao fenômeno da permanência na universidade. A condução metodológica envolveu a realização de um estudo metateórico que analisou seis modelos explicativos sobre persistência/retenção estudantil, tendo como objeto a identificação de elementos comuns entre os mesmos. Também foi conduzida uma revisão bibliográfica sistemática na literatura nacional e latino-americana, com foco na identificação de variáveis associadas à evasão e permanência. E, como forma de significar os resultados na visão dos estudantes, foi realizado um estudo de caso a partir das percepções de 24 acadêmicos, de diferentes cursos e perfis, de uma instituição privada, localizada na região metropolitana de Porto Alegre/RS. O processo de análise esteve pautado na perspectiva bioecológica, bem como, na técnica de Análise de conteúdo, de Laurence Bardin. Os resultados foram organizados em quatro blocos, de acordo com os objetivos específicos. No primeiro, são evidenciados 33 aspectos convergentes associados à permanência estudantil, presentes nos modelos delineados por Vincent Tinto, John Bean, Alexander Astin, Ernest Pascarella e Alberto Cabrera e colaboradores. As teorias demonstraram, entre si, um considerável potencial para integração, de forma que a associação entre perspectivas sociológicas e psicológicas se mostrou favorável no sentido de ampliar a visão sobre o campo teórico. Para o segundo objetivo foram encontradas 102 variáveis relacionadas com a evasão/permanência estudantil na educação superior, a partir da produção latino-americana contemporânea sobre o tema. Ambos resultados, foram categorizados a partir dos construtos pessoa – processo – contexto – tempo, os quais se mostraram coerentes e com elevada capacidade integrativa. No terceiro

					<p>objetivo, relacionado ao estudo de casos, os estudantes participantes destacam a certeza da escolha pelo curso e pela profissão como aspectos fundamentais para a permanência estudantil. Ressaltam o apoio familiar, bem como, as características internas como a vontade, a dedicação, o empenho, o envolvimento e a motivação como aspectos primordiais para o sucesso acadêmico. Os estudantes também percebem as influências de distintos níveis socioambientais, de forma que a permanência estudantil pode ser afetada por diversas forças multicontextuais, de acordo com os ambientes imediatos e distantes nos quais estão inseridos direta e indiretamente. Entre as influências percebidas no contexto institucional, os entrevistados destacam o importante papel dos docentes como principais atores capazes de promover suporte, apoio e incentivo no âmbito institucional. O conjunto dos resultados possibilitou, ainda, a elaboração de um diagrama integrativo, construído sob a ótica bioecológica, como meio de sintetizar os resultados e contribuir para o campo científico, a partir da exploração teórica realizada. Dessa forma, a partir da condução metodológica, foi possível construir a seguinte tese: A Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano apresenta potencial para avançar na compreensão do fenômeno da permanência estudantil na educação superior, sendo sua principal virtude a capacidade de integrar diferentes abordagens teóricas e, suas principais forças, a possibilidade de evidenciar as múltiplas influências socioambientais, bem como, o papel do tempo como indutor de mudança e desenvolvimento, necessários para o progresso acadêmico e pessoal dos estudantes.</p>
	<p>Referência completa: SCHMITT, Rafael Eduardo. A permanência na universidade analisada sob a perspectiva bioecológica: integração entre teorias, variáveis e percepções estudantis. 2016. 204 fls. Tese (Doutorado em Educação) – Escola de Humanidades, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6690. Acesso em: 15 abr. 2021.</p>				
8.	Tese	2016	<u>Voos, Jordelina Beatriz Anacleto</u>	<p>Políticas de permanência de estudantes na educação superior : em exame as universidades comunitárias catarinenses</p>	<p>A tese que se apresenta situa-se no campo da educação, especificamente, ao que se refere ao ensino superior de graduação e às políticas em educação. A pertinência da investigação é também revestida, científica e socialmente, de relevância pela ausência de informações, ou de informações acessíveis, no sistema catarinense de educação superior. Considerou-se, ainda, que o ensino de graduação tem se mostrado de grande importância, no contexto brasileiro e catarinense, materializado nas políticas governamentais, no que tange ao financiamento, à expansão e à inclusão. Entretanto, de acordo com os censos da educação superior, o fenômeno denominado de evasão e ou de abandono dos estudantes constitui um problema para as Instituições de ensino superior. Ao contrário do contexto brasileiro, no contexto internacional há políticas institucionais específicas para a gestão do abandono e da permanência de estudantes, especialmente no</p>

					<p>continente norte americano e europeu, haja vista o grande volume de pesquisas socializadas na IIª e IIIª Conferência Latino-americana sobre o Abandono no Ensino Superior, bem como a publicação de referencial teórico pertinente, segundo os critérios de confiabilidade das fontes e de representatividade dos órgãos oficiais na produção e divulgação de dados. A investigação caracteriza-se como uma pesquisa documental, tendo como pano de fundo o levantamento de documentos produzidos por 10 universidades comunitárias, catarinenses, filiadas à Associação Catarinense das Fundações Educacionais e pelos pesquisadores da área, com relação à problemática, sobre as políticas de permanência dos estudantes nos cursos de graduação. As técnicas para coleta de dados foram àquelas pertinentes à metodologia: seleção de documentos com informantes-chave, análise, interpretação e contextualização dos dados. À luz do exposto, no horizonte do paradigma interpretativo, buscandose coerência à abordagem metodológica declarada, três pressupostos básicos, como categorias iniciais, foram eleitos para ancorar o processo, servindo de fios condutores, para a constituição do quadro teórico, para a tessitura da análise e da interpretação dos dados, configurando-se três dimensões: modelos organizacionais, formação e qualidade social e políticas de atendimento aos discentes. Das dimensões, pelas evidências, emergiram as categorias de análise. Estabelecendo-se, então, as relações possíveis entre o estado de conhecimento e a empiria, tornou-se possível descrever os resultados. Constatou-se que, apesar dos esforços dos gestores, das IES pesquisadas, o planejamento e execução de ações para responder às pressões das demandas em atendimento aos marcos regulatórios; a ênfase nas necessidades assistenciais dos estudantes, tem provocado o distanciamento entre a base de formulação e a base de execução de políticas voltadas à permanência dos estudantes nos cursos de graduação. Nesse sentido, ficou evidente a necessidade de constituição de outra agenda para as universidades comunitárias, redimensionando as ações institucionais do sistema ACADE. E, em conformidade com compromisso de pesquisadora de, ao conhecer e revelar a realidade, construir um referencial de inteligibilidade que possa, no contexto das políticas de ensino superior contribuir, embora de modo limitado, para a produção de conhecimento sobre uma temática que produza um efeito reflexivo, recriador, renovador ou provocador de sua continuidade, apresenta-se indicativos para a construção de uma política de permanência dos estudantes de graduação das IES comunitárias catarinenses, filiadas à ACADE.</p>
<p>Referência completa: VOOS, Jordelina Beatriz Anacleto. Políticas de permanência de estudantes na educação superior: em exame as universidades comunitárias catarinenses. 2016. 165 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6712. Acesso em: 15 abr. 2021.</p>					

9.	Tese	2012	<u>Arenhaldt, Rafael</u>	<p>Vidas em conexões (in)tensas na UFRGS: o Programa Conexões de Saberes como uma pedagogia do estar-junto na Universidade</p>	<p>A tese mostra as trajetórias e a presença (in)tensa de estudantes, docentes e gestores que entrecruzaram e en(tre)laçaram suas vidas no Programa Conexões de Saberes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, no período de 2005 a 2009. Invoca e provoca uma reflexão sobre as disposições éticas, estéticas e afetuais que se manifestaram nas ações e no estar-junto, nas narrativas e testemunhos das vidas daqueles que fizeram e configuraram o referido Programa. Põe em evidência as formas que teceram e sustentaram, (des)mobilizaram e (des)potencializaram, deram vigor e vitalismo à sua realização. Através da escuta dos testemunhos de vida de estudantes, de professores, de gestores, a pesquisa expõe a disposição do seu autor em ser e estar escutador da vida em suas múltiplas relações e em seus destinos entre-cruzados. Para tanto, utiliza-se de procedimentos metodológicos tais como memoriais, testemunhos de vida, entrevistas individuais e coletivas (grupo focal), compilação e análise de documentos, um diário de reflexões e outros registros. O estudo se configura e se ampara em um modo de fazer pesquisa que se permite surpreender com o dado mundano, com a trajetória que se mostra, com a vida que é; próprio de uma razão aberta e sensível, de uma Sociologia compreensiva, acariciante e do formismo de Michel Maffesoli, bem como da Forma e da Sociologia das formas sociais de Georg Simmel. As trajetórias de vida são entrelaçadas a partir dos traços e marcas familiares e escolares, das relações trabalho-estudo, do engajamento comunitário, da escolha do curso, do Concurso Vestibular, do ingresso no Ensino Superior, do viver na Universidade. A reflexão privilegia (1) os processos de identificação e as éticas manifestas nos testemunhos, nas narrativas e no estar-junto; (2) as (in)tensas relações vivenciadas pelos atores que produziram o Conexões ; (3) ambos caracterizados pelo conflito como uma forma de sociação (Simmel) e transfigurados pela potência do político, do educativo, do ético, do estético, do afetual.</p>
<p>Referência completa: ARENHALDT, Rafael. Vidas em conexões (in)tensas na UFRGS: o Programa Conexões de Saberes como uma pedagogia do estar-junto na Universidade. 2012. 238 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/39664. Acesso em: 15 abr. 2021.</p>					
10.	Tese	2019	<u>Monteiro, Marines da Cruz</u>	<p>A evasão dos estudantes da universidade: um estudo de caso na</p>	<p>O ensino superior no Brasil, em especial, o ensino público e gratuito, desde sua origem caracteriza-se por ser destinado à elite da sociedade brasileira. O estado da arte realizado para o desenvolvimento desta pesquisa demonstrou que a universidade reproduz desigualdades que limitam o acesso e podem dificultar a permanência dos jovens em seu interior a partir do momento que adota a cultura da elite, ou seja, a cultura da classe dominante, por meio da produção e transmissão do conhecimento, das avaliações imputadas aos alunos e do relacionamento cotidiano em sala de aula. Diante</p>

				Unioeste, Campus de Cascavel	deste cenário, a presente pesquisa se propôs a compreender o fenômeno da evasão discente nas instituições de ensino superior, tendo como objeto empírico a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus de Cascavel. Para tanto, aplicou-se questionário aos alunos evadidos no período de 2012 a 2016 e entrevistas aos Coordenadores de Cursos e Gestores-Chave da instituição. Os resultados encontrados apontaram que não existe uma causa única que tenha motivado os ex-alunos do Campus de Cascavel a desistirem de seus cursos, uma vez que se trata de um fenômeno multicausal. Identificou-se que as causas indicadas pelos ex-alunos não coincidiram na totalidade com as hipóteses de causas indicadas pelos Coordenadores de Cursos e Gestores-Chave. Percebeu-se que a instituição tensiona a inferir responsabilidade pela evasão mais às razões externas do que às razões de responsabilidade institucional. Ao final, conclui-se que a ausência de políticas de permanência por parte da instituição e a inexistência de um programa de combate à evasão demonstram que a problemática está sendo minorada pela instituição devido ao desconhecimento do verdadeiro índice de evasão, à desconsideração da relevância dos índices e à invisibilidade da desigualdade social presente na instituição e a consequente reprodução dessa assimetria.
Referência completa: MONTEIRO, Marines da Cruz. A evasão dos estudantes da universidade: um estudo de caso na Unioeste, Campus de Cascavel. 2019. 247 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Unisinos, São Leopoldo, 2019. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8869 . Acesso em: 15 abr. 2021.					

Fonte: o autor (2023), com dados da pesquisa

ANEXO B – BUSCA ATIVA – PORTAL PERIÓDICOS DA CAPES – BIBLIOGRAFIA ANOTADA

1 -

Metodologias ativas e engajamento docente: uma reflexão sobre as dificuldades enfrentadas pelos professores da educação superior

Rodrigues do Nascimento, Ernandes ; Padilha, Maria Auxiliadora ; Silva, Cristiane Lucia da ; Melo Ramo dos Anjos, Fábio Leandro

Educação Por Escrito, 2019-12-31, Vol.10 (1), p.31560 [Periódico revisado por pares]

O objetivo geral deste estudo foi conhecer o engajamento dos docentes durante a transição dos modelos tradicionais de ensino para o uso de metodologias inovadoras em suas aulas no ensino superior. E os específicos: conhecer as dificuldades dos docentes durante o planejamento e a realização de aulas inovadoras; descrever a percepção dos docentes sobre o uso de métodos inovadores de ensino e aprendizagem; apresentar como os docentes se engajam para aprender novos métodos de ensino. Nos últimos anos, muito tem se discutido sobre o uso de metodologias ativas na educação superior. Todavia, parece que há mais teoria que prática efetiva entre os professores. Quais dificuldades os docentes enfrentam ao tentar abandonar o modelo tradicional de ensino e partir para modelo disruptivo? Quais as percepções dos docentes em relação ao uso das metodologias ativas? Como os docentes se engajam para aprender e praticar novos métodos de ensino e aprendizagem? Diante das inquietações dos pesquisadores, o presente estudo qualitativo foi realizado por meio de um curso de extensão, o qual possibilitou a coleta de dados a partir da sala de aula virtual (Google Classroom), do diário de aprendizagem e dos debates realizados via WhatsApp. Os resultados apresentaram o tempo como um dos maiores problemas vivenciados pelos professores em seu cotidiano, que destacaram pontos positivos e negativos da sua percepção no que se refere ao uso de metodologias ativas e expuseram o seu engajamento docente em relação às mesmas. DOAJ Directory of Open Access Journals - Not for CDI Discovery

2-

Metodologias ativas e engajamento docente: uma reflexão sobre as dificuldades enfrentadas pelos professores da educação superior = Active methodologies and teacher engagement: a reflection on the difficulties faced by higher education teachers

Nascimento, Ernandes Rodrigues do

Educação Por Escrito, 2019-01-01, Vol.10 (1), p.ID31560 [Periódico revisado por pares]

O objetivo geral deste estudo foi conhecer o engajamento dos docentes durante a transição dos modelos tradicionais de ensino para o uso de metodologias inovadoras em suas aulas no ensino superior. E, os específicos, foram: conhecer as dificuldades dos docentes durante o planejamento e a realização de aulas inovadoras; descrever a percepção dos docentes sobre o uso de métodos inovadores de ensino e aprendizagem; e apresentar como os docentes se engajam para aprender novos métodos de ensino. Nos últimos anos, muito tem se discutido sobre o uso de metodologias ativas na educação superior. Todavia, parece que há mais teoria que prática efetiva entre os professores. Quais dificuldades os docentes enfrentam ao tentar abandonar o modelo tradicional de ensino e partir para o modelo disruptivo? Quais as percepções dos docentes em relação ao uso das metodologias ativas? Como os docentes se engajam para aprender e praticar novos métodos de ensino e aprendizagem? Diante das inquietações dos pesquisadores, o presente estudo qualitativo foi realizado por meio de um curso de extensão, o qual possibilitou a coleta de dados a partir da sala de aula virtual (Google Classroom), do diário de aprendizagem e dos debates realizados via WhatsApp. Os resultados apresentaram o tempo como um dos maiores problemas vivenciados pelos professores em seu cotidiano, que destacaram pontos positivos e negativos da sua percepção no que se refere ao uso de metodologias ativas e expuseram o seu engajamento docente em relação às mesmas DOAJ Directory of Open Access Journals - Not for CDI Discovery Latindex

3 -

ENGAJAMENTO DE DOCENTES NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: IMPLEMENTANDO ENSINO HÍBRIDO

Nascimento, Ernandes Rodrigues do ; Brito, Isabel Pauline Lima de ; Padilha, Maria Auxiliadora Soares

Revista e-curriculum, 2020-06-26, Vol.18 (2), p.951-969 [Periódico revisado por pares]

O ambiente de ensino e aprendizagem vem sofrendo mudanças. Esse movimento social, e também profissional, impacta na atuação do docente, o qual passa a ter um papel diferenciado, tornando-se um

curador de conteúdo e mediador do processo formativo, que, muitas vezes, desenvolve-se por meio de metodologias ativas, práticas pedagógicas que põem o estudante no centro do processo formativo, transformando-o em protagonista da sua aprendizagem. Dentre as diversas metodologias ativas existentes, encontramos o ensino híbrido, foco do presente estudo. Com todas essas mudanças nos processos de aprender e ensinar, o professor tem tido pouco tempo para pensar, se planejar, e compreender, muitas vezes, sobre seu próprio papel, o que termina influenciando no nível de **engajamento** desse **docente** em suas atividades. Assim, como os docentes se engajam perante a transição do ensino tradicional ao híbrido em um curso superior? A pesquisa buscou identificar o nível de **engajamento docente** ao vivenciar a implementação do ensino híbrido, da aprendizagem por projetos e por problema, em dois cursos superiores. Objetivou-se ainda: compreender como os docentes se engajam em uma mudança metodológica e descrever como os estudantes percebem esse engajamento. Os dados foram coletados por meio de um semanário de aprendizagem dos professores e da aplicação da escala de engajamento docente. Utilizamos a análise teórica e descritiva. Os resultados apresentaram que os docentes se engajaram positivamente no processo de transição metodológica, mas que 20% ainda percebem que eram mais felizes no modelo tradicional de ensino, demonstrando que uma parcela de professores se sente desconfortável nesse cenário. Latindex ROAD: Directory of Open Access Scholarly Resources

4-

INCLUSÃO NO ENSINO REMOTO: A PERCEPÇÃO DE UMA INTÉRPRETE DE LIBRAS

Mota, Francisca Daniela Lira ; Menezes, Jones Baroni Ferreira ; Moura, Francisco Nunes de Sousa
Revista Triângulo, 2021-05-31, Vol.14 (1), p.22 [Periódico revisado por pares]

As lacunas educacionais são várias, mesmo antes da pandemia a educação já enfrentava inúmeras problemáticas que foram potencializadas nesse período de aulas remotas, um deles é a inclusão na escola. Com isso analisou-se como está ocorrendo as aulas remotas e a inclusão escolar para um aluno com deficiência auditiva a partir dos relatos de uma intérprete de libras. A pesquisa realizou-se por meio de questionário impresso, contendo 8 perguntas subjetivas abordando o acompanhamento da intérprete com o aluno, indagando sobre os desafios encontrados, as interações, participações e obrigações dos professores e núcleo gestor, bem como a opinião da intérprete sobre os fatos vivenciados de âmbito inclusivo/exclusivo durante as aulas online. As premissas demonstraram que as problemáticas intrincadas para a não efetivação da inclusão na escola dependem de inúmeros fatores, que emergem desde a formação inicial e continuada dos professores, a verdadeira aplicação das lei que norteiam as ações educativas inclusivas, o acesso aos recursos basilares na educação e o conhecimento e engajamento docente que incidem diretamente na construção dos saberes e formação do aluno. Ressaltando por fim a importância de reivindicações que busquem modificar práticas errôneas ainda existentes na escola. DOAJ Directory of Open Access Journals - Not for CDI Discovery

5 -

A tecnologia de comunicação digital na formação inicial de professores: concepções, práticas e controvérsias

Ludovico, Francieli Motter ; Molon, Jaqueline ; Machado, Aline Dubal ; Barcellos, Patrícia Da Silva Campelo Costa ; Franco, Sérgio Roberto Kieling
Organon, 2020-06-23, Vol.35 (68), p.1-9

A Tecnologia de Comunicação Digital (TCD) impacta diretamente na educação, logo, faz-se necessário pensar na formação de professores baseada no seu uso, para que sejam capazes de explorá-la e ir além da transposição. O objetivo deste estudo é compreender como acontece a integração da TCD na formação inicial de professores, partindo das concepções e atuações dos formadores. Assim, professores de dois cursos de licenciatura responderam a um questionário. Através do método da análise de conteúdo, os dados revelaram controvérsias. Os docentes têm consciência dos motivos para usar TCD, utilizam-na como recurso em algumas práticas, porém, nem sempre acontecem discussões e reflexões sobre seu uso e relevância. Evidencia-se a necessidade de vivenciar, refletir e dialogar sobre TCD, durante a formação inicial, construindo conhecimento para futura atuação. Logo, a universidade tem o papel de contemplar tais requisitos, a fim de possibilitar que a integração da TCD tenha um reflexo significativo posterior. Latindex

6 -

Ensino de Contabilidade e Administração: configurações e demandas da aula expositiva

Vasconcelos, Yumara Lúcia ; Menezes, Helen Alves ; Bertino, Rafaela Maria José
 Revista Ambiente Contábil, 2019-07-03, Vol.11 (2), p.239-265

Objetivo: Analisar os elos da correspondência entre expectativas e experiência efetiva no empreendimento de aulas expositivas. Visou-se, igualmente, identificar os parâmetros de qualidade utilizados pelos alunos e egressos para avaliar a qualidade dessas aulas. Metodologia: Pesquisa qualitativa de natureza exploratório-descritiva, esse estudo apoiou-se nos resultados de um levantamento (survey) realizado junto a alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, além de egressos desses cursos nos últimos três anos. Não obstante o tema-eixo dessa investigação seja recorrente em pesquisas científicas, o recorte proposto nesse estudo foi diagnóstico. Resultados: Apontam para a valorização da concepção pedagógica no cotidiano das práticas educativas, especialmente no planejamento das aulas expositivas. A expectativa revelada é que essas diretivas se orientem por paradigmas mais progressistas, focados na autonomia do sujeito, sua emancipação e realidade. As demandas apontadas na investigação reclamam o desenvolvimento de competências cognitivas, técnicas, mas igualmente, relacionais e emocionais, essenciais ao exercício profissional e social do indivíduo. Os dados de pesquisa encaminharam a conclusão de que o desempenho docente é valorizado por sua efetividade na incorporação às suas práticas dos objetivos norteadores do desenvolvimento das competências necessárias ou possíveis (dimensão intersubjetiva e relacional). Contribuições do estudo: A investigação encaminha como contribuição, reflexões pontuais sobre a prática acadêmica, confrontando expectativas e práticas efetivas. Latindex ROAD: Directory of Open Access Scholarly Resources

7 -

Challenges of the collective management activity in the university docency

Nascimento, Elvia Lane Araújo do ; Vieira, Sarita Brazão ; Araújo, Anísio José da Silva
 Psicologia, ciência e profissão, 2012-01-01, Vol.32 (4), p.840

Este artigo objetiva analisar questões relativas à gestão coletiva da atividade docente no curso de Medicina de uma instituição federal de ensino superior, evidenciadas pela avaliação externa realizada pelo Ministério da Educação (MEC), e seu referencial teórico baseia-se nas abordagens da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo do qual participaram dez docentes, oito homens e duas mulheres, de um total de cento e quarenta e nove existentes no curso de Medicina. O critério que serviu de base à composição desse grupo de pesquisa foi ter participado do processo de avaliação do curso de Medicina. Este estudo cumpriu as exigências éticas pertinentes à investigação que envolve seres humanos e sua estratégia metodológica combinou a realização de entrevistas não diretas, gravadas sob autorização dos entrevistados, com a análise documental de relatórios de avaliação. Os resultados apontaram um engajamento profissional aquém do desejado em atividades de pesquisa e extensão e uma organização do trabalho que dificulta a consolidação dos coletivos e a manutenção de laços de cooperação entre os docentes, aspectos fundamentais para a qualidade e a produtividade, com saúde e segurança no trabalho.

Trabalho docente; Educação médica; Ensino superior; Engenharia dos fatores humanos; Psicodinâmica do trabalho.

ANEXO C – SIPESQ – RESULTADO DA ANÁLISE DO PROJETO

[SIPESQ] Resultado da Análise do Projeto



Sistema de Pesquisas - SIPESQ <noreply@pucrs.br>

To: Alexandre Anselmo Guilherme



Mon 21/11/2022 14:25

Esta mensagem foi emitida automaticamente pelo SIPESQ - Sistema de Pesquisas da PUC

Prezado(a) Coordenador(a) de Projeto de Pesquisa,

A Comissão Científica da(o) ESCOLA DE HUMANIDADES considerou que o projeto **11176 - (D) ENGAGEMENT DOCENTE E DISCENTE NO ENSINO SUPERIOR - ITINERÁRIOS PARA A EXCELÊNCIA ACADÊMICA E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL** atende aos requisitos por ela definidos.

Desta forma, o projeto passa a constar nos dados oficiais relativos à pesquisa da Universidade, e caso necessário, já pode ser encaminhado para análise da Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA) ou Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Atenciosamente,
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Reply

Forward

ANEXO D – CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PROJETO DE PESQUISA

Ilmo (a) Sr (a):

Assunto: **Apresentação de Projeto de Pesquisa de Doutorado em Educação e solicitação de autorização para apresentação da entrevista**

Apresentamos o Projeto de Pesquisa “**ENGAGEMENT DOCENTE E DISCENTE NO ENSINO SUPERIOR – ITINERÁRIOS PARA A EXCELÊNCIA ACADÊMICA E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL**”, do Doutorado em Educação, Adelmo Germano Etges, do Programa de Pós-graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

A pesquisa tem como objetivo estudar e identificar como o *engagement* docente e discente no Ensino Superior pode propiciar e criar itinerários para a excelência acadêmica, fornecendo subsídio para uma reflexão e uma mudança conceitual e atitudinal, visando estabelecer uma cultura do engajamento e das práticas colaborativas com vistas à sustentabilidade de longo prazo nas instituições, especialmente nos tempos turbulentos e de grandes desafios pelos quais passa a sociedade no tempo presente, bem como intenciona analisar os impactos do *engagement* nas conexões emocionais e os vínculos afetivos firmados entre docentes e discentes e caracterizar os novos desafios, papéis e ações dos gestores das instituições de ensino superior.

As informações oferecidas ao pesquisador serão guardadas pelo tempo que determinar a legislação e não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa, é garantido o anonimato de todas as informações, seja dos sujeitos das pesquisas, das instituições a que se vinculam e as informações coletadas.

A pesquisa será coordenada pelo pesquisador responsável e orientador, Prof. Dr. Alexandre Anselmo Guilherme, do PPGEdu da PUCRS, (contato pelo e-mail alexandre.guilherme@pucrs.br e fone 51 9 8143 8288) e foi previamente apresentado ao Comitê Científico do Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS, situado

na Avenida Ipiranga, 6681, Prédio 08, na cidade de Porto Alegre – RS, tendo tido parecer favorável.

Para tanto, respeitosamente, solicitamos autorização para a aplicação da pesquisa, tendo como público alvo dois (2) grupos de pessoas, de seis (6) até dez (10) sujeitos cada, formados por gestores, livremente escolhidos pelo pesquisador, e de educadores, podendo ser de escolha do pesquisador ou indicados pela instituição de ensino, com questionário semi-estruturado e entrevistas gravadas ou com respostas escritas pelos entrevistados, bem como um terceiro grupo com os estudantes, esse formado pela totalidade da instituição, com adesão voluntária e aleatória, em amostra por conveniência, para responder questionário *on line*, via Plataforma Qualtrics, de três (3) universidades privadas brasileiras que tenham relevância nacional e internacional no ensino, pesquisa e extensão, assim reconhecidas por rankings internacionais, com quem esses sujeitos tenham ou tenham tido vínculos.

Os instrumentos de pesquisa serão questionários semi-estruturados, com entrevistas gravadas ou com respostas escritas pelos entrevistados e um questionário *on line*, via Plataforma Qualtrics, a ser utilizado somente no grupo dos estudantes, e os entrevistados o farão mediante livre consentimento e concordância.

Orientando – Adelmo Germano Etges

Orientador – Prof. Dr. Alexandre Anselmo Guilherme

ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “**ENGAGEMENT DOCENTE E DISCENTE NO ENSINO SUPERIOR – ITINERÁRIOS PARA A EXCELÊNCIA ACADÊMICA E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL**”, do Doutorando em Educação, Adelmo Germano Etges, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

A pesquisa tem como objetivos estudar e identificar como o *engagement* docente e discente no Ensino Superior pode propiciar e criar itinerários para a excelência acadêmica, fornecendo subsídio para uma reflexão e uma mudança conceitual e atitudinal, visando estabelecer uma cultura do engajamento e das práticas colaborativas com vistas à sustentabilidade de longo prazo nas instituições, especialmente nos tempos turbulentos e de grandes desafios pelos quais passa a sociedade no tempo presente, bem como intenciona analisar os impactos do *engagement* nas conexões emocionais e os vínculos afetivos firmados entre docentes e discentes e caracterizar os novos desafios, papéis e ações dos gestores das instituições de ensino superior.

Essa investigação terá natureza qualitativa, fundamentada em entrevistas individuais, com perguntas estruturadas e semiestruturadas, com número variado de 08 a dez perguntas, cujas respostas podem ser gravadas e/ou respondidas por escrito, mediante concordância do entrevistado, tendo como público-alvo de 06 a 10 gestores de três (3) universidades privadas brasileiras que tenham relevância nacional e internacional no ensino, pesquisa e extensão, assim reconhecidas por rankings internacionais, com quem esses sujeitos tenham vínculos, de forma não aleatória e livremente escolhidos pelo pesquisador.

Também se destina a 06 a 10 educadores dessas mesmas universidades, escolhidos e indicados, conjuntamente, entre o pesquisador e a instituição de ensino, com número variado de 08 a 10 perguntas, cujas respostas poderão ser gravadas ou respondidas por escrito, mediante concordância do entrevistado.

Para o grupo dos estudantes, também dessas três universidades, será aplicado um questionário *on line*, via Plataforma Qualtrics, que de forma livre e por adesão, responderá às perguntas de múltipla escolha, em número de 10 a 20 a questões, sendo uma amostra por conveniência.

Você responderá a uma entrevista, cujas respostas poderão ser dadas por escrito ou gravadas, sendo que serão descodificadas após a transcrição. As informações dessa pesquisa serão confidenciais e analisadas pelos pesquisadores, sendo mantido seu anonimato, não havendo identificação dos participantes sujeitos da pesquisa e das instituições, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação, cujas informações serão utilizadas apenas para a Tese de Doutorado e apresentações em eventos ou publicações científicas dela decorrentes.

As informações oferecidas ao pesquisador serão guardadas pelo tempo que determinar a legislação e não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro.

Adelmo Germano Etges, e-mail adelmo.etges@edu.pucrs.br, fone (51) 98142 3529 e (51) 3353 4666, estudante do Curso de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, que tem como **orientador o Prof. Dr. Alexandre Anselmo Guilherme**, do PPGEdU da PUCRS, e-mail alexandre.guilherme@pucrs.br, fone (51) 98143 8288, responsável pela pesquisa que foi previamente apresentada ao Comitê Científico do Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS, situado na Avenida Ipiranga, 6681, Prédio 08, na cidade de Porto Alegre – RS, fone 51 3320 3345, tendo tido parecer favorável, assegura que o (a) gestor (a), o (a) educador (a) e o (a) estudante que participar da entrevista ou do questionário online não será identificado (a), bem como não serão identificadas pessoas e Universidades eventualmente citadas por ocasião da aplicação do instrumento de pesquisa.

Eu,,
 nome da função ou cargo, na Universidade
 convidado (a), declaro que recebi informações de
 forma nítida e detalhada a respeito dos objetivos e da forma como participarei nessa
 investigação, sem ser coagido a responder eventuais questões por mim consideradas de
 menor importância ou constrangedoras. Assim, estou informado (a) de que a qualquer
 momento posso esclarecer as dúvidas que tiver em relação à minha participação, assim

como usar da liberdade de deixar de participar do estudo, sem que isso traga qualquer dificuldade para mim. A minha assinatura neste Termo de Consentimento autoriza os pesquisadores a utilizar e divulgar os dados obtidos, sempre preservando a minha privacidade, bem como a de pessoas ou instituições e universidades por mim citadas.

Declaro que recebi uma cópia do presente **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** e que o mesmo foi suficientemente esclarecido pelo pesquisador.

Entrevistado

Adelmo Germano Etges

_____, ____ de _____ de _____

Local e data

ANEXO F – PESQUISA DE CAMPO – GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nome do participante:

Nome da IES em que atua:

Há quanto tempo está na IES e há quanto tempo atua em cargo de gestão: ;

Formação acadêmica: () Mestre () Doutor () Pós-Doutor

Área da formação Acadêmica:

Orientações para a coleta das respostas:

- a) escreva a resposta logo abaixo de cada pergunta, não havendo limites para o número de linhas.
- b) Caso não tenha resposta para alguma pergunta, escreva que não tens condições de opinar.
- c) Após responder ao questionário, salve o arquivo em formato WORD e em PDF e o envie para o e-mail do pesquisador: agetges@puccs.br
- d) **O prazo para a devolutiva é o dia 18 de abril de 2023.**
- e) Desde já, minha gratidão pelas suas importantes contribuições. Caso seja necessário, estou à disposição, por e-mail ou telefone, como informado no TCLE.

QUESTIONÁRIO

- 1 - Para fins de nivelamento conceitual, no seu entendimento, que semelhanças e diferenças envolvem os conceitos de “engajamento” e o de “*engagement*”?
- 2 – No seu entendimento, o *engagement* docente e discente no Ensino Superior pode propiciar e criar itinerários para a excelência acadêmica e como isso ocorre?
- 3 - É possível criar uma cultura de *engagement* no Ensino Superior? Como isso pode ser feito? Quais e que barreiras precisam ser superadas? Tens sugestões e propostas?
- 4 - A criação e disseminação de uma cultura de *engagement* pode promover uma mudança conceitual e atitudinal de docentes e discentes na Educação Superior e que resultados/consequências isso pode gerar no ensino, na aprendizagem e na própria IES?
- 5 - Que ações, ao seu ver, são mais efetivas para o *engagement* dos docentes e discentes da universidade e que poderiam vir a contribuir para a sustentabilidade institucional? Há ações que sua IES ainda não pratica ou utiliza?
- 6 - Como você percebe as ações de sua instituição relacionadas ao fomentar do *engagement* entre docentes e discentes?
- 7 - Que relação podemos estabelecer entre *engagement*, excelência acadêmica, persistência, permanência e vínculos afetivos e emocionais entre a IES, docentes e discentes?

8 - A afiliação acadêmica, as conexões emocionais e os vínculos afetivos firmados entre docentes e discentes podem criar práticas colaborativas e uma cultura de *engagement*, abrindo espaço para a persistência do estudante e seu sucesso/êxito acadêmico e profissional?

9 – No seu entender, instituições de ensino superior no Brasil conseguiriam criar uma cultura de *engagement* na comunidade acadêmica, com vistas a auxiliarem na sua sustentabilidade econômico-financeira, como é fortemente percebido em universidades norte-americanas e europeias? Destaque alguns caminhos possíveis e o que falta fazer?

10 – Em que aspectos o *engagement* docente e discente são importantes para as instituições de ensino superior, especialmente nos tempos turbulentos em que estamos vivendo e que podem contribuir para a sustentabilidade das instituições?

11 – Enumere os principais desafios que vislumbras nos papéis e ações dos gestores para fins de potencializarem o *engagement* docente e discente e que propiciem o desenvolvimento de uma cultura institucional de longo prazo?

12 – Há inúmeros motivos para que o estudante escolha esta ou aquela Universidade para a continuidade dos seus estudos, com vistas à sua formação acadêmica e profissional. No seu entender, o que leva os estudantes a escolher esta ou aquela Universidade? **Assinale até 05 das opções abaixo:**

- () percepção de valor que a Universidade agrega ao currículo e ao diploma;
- () reconhecimento e influência local, regional, nacional e internacional, especialmente por ser de classe mundial;
- () potencialidades e qualidade do corpo docente, suas titulações e publicações, com reconhecimento nacional e internacional da relevância do seu ensino, pesquisas e entregas que faz à comunidade;
- () infraestrutura física e tecnológica, com equipamentos de última geração e sua permanente atualização;
- () biblioteca e repositórios de pesquisa com acervos qualificados, com quantidade e disponibilidade para a comunidade acadêmica;
- () programas acolhimento e de acompanhamento discente, como grupos de pesquisa, direcionamento ao mercado de trabalho e estágios em organizações, corporações e de relevância para o mercado;
- () corpo docente e de técnicos administrativos altamente capacitados e qualificados, para serem mediadores e facilitadores das necessidades dos estudantes, especialmente

através da disponibilidade de atendimento e acompanhamento, com foco na aprendizagem e em seu desenvolvimento integral;

() preparação para o mercado de trabalho, sendo seus talentos buscados a qualquer tempo, muitas vezes, antes mesmo da conclusão do(s) curso(s);

() programas de financiamento ou de créditos, bem como de bolsas de estudos e de assistência estudantil.

13 – Tens conhecimento se a sua instituição tem programas e projetos específicos voltados à retenção e persistência dos estudantes, com vistas a criarem vínculos que os levem a concluir os seus cursos, ou ainda a continuarem seus estudos na mesma instituição, seja em nova graduação e/ou no aprofundamento da sua formação? Descreva como isso ocorre na prática.

14 – Segundo Vincent Tinto, entre os motivos que levam os alunos a terem sucesso e se mantenham dentro das instituições, especialmente durante os primeiros anos, é o de que os estudantes prosperam em ambientes que combinam altas expectativas de sucesso, têm suporte acadêmico, social e financeiro estruturado, fornecem feedback e avaliações frequentes de seu desempenho, além de promoverem seu envolvimento e engajamento ativo com outros estudantes e professores com vistas ao ensino e aprendizagem de alta qualidade.

Na instituição em que você está gestor atualmente, qual (quais) das situações acima é (são) perceptível (eis) e quais precisariam ser aprimoradas?

ANEXO G – PESQUISA DE CAMPO – DOUTORADO - RESPOSTAS JUNTADAS – TODOS OS RESPONDENTES

Doutorando: Adelmo Germano Etges

Pergunta da pesquisa: “Engagement docente e discente no Ensino Superior: itinerário para a excelência acadêmica e sustentabilidade institucional”

1 - Para fins de nivelamento conceitual, no seu entendimento, que semelhanças e diferenças envolvem os conceitos de “engajamento” e o de “engagement”?

“Engagement quer dizer comprometimento sério com algo, visando o longo prazo. Engajamento pode ser um envolvimento circunstancial”. (UA – S1)

“Apesar de próximos, se distanciam na forma ativa e receptiva. Se o primeiro sugere participação, não significa que haverá compromisso pelo segundo. Assim, não consigo avaliar semelhanças e diferenças, mas relação de consequência, ou seja, a participação ativa de um grupo é uma consequência dele sentir-se parte, atraído pelo projeto”. (UA – S2)

“Considero as duas palavras ligadas, entretanto, engajamento me remete a uma participação ativa, colaborativa e *engagement* a ter um compromisso, que muitas vezes não significa estar engajado. E estar engajado, me parece sempre estar comprometido”. (UB S1)

[...] eu entendo que eles são similares, mas o *engagement* é mais amplo, porque [...] tem um aspecto de encantamento, a pessoa só se engaja se ela está encantada. E uma outra coisa tem a ver também com influência. A pessoa só vai se engajar se ela está sob influência de alguma coisa, então tem que estar encantada pela ideia e estar no nível de abertura para estar influenciada para aquilo ...]. UB – S 2

[...] Eu sou muito tradicionalista e um pouco avesso à utilização dessas expressões de língua estrangeira dentro do nosso habitual, seja a profissão, seja do dia a dia. Não aprovo muito. Eu prefiro muito a expressão engajamento. Acho que a expressão engajamento é extremamente ampla. Ela não se limita ao exercício de determinadas tarefas. Eu acho que a expressão engajamento está vinculada a um todo dentro da universidade.

[...] Você não pode estar numa função de gestão ou ser um professor sem estar engajado em tudo aquilo que acontece na universidade.

[...] E uma das formas de engajamento do professor é exatamente olhar esse estudante e se nós extrapolarmos isso e formos para a questão de sustentabilidade, nós vamos trabalhar nesse particular na questão da sustentabilidade social.

[...] Então, eu penso que a figura, **a expressão engajamento é muito ampla**. Ela não é simplesmente você contratar um professor e dizer se o professor, na condição de empregado, se está ou não engajado no seu trabalho.

[...] No nosso caso, dentro da universidade católica, o **professor é chamado muito ao engajamento total e anterior ao aspecto individual do estudante**, seja no aspecto em toda a atuação da instituição. Eu sou como um todo.

[...] **Professor que não se engajar, nessa amplitude que a universidade traz, seja no Curso de Direito, seja no Curso da Medicina, pois é extremamente importante, acho que ele perde pontos importantes na sua atuação profissional se ele não se engaja.**

[...] **Há, de fato, uma necessidade e uma intencionalidade de atuação do professor.** UB – S 3

[...] **eu não vejo diferença, não**. Eu acho que **é uma tradução perfeita de uma palavra para outra**. A língua é diferente só. Não sei se eu estou indo para o lado certo, mas me parece a mesma coisa. **Me parece um conceito que tenta traduzir o nível de conexão e, por consequência, de dedicação que as pessoas têm para aquela instituição a qual elas estão vinculadas**. Mas eu nem vejo diferença em engagement e engajamento. De novo, para mim, um é a tradução literal do outro. UB – S 4

“A princípio pode se dizer que na perspectiva organizacional-laboral, engagement ou engajamento podem ser considerados sinônimos sintetizado na noção de vinculação psicológica de comprometimento e empenho no exercício das atividades profissionais”.

(UC S1)

[...] **Pensando em engajamento, eu vejo que a educação funciona, obviamente, quando tem interação. E quando se fala interação, fala sim, obviamente na vontade de querer, no desejo de estar junto e de compartilharmos.**

[...] Uma das etapas de todo um processo de educação à distância, justamente é o engajamento, ou seja, é o momento que nós percebemos que o aluno, ele está dentro desse universo da educação a distância, quando no momento que ele que ele acionou os seus materiais que diz, produziu alguma interação, passou tutoria ou com seu professor, ele está engajado.

[...] **Eu vejo que o engajamento está relacionado com o desejo, com a vontade de querer aprender, de estar inteiro naquele momento.** (UC – S2)

“Uma semelhança que verifico é o envolvimento compromissado do funcionário ou da pessoa empregada com a empresa na qual trabalha. Outra semelhança entre os termos, é o modo como a pessoa empregada se empenha na realização de suas atividades junto ao seu empregador. Trata-se de uma relação de certo modo motivacional ou psicológica que ocorre entre empresa e trabalhador com a finalidade de crescimento de ambos naquele ambiente para melhor atender seu público de interesse”.

[...] **Uma diferença que verifico é que o engajamento, de alguma forma, pode ser uma relação interna ou externa no contexto da empresa. No caso da externa pode ser pelo caminho do**

marketing quando a empresa apresenta sua marca, seus produtos ou serviços de forma positiva. No caso da relação interna, é quando a empresa estabelece ou procura criar imagem e ambiente positivos para o melhor desenvolvimento tanto dela mesma quanto dos funcionários.

[...] **Já *engagement*** tem a ver com o sentimento que o cliente desenvolve em relação a uma marca frente aos valores que determinada empresa ou organização preza. Esses valores estão expressos na missão que a organização estabelece no contexto em que atua e, assim, quer atrair seu cliente. (UC – S3)

“O engajamento tem um caráter mais de relação com a organização. A interação entre os colaboradores e a organização acontece de forma natural e voluntária. **Enquanto o *engagement* apresenta** condições para que todos os membros de uma organização deem o seu melhor de si, comprometendo-se com os valores e objetivos da organização, além de se manterem motivados para contribuir para o sucesso da organização”. (UD – S1)

“Não percebo diferenças entre os dois termos. Pessoalmente tenho resistências à utilização de termos estrangeiros, ainda que saiba que, na gestão, sejam relativamente comuns. Na gestão universitária, procuro utilizar termos em língua portuguesa, justamente porque entendo que perante a comunidade acadêmica, em suas diferentes áreas, tende a evitar prévia discordância”. (UE – S1)

“Não tenho condições de opinar sobre essas semelhanças e diferenças entre engajamento e *engagement*, eis que não tenho estudo prévio aprofundado acerca do assunto. A meu ver, são a mesma coisa: um estado psicológico de sentir-se engajado, ver um propósito nas próprias ações, agir de forma coerente e comprometida com seus propósitos pessoais e profissionais – o que popularmente é chamado de “vestir a camiseta”. (UE – S2)

“Não conheço diferenças entre os termos e, tendo em vista os meus estudos sobre Síndrome de Burnout, sou mais apropriada do conceito de o Engajamento no Trabalho, sendo esse um estado emocional positivo, de energia, entusiasmo e prazer em relação ao trabalho”. (UE – S3)

“Não sei responder” (UE – S4)

“Engajamento” tem sido trabalhado, principalmente em redes, como uma concordância de ideias, um alinhamento, apesar de eu compreender que se trata de um alinhamento, de uma participação. Já “engagement”, está no campo do comprometimento, do envolvimento. Há um senso de compromisso”. (UE – S5)

“Não sei que diferenças há entre esses dois termos. Sempre tive contato e conhecimento do termo engajamento em português. Portanto, para minhas considerações neste estudo estou levando em conta o que entendo por engajamento”. (UE – S6)

“Não tenho conhecimento para diferenciar os dois termos, pensei que tivessem o mesmo conceito”. (UE – S7)

13 – Tens conhecimento se a sua instituição tem programas e projetos específicos voltados à retenção e persistência dos estudantes, com vistas a criarem vínculos que os levem a concluir os seus cursos, ou ainda a continuarem seus estudos na mesma instituição, seja em nova graduação e/ou no aprofundamento da sua formação? Descreva como isso ocorre na prática.

“Acaba acontecendo pelo estabelecimento das relações”. (UA – S1)

“Não tenho condição de responder pela universidade. Mas o meu departamento, sim”. Grade curricular flexível, curso constituído por ênfases, que estimulam ao aluno fazer as demais. Tutoria. (UA – S2)

Hoje sim, estrutura específica para retenção de estudantes, no qual realizam pesquisas entre os que pedem trancamento e/ou cancelamento para melhor entendimento da decisão discente. (UB S1)

Foi lançado ontem. Foi lançado ontem um programa chamado Open Academy. É para o estudante que está com o curso trancado. Então, é um estudante que disse está trancado, trancou o curso, então é o aluno que está fora daquela sala de aula, trancou o curso. Mas ele não cancelou o curso, ele trancou o curso, o aluno que trancou o curso. Ele tem 2 anos para voltar. Só que o que [...] esse Open Academy é uma modalidade, uma oportunidade de cursar até 10 disciplinas durante um ano. É experimentar. Então, por exemplo, ao aluno que trancou Arquitetura e ele acha que quer nutrição ou enfermagem, se ele fizer uma disciplina da nutrição, ele vai conhecer alguma coisa da enfermagem. Ele faz uma disciplina da fisioterapia, uma disciplinada gastronomia, então, ele tem a oportunidade de se matricular em 10 disciplinas ao longo de 1 ano, então, ele faz 5 e mais 5 para ele experimentar.

Que é uma forma de trazer para perto. Você não quer arquitetura, **mas vamos ver se você não quer outra coisa aqui dentro**. Se você não quer mudar de área, se você está de saco cheio, vai lá para outra área, então **é uma forma de retenção**. **É uma forma de formar vínculo**, é um vínculo, porque o aluno trancado, ele está em vínculo ainda acadêmico conosco, então acho que é uma boa. **Sua experiência que a gente vai ter a partir dos próximos semestres[...]**

[...] Estimular e fazer a experiência sem ter uma definição de qual curso, então essas experiências e ações poderão provocar novos itinerários[...]

Uma outra coisa são as disciplinas eletivas. O aluno tem um rol de 180 disciplinas eletivas, então o aluno da nutrição tem 180 opções de disciplinas eletivas **e isso também é uma forma de experimentar**. E talvez seja um primeiro momento, onde que ele está matriculado na nutrição e ele tem que procurar essa eletiva. Ele vai dizer, eu acho que eu gosto mais de farmácia.

Talvez o percurso ele só vai fazer se ele encontrar um professor falar, o que você acha dessa disciplina. Daí o professor vai dizer, “essa disciplina é legal” ou “não, não faz essa disciplina”, então o olha **o papel do professor de novo, de ser como se fosse um mentor na vida dele**. **UB – S 2**

Tem e tem vários, vários programas nesse sentido de manutenção do estudante. A pós graduação, não é fazer com que ele fique. Eu acabei de falar. **Fazer com que eles terminem a graduação e faço uma especialização. E isso na universidade inteira. Ele pode sair do curso de Direito e ir para a Escola de Negócios**. Da Escola de Negócios, vem fazer uma especialização em Direito Tributário dentro do curso de Direito. Isso é extremamente importante e a universidade toda tem esse direcionamento.

Nesse particular, mantê-lo é que é difícil. Sim, isso é um desafio. É um desafio sempre. **UB – S 3**

Tem vários. Tem vários programas. Eu já citei alguns deles aqui, nós **temos um escritório hoje de alumni**, que trabalha com uma equipe exclusivamente mantendo contato com os ex-alunos da nossa Universidade em todos os níveis, fazendo divulgação e tentando trazê-los novamente para o Campus e participar de ações voltadas para os ex-alunos no campus. **Nós temos hoje o programa de lifelong learning**. Ou seja, uma equipe na nossa Diretoria de Educação Continuada, voltada para o desenvolvimento de programas de aprendizagem de toda a vida. Seria, mais ou menos, o conceito do King’s College de currículo de sessenta anos... O que mais? **Nós temos várias ações voltadas para o encantamento, inclusive, é assim que se chama aqui. O nosso pessoal do Marketing, tem uma equipe, chamada de Equipe de Encantamento**. E eles trabalham o tempo todo tentando trazer, mostrar para o estudante e... enfim... **Como o próprio nome diz, encantá-lo com... que ele se mantenha na universidade... nós criamos um programa chamado... Programa Vida Universitária**, que é, que criou trilhas que os estudantes podem seguir para além do que eles fazem dentro da sala de aula.

Então, por exemplo, **tem a Trilha da Pesquisa, Trilha da Internacionalização, tem a Trilha da Inovação**... e esse estudante quando embarca nessa trilha, ele recebe um caminho que ele pode seguir, complementar ao que ele faz lá no curso dele, isso vale para qualquer estudante, de qualquer curso.

Então, por exemplo, ele entrou na Trilha de Internacionalização. Então ele vai ser chamado para atividades voltadas para internacionalização, promoção de intercâmbio, fazer aulas em línguas estrangeiras, participar do nosso *Body Program*, conectar com nossa comunidade internacional e tudo o mais. Então, tem toda uma programação para o aluno que decidir por essa trilha. Inovação, mesma coisa... Pesquisa, mesma coisa... Atividade Social, mesma coisa e assim por diante.

Então, você veja, um corpo de atividades estruturado, que vai além do que estudante faz no curso dele, na sala de aula dele. Então, eu diria que, os mais importantes que lembro assim, do topo, *tof of mind*, o **Programa Trilhas Universitárias, o Programa Vidas Universitárias, chamado de PVU, o**

Escritório de *Alumni*, a Equipe de Encantamento, o Programa de Lifelong Learning, vinculado à Diretoria de Educação Continuada. E, recentemente, isso é bem novo, nós criamos um programa, chamado *Global Academy*. E esse é um programa, veja que legal que é isso, é um programa pra estudantes que não estão contentes com o curso em que eles estão. Entrou lá em... Farmácia. Não gostou. A Universidade está lançando um programa no qual ele vai poder permanecer e ele não se desliga da universidade. Ele faz um ano de *liberal arts*, do jeito que eu te descrevi aqui, recebendo o aconselhamento para tentar se reposicionar dentro da universidade. Durante um ano ele vai receber formação transversal, em *liberal arts*, ele vai poder estudar Ética, Filosofia, Economia, Astronomia. E vai receber um aconselhamento para dizer, “Olha, acho que tua vocação não estava mesmo para Farmácia, ela está no Jornalismo.”. E aí, ele entra no Jornalismo da Universidade e a gente não perde esse estudante. Ele não desiste. E ele recebe esse aconselhamento, que é aquilo que a gente falou agora há pouco, talvez o que falhe na universidade brasileira, que é tecnicista, que é você permitir o aluno experimentar um pouco antes de decidir qualquer coisa. Fique atento, porque logo deve sair esse programa *Global Academy*, ele já está aí, estruturado. E ele é uma excelente iniciativa no sentido disso que você tá preocupado em estudar. **UB – S 4**

“Sim”. (UC S1)

Descreva como isso ocorre na prática.

“Se o aluno faltar duas aulas seguidas, o setor competente procura o discente para saber o que aconteceu e auxiliar no seu retorno, se for o caso”. (UC S1)

“O que nós temos é o acompanhamento da própria frequência do aluno”. Então, por meio de todo o sistema, nós controlamos o aluno infrequente. Por isso também o professor tem que estar engajado em fazer a chamada eletrônica e o preenchimento correto para que a gente possa ter acesso a esse aluno que que não está frequente.

E aí então é feita toda uma política de encaminhamentos, de contato com esse estudante que pode levar a inúmeros encaminhamentos, desde o apoio ao Núcleo Pedagógico ao atendimento da psicologia de vários profissionais da área.

Caso entenda que o afastamento dele seja por essa forma, caso sejam uma falta habilidade dele ou não, se está se sentindo bem no curso que está também tem todo um acompanhamento de procurar encontrar outras alternativas, mas assim são questões muito pontuais e técnicas. Assim, no sentido de verificar se ele está frequente ou não e o porquê que ele não está em dentro da instituição, o mecanismo ou um setor que pode apoiar e resolver essa situação.

Desdobrando em 2 situações, um, mais especificamente, essa questão da progressão acadêmica e do curso e, evidentemente, a questão financeira. Hoje a gente diz que nenhum aluno deixa estudar de estudar por falta de recursos financeiros que a instituição faz um ajuste de parcelamentos ou de abertura de créditos a esse aluno para que ele possa concluir e possa estar aqui na universidade. Hoje tem todo um grupo preparado justamente para atender essa questão desse acolhimento, tanto financeiro como pedagógico, diante de qualquer dificuldade deles. Existe toda uma estrutura institucional de ponta para isso. (UC – S2)

- Uma das formas é a variedade de financiamentos, inclusive da própria instituição, com facilidade de devolução/ressarcimento com juros bem abaixo do mercado;

- Outro caminho é o acompanhamento via sistema acadêmico feito desde as coordenações de cursos até as pró-reitorias da presença do discente em aula, mediante um sistema integrado de presenças a cada aula;
- Os docentes são chamados a ficar atentos e avisar o coordenador de seu curso quando um aluno falta duas aulas em sequência para que ele (coordenador) procure contatar imediatamente o discente a fim de verificar o que está ocorrendo com ele;
- O setor de captação é acionado para fazer a mediação e está autorizado e flexibilizar formas de pagamentos e implementar novas propostas com vistas à retenção do discente na instituição;
- Para continuar estudando na instituição, o discente que já tem uma graduação e deseja fazer outra, possui descontos especiais;
- Dois ou mais estudantes do mesmo grupo familiar possuem benefícios de descontos nas mensalidades;
- Estudantes com 50 anos ou mais possuem vantagens nas mensalidades;
- Filhos de professores e técnicos-administrativos têm descontos consideráveis nas mensalidades;
- Professores e técnicos-administrativos têm elevados descontos ao curso nova graduação ou ingressarem em uma pós-graduação. **(UC – S3)**

Programa voltado aos egressos.

Descontos significativos para segundo curso (graduação e pós-graduação).

Incentivo ao colaborador a estudar.

Projetos sociais com impactos.

Suporte psicoacadêmico. **(UD – S1)**

Sim, temos um setor específico que acompanha individualmente o estudante, com vistas a uma avaliação preditiva focada na permanência. Indicadores como registros de infrequências, dificuldades de desempenho ou dificuldades emocionais, quando percebidos, evocam ações específicas por parte desse setor, da coordenação de curso e, se for o caso, dos professores.

Há políticas de valores diferenciados na pós-graduação, com vistas a fomentar a continuação dos estudos. **(UE – S1)**

Há vários projetos nesse sentido, seja com setores específicos que planejam ações de retenção, seja facilitado o acesso com financiamentos. **(UE – S2)**

Sim, tem programas e projetos específicos, cujas as práticas iniciam desde a entrada do estudante até o controle/gestão da evasão. Temos um setor que cuida disso, chamado Universo Univates.

(UE – S3)

Sim, através de intervenções de busca ativa dos egressos, por diversos meios de contato. Houve, inclusive, uma tentativa de discriminação das características de egressos através de uma pesquisa on-line, mas que foi pouco respondida, dificultando a análise das informações.

(UE – S4)

Sim. Periodicamente temos acompanhado a criação de programas que favorecem a isso, como a “trilha de carreiras”. Ainda precisamos de ações mais fortes no que diz respeito a diplomados. **(UE – S5)**

Na nossa instituição há todo o setor, com vários profissionais, que trabalha com as carreiras dos estudantes. É nesse setor que há inúmeras atividades voltadas à retenção dos estudantes: o setor se preocupa em oferecer oportunidades de estágios remunerados ou não, oportunidades de emprego, pequenos cursos extracurriculares para grupos interprofissionais. **A Universidade é hoje a maior “agência de empregos da região” e isso tem por objetivo buscar garantir a remuneração que viabilize o estar estudando.**

Os cursos extracurriculares passam por atividades de como preparar um curriculum vitae no LinkedIn a como se comportar numa entrevista de emprego a cursos de liderança e como trabalhar em grupo ou como se expressar em público.

São atividades simples, mas que vinculam o aluno à instituição e oportuniza momentos de convivência, de autoconhecimento e oferece ferramentas simples, mas essenciais para a vida em sociedade, seja no mundo do trabalho, seja na vivência diária com os demais.

(UE – S6)

Tem projetos e ações nesse sentido, mas não são ações padronizadas e realizadas sempre da mesma forma rotineiramente. São frequentemente repensadas, a fim de alcançar melhores resultados. **(UE – S7)**

14 – Segundo Vincent Tinto, entre os motivos que levam os alunos a terem sucesso e se mantenham dentro das instituições, especialmente durante os primeiros anos, é o de que os estudantes prosperam em ambientes que combinam altas expectativas de sucesso, têm suporte acadêmico, social e financeiro estruturado, fornecem feedback e avaliações

frequentes de seu desempenho, além de promoverem seu envolvimento e engajamento ativo com outros estudantes e professores com vistas ao ensino e aprendizagem de alta qualidade.

Na instituição em que você está gestor atualmente, qual (quais) das situações acima é (são) perceptível (eis) e quais precisariam ser aprimoradas?

altas expectativas de sucesso => O campo da comunicação hoje apresenta mais trabalhos, do que empregos. Então é difícil ter expectativa de sucesso

têm suporte acadêmico => a IES apresenta

social e financeiro estruturado => é uma universidade comunitária, mas poderia ter uma mensalidade para os alunos pagantes mais em conta

fornece feedback e avaliações frequentes de seu desempenho => nem sempre de forma homogênea

além de promoverem seu envolvimento e engajamento ativo com outros estudantes e professores com **vistas ao ensino e aprendizagem de alta qualidade** => se busca, mas não necessariamente se consegue em todas as situações. (UA – S1)

Ambientes que combinam altas expectativas de sucesso (laboratórios que levam a prática para o mercado), suporte acadêmico, social e financeiro estruturado. (UA – S2)

Expectativa de sucesso: temos alta porcentagem de egressos que saem empregados;

tem suporte acadêmico e social, mas falha muito no financeiro;

recebem todos os feedbacks desde avaliações de disciplinas até as institucionais;

incentivamos a pesquisa e extensão para mantermos ativos e responsáveis pela sua formação, o que melhora seu aprendizado. (UB S1).

Com certeza ele prosperará. Há uma constante avaliação do desempenho dele. Sim, tudo isso levaria a um caminhar de sucesso em uma expectativa de sucesso.

Tem isso se está estruturado. Acho que em vários setores existe, por exemplo, o que agora se transformou e se chama de programas de nivelamento, por exemplo, o ambulatório de saúde.

E o apoio psicopedagógico. O aluno, que encontrou alguma dificuldade muito grande, vai para o nivelamento.

Porque oferece isso ao aluno que, por exemplo, por algum desafio muito grande, sofre. Sofre de angústia mesmo. Então, a gente tem o ambulatório de saúde e o próprio aluno que talvez tenha um desafio muito grande, não sabe como estudar, então, existe o apoio psicopedagógico, então existe um setor que tem dado condições para isso.

Tem um outro setor também, que é o setor de Carreiras. Então, é aquele aluno que acha que a vida dele dentro da sala de aula está fácil, e daí ele faz o coloca o currículo dele lá, então se procura, é como se fosse uma agência de estágio.

Existe aqui dentro da Universidade, uma rede de apoio muito grande e que são chamados professores tutores, mas eles não querem que chame dessa maneira, porque confunde muito com o professor tutor do Ead. É um professor, como se fosse um professor mentor, mas também não querem colocar esse nome, mas é um professor cuidador, geralmente um professor acolhedor.

Esse professor, ele centraliza certas ações. Dentro do curso de nutrição nós temos 2 professoras que têm esse papel. Isso é institucionalizado também. Só que não adianta de nada se uma professora não tem muito perfil. Ela tem horas para isso, mas se ela não tem perfil para isso, a gente erra porque a gente coloca um professor que tem horas, mas não é um professor que tem perfil, então, de alguma forma são alguns exemplos.

É que a gente tem um ambiente favorável, a instituição, ela tem um ambiente favorável. Aonde que ela tem bons professores em sala de aula? E eles, eu acho que na maioria das vezes, os professores são encantadores, eles são engajadores, só que eles não sabem o conceito do engajamento, eles não sabem do conceito do encantamento, do enamoramento.

Se ele é esse professor, então nós temos esse professor. Nós temos aquele professor que faz a autorreflexão e melhora, nós temos setores especializados para promover experiências boas. Então eu acho que dentro da minha instituição, eu me sinto bem confortável e dizer que eu acho que a gente tem um ambiente favorável a isso.

Talvez as pessoas não saibam que elas estão nesse processo de engajamento. E é uma pena, porque eu acho que a partir do momento que der nome de que isso é engagement, eu acho que a gente vai começar a ver coisas boas acontecendo.

Por exemplo, o fato de o aluno voltar para fazer a pós-graduação, voltar para fazer o mestrado, isso tinha que ser muito mais valorizado. Hoje, esse estudante que volta à Universidade tem 20% de desconto na mensalidade. Esse estudante que está voltando, escolheu para voltar a estudar e pagar de novo, acaba sendo especial. Então, acho que que a gente precisa, enquanto instituição, precisamos dar nome a tudo isso e disseminar mais essa cultura.

Acho que estudar e pesquisar sobre esse tema é bem necessário, fiquei bastante contente, mas quando eu vi toda aquelas perguntas, eu falei, cara, eu não vou conseguir escrever nada daquilo, tá?

Agradeço imensamente a oportunidade de ter insistido, de falar, eu acho que essa própria conversa me fez refletir as coisas que eu achava que nem era engajamento, sabe? E de fato a gente faz, sabe? Então eu agradeço você pela oportunidade de fazer. **UB – S 2**

Eu concordo, concordo plenamente. Eu acho que ela faz tudo isso. Eu acho que a política pública que faz tudo isso. É quando eu falei na diretoria de identidade na Universidade, ela acolhe e tem tudo isso. Mas a estrutura é muito pequena para atender a demanda. Nós temos há uma demanda muito grande de estudantes. Dessa demanda, exige-se da instituição este acolhimento, este abraço, este é o que que eu posso fazer lá na frente?

Se se o estudante se permitisse, é dividir aquilo que ele quer. No seu futuro com a Instituição e dizer é instituição. O que eu posso fazer lá para frente? Daria uma estrutura maior. A demanda é reprimida. E é a reprimida por quê? Porque estudante, que que nós falamos no começo, ele entra na faculdade, a aula começa 7 horas e 50 minutos, ele chega 7 horas e 45. Vai para a sala. A aula termina às 11:10. Ele sai correndo porque meio-dia e meio ele começa o estágio dele, ou tem um emprego, ou ele tem que ir para casa cuidar do filho mulher ou a mãe doente.

E ele não se permite essa situação.

Vamos para o estudante da noite. Não podemos imaginar que num país como o Brasil, estudante da noite, passe o dia inteiro dentro da universidade. Ele foi para a noite. É porque ele diz durante o dia, ele trabalha. Se ele não trabalha, ele está procurando um emprego. E a instituição não tem oportunidade de fazer tudo isso. E esse autor, que basila a sua pesquisa, permite, infelizmente, ele escreveu nos Estados Unidos, no Canadá. E para a Europa? Não para o Brasil.

Temos uma realidade socioeconômica bem diversa, muito triste, muito distinta, e daí eu volto para a base. Porque isso tudo que ele falou, talvez teria que ter vindo da base. Olhe, se quer fazer, eu quero fazer direito. Eu quero fazer engenharia, pô, sim. Então vem aqui, vamos te ajudar. Olha na engenharia, na medicina, na odontologia, você isso lá na base. Não é, mas a base está se preocupando em ensinar para ele história, Geografia, física e matemática e português. Português, mal e porcamente. Você sabe disso. É a base, a escola pública.

Ela não tem.

Um professor lá, e é formado em direito e vai poder orientar quem estuda direito fazer pesquisa. Nosso estudante, entra na universidade sem nunca ter lido um artigo da Constituição. Ele vai saber o que é Constituição dentro do curso de direito. Ou se ouviu numa rádio numa entrevista de alguém? Mas ele não leu o artigo primeiro, ele não leu o artigo quinto.

E as condições socioeconômicas, de fato, estão muito distantes daquilo que deveríamos estar. **UB – S 3**

A resposta é simples. Nós temos isso tudo. E eu acho que você... quando você fizer a sua revisão de tudo que a gente conversou hoje, você vai ver vários exemplos disso, não é? O que talvez o estudante não tenha, é conhecimento de que tudo isso existe. **E de novo a gente volta naquele problema: como é que a gente faz para o estudante perceber que isso existe?**

O PVU, que é o Programa Vida Universitária, é talvez a nossa iniciativa mais bem estruturada, de tentar mostrar para o estudante de que isso está aqui, que está à disposição. Está na mão dele. Que ele pode, que ele deve explorar essas oportunidades todas. Então, aí a gente chega num ponto muito interessante da conversa também, que é esse. Não adianta você ter isso tudo e ter dificuldade de fazer chegar no estudante que isso tudo existe. A gente está cansado de ver estudante, no último período, dizendo, “poxa, mas tinha PIBIC? Como assim? Como é que vocês não me avisaram?”, eles dizem, eles dizem isso ainda, “Como é que vocês não me avisaram?”. E, caro estudante, “quantos e-mails que você apagou sem ler que divulgaram o edital do PIBIC e tudo o mais?”.

Esses dias, eu fui dar uma aula sobre intercâmbio, sobre oportunidades de intercâmbio, para uma turma daqui... por curiosidade, era uma turma de Publicidade e Propaganda, e ele estavam se formando. E eu falei pra eles: “Olha, a Universidade tem um baita programa de intercâmbio, a gente coloca vocês em qualquer lugar do mundo, temos parceria em todos os continentes, temos mais de duzentos alunos saindo todo o ano... Uma menina, sentada na minha frente, olhou pra mim e falou: **“Sério que tinha isso tudo? Mas agora que estou me formando que você me diz? Como é que eu não sabia?”**. Cara, quantos e-mails que você apagou sem ler, quantas vezes você poderia ter vindo para a universidade, participar de um evento nosso e não veio, você entende? Então, assim, e ainda brinquei com eles falando: “Vocês, da Publicidade e Propaganda, estão me dizendo isso?”. **UB – S 4**

Suporte acadêmico, social e financeiro estruturado;

Fornecem feedback e avaliações frequentes de seu desempenho;

Promovem seu envolvimento e engajamento ativo com outros estudantes e professores com vistas ao ensino e aprendizagem de alta qualidade, via grupos de estudo. **(UC S1)**

De novo a gente volta a essa questão do aluno trabalhador, o aluno que passa pela instituição num curto período. E que, muitas vezes, por uma questão curricular, não sobra muito tempo para nós trabalharmos. Talvez essas outras questões com aluno, como por exemplo, dele assistir uma peça de teatro ou ir na Biblioteca para aprofundar estudos, porque isso muitas vezes não cabe na sua jornada de tempo que ele dedica a instituição.

Então a gente procura fazer muito escudo dentro das próprias disciplinas, por dentro do próprio trabalho do professor. Mas que a gente sabe que muitas vezes que não é fácil isso que a gente vive muito essa questão da teoria e da prática. A gente sabe por talvez o engajamento se dá quando a gente consegue conciliar teoria e prática, que possa fazer significado, que passa a ter significado, fazer sentido para o aluno ou por quê está estudando.

Hoje eu entendo que o conjunto de ações que poderiam complementar a vida acadêmica dele para ele sentir como um aluno universitário, com uma gama de possibilidades e fazer opções de aprendizagens, opções de escolhas de aspectos culturais, pelo tempo que que ele disponibiliza para a universidade, muitas vezes só o prejudica. Existe uma diversidade que acontece com aquele aluno que é bolsista, que não trabalha, que passa o dia todo aqui e usufrui de toda uma vida acadêmica e a universidade para aquele que vem aqui rapidamente tendo algo e já volta rapidamente no seu mundo.

Exatamente, então, os estudantes que têm essas limitações, efetivamente as possibilidades de algum avanço são menores.

O ideal seria termos professores com dedicação integral e exclusiva, bem como estudantes nessa mesma condição, mas que, pela questão da sustentabilidade, isso não é possível de ter todos os professores com regime e muito menos ter a sustentabilidade se todos os alunos forem bolsistas, ou ter estudante que não precise trabalhar, sendo sustentado pelas famílias ou outras formas de financiamento e incentivos. **UC – S2**

Os componentes motivadores perceptíveis são suporte acadêmico, social e financeiro, fornecem feedback e avaliações frequentes de seu desempenho.

Há uma falta no engajamento ativo com outros estudantes e professores com vistas ao ensino e aprendizagem de alta qualidade. O discente vê a IES quase que como uma rodoviária, envolve-se pouco com os colegas e mesmo com pesquisa e extensão universitária – salvo nas situações “obrigatórias” -, interage pouco nas atividades em equipe (o espírito individualista predomina) e a grande dificuldade dele ver a instituição como local de interação, de produção de conhecimento porque está preocupado com seu emprego, seu trabalho e não está muito conectado com a sua formação como um todo. Está mais interessado no diploma do que em uma formação holística. Os próprios Diretórios Acadêmicos deixam, muitas vezes, de funcionar por falta de interessados. Esses últimos itens precisam, de alguma forma, ser repensados e reestruturados o tempo todo. Mas, não há um caminho claro e objetivo desenhado pela IES para esses assuntos porque o público “estudantes” muda de perfil a cada ano. **(UC – S3)**

Pontos fortes: suporte acadêmico e feedback e avaliações frequentes de desempenho.

Ponto a melhorar: suporte social e financeiro estruturado. **(UD – S1)**

Penso que, dentre as situações acima, ainda se pode aprimorar o engajamento ativo com outros estudantes e professores, incentivando a mudança de uma postura mais individualista para movimentos coletivos. Encontrar e incentivar as causas que mobilizam estes estudantes, sejam questões ambientais, sociais, culturais ou de áreas específicas de seus cursos, de modo

extraclasse e desprovido da obrigatoriedade curricular. À medida em que este movimento ocorrer de forma orgânica, penso que alcançaremos um cenário mais promissor neste aspecto.

Os demais aspectos, penso que estão suficientemente atendidos para os estudantes que hoje se encontram na IES. Há financiamento próprio e políticas de acolhimento, acompanhamento e permanência. Contudo, vejo a necessidade de criação de políticas de ações afirmativas, que envolvam não apenas o suporte financeiro para estudantes indígenas, negros e pardos, como suporte social e emocional para sua permanência. Este perfil de estudante ainda é ínfimo na IES e ampliar sua participação, a meu ver, tende a tornar o ambiente acadêmico mais plural, inclusivo e culturalmente rico. (UE – S1)

Todas essas ações são realizadas na Universidade. Também alocamos disciplinas específicas nos primeiros anos do curso, para que os alunos se sintam mais interessados em continuar. (UE – S2)

Penso que estamos fazendo tudo muito bem, mas poderíamos aprimorar o suporte acadêmico, social e financeiro. (UE – S3)

Aqui há altas expectativas de sucesso, pois a Universidade está frequentemente implementando mudanças e atualizações em projetos de crescimento, tanto para discentes, quanto para docentes e técnicos administrativos. Isso cria um ambiente já com *mindset* diferenciado e ativo. Há propostas de financiamento estudantil diferenciado e mais atrativo do que os habituais no mercado, também atrativos de descontos e benefícios para utilização dos serviços próprios da IES para os docentes e técnicos administrativos. Ainda nos falta, pelo menos no curso de medicina, uma formação docente com mais experiência em *feedbacks*. (UE – S4)

Vejo a minha instituição como um exemplo no que diz respeito a estas situações. O ponto crítico é o aspecto financeiro, que hoje é o que mais afasta nossos estudantes. A formatação de preço não me parece condizer com o contexto. (UE – S5)

É perceptível o suporte acadêmico com iniciativas que envolvem os alunos com palestras, eventos, discussões, competições etc.

Suporte financeiro e avaliações frequentes talvez sejam os **pontos fracos** desses motivos que levam os alunos a terem sucesso. A maioria dos alunos das nossas Universidades comunitárias são alunos com poucos recursos financeiros e trabalhadores com pouco tempo para fazer uma trajetória que leva à maturidade acadêmica e profissional.

O tempo dedicado não só aos estudos, mas também a necessária convivência acadêmica e com os pares ou com orientadores e professores **é insuficiente** para criar o embasamento necessário para uma sólida formação acadêmico-universitária. **(UE – S6)**

Vai depender de cada curso, pois as ações que impactam diretamente nos estudantes são pensadas e realizadas por cada curso.

O nosso curso, em ações junto com o diretório acadêmico, pensa em ações de conexão com egressos, mostrando suas colocações no mercado de trabalho, para servirem de inspiração; o suporte acadêmico é realizado em grande parte pelo coordenador, mas também pelos demais professores do semestre; e as demais ações de feedback, envolvimento com outros professores e estudantes é promovida pelos professores do curso, através de eventos pensados por cada colegiado, como ações de acolhida, apadrinhamento, momentos de palestras e mostras de trabalhos.

A **questão financeira** pesa bastante entre nossos estudantes, e mesmo a IES tendo opções de financiamento, ainda não torna o ensino superior acessível para muitos interessados. **(UE – S7)**