Universidade de Fortaleza

REVISTA GESTÃO EXECUTIVA

Engenharia do Relacionamento e Prevenção da Evasão no Ensino Superior Digital

Rodrigo Bastos Chaves
Josimar Sousa Costa

https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17476

RESUMO

Este relatório técnico investiga o impacto do marketing de relacionamento e da cocriação de valor sobre a persistência discente no ensino superior a distância (EAD), endereçando a volatilidade da evasão acadêmica. Apoiando-se em modelagem multivariada de equações estruturais (SEM) com 642 universitários de centro universitário metropolitano, o estudo comprova que a motivação acadêmica (β = 0,65) e o engajamento estudantil (β = 0,58) atuam como preditores diretos e cruciais da retenção, desmistificando a renda familiar restrita como determinante fatal de abandono. Entrega-se à governança educacional um roadmap escalável de governança relacional e inteligência preditiva para maximização do valor do ciclo de vida discente.

Tags: Retenção estudantil; Marketing de relacionamento; Cocriação de valor; Gestão do Ensino superior.

Principais Pontos (Highlights)

- **Poder Preditivo Relacional:** A persistência no EAD decorre centralmente do dinamismo entre motivação profissional (β = 0,65) e engajamento acadêmico (β = 0,58), superando modelos puramente transacionais de atração.
- **Desmistificação da Barreira de Renda:** A vulnerabilidade socioeconômica (85% da amostra concentrada entre 1 e 3 salários mínimos) não moderou negativamente a propensão à conclusão, demonstrando que o suporte tutorial e a empatia relacional neutralizam atritos de precificação.
- **Cocriação como Ativo Competitivo:** Mecanismos estruturados de cocriação de valor (β = 0,67 de VEM) convertem o aluno de mero consumidor em corresponsável pelo ambiente de ensino, elevando a retenção estrutural para 85%.
- **Estratégia de CRM Proativo:** A integração entre Customer Relationship Management (CRM) analítico e tutorias humanizadas reduz drasticamente a inação operacional gerada pelo monitoramento tardio de inadimplência no fluxo de caixa.

Introdução: O Imperativo Estratégico da Retenção na Economia Educacional Digital

A massificação da Educação a Distância (EAD) no Brasil representou uma inflexão estrutural na democratização do ensino superior, acelerada pelas transformações pedagógicas e tecnológicas decorrentes da pandemia da Covid-19 (Carreira et al., 2023). Contudo, a expansão acelerada de matrículas trouxe consigo uma fragilidade crônica: taxas alarmantes de evasão discente que desestabilizam o planejamento financeiro e a sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior (IES). Historicamente, a gestão educacional concentrou seus orçamentos e esforços em campanhas agressivas de atração e aquisição de novos ingressantes, negligenciando a engenharia de relacionamento necessária para mantê-los matriculados até a colação de grau.

Nesse cenário de hipercompetitividade, a perda de um estudante não se restringe à frustração de uma mensalidade pontual, configurando a destruição prematura do valor do tempo de vida do cliente (Customer Lifetime Value - CLV). Conforme advertem Bertuolo e Minciotti (2022), a evolução do marketing exige a transição de um paradigma transacional (centrado no produto e no volume de vendas) para uma abordagem orientada aos valores e à tecnologia relacional. Quando a organização educacional percebe a evasão apenas pela quebra do fluxo de caixa, as intervenções de resgate tornam-se inócuas e onerosas. O presente relato técnico sintetiza evidências empíricas para demonstrar como o marketing de relacionamento, operacionalizado por práticas de cocriação de valor e inteligência analítica, atua como o principal baluarte de blindagem corporativa contra a evasão discente.

O Caso Aplicado: A Tensão Gerencial no Centro Universitário Uniateneu

O ecossistema investigado compreende a operação de EAD do Centro Universitário Uniateneu, sediado na Região Metropolitana de Fortaleza (Ceará). A organização opera em um mercado regional amplamente pulverizado, caracterizado por guerra de preços predatória e barreiras de entrada reduzidas. A tensão central da governança educacional reside no contraste entre a atratividade da flexibilidade horária oferecida pelo EAD e o isolamento psicológico experimentado pelo estudante durante sua trajetória nas plataformas virtuais de aprendizagem.

A expansão da base discente atraiu um perfil sociodemográfico específico e vulnerável: estudantes maduros (40% acima dos 32 anos), majoritariamente do gênero feminino (69,3%), com expressiva representação na área de Ciências da Saúde (25,4%) e Bacharelados (57,9%). Do ponto de vista orçamentário, 85% dos discentes pertencem a famílias com renda mensal entre 1 e 3 salários mínimos, e 63% arcam com as mensalidades por autofinanciamento integral, sem cobertura governamental como FIES. A alta dependência de recursos próprios torna qualquer oscilação orçamentária familiar uma ameaça imediata à permanência acadêmica. O desafio executivo consistiu em verificar se o fortalecimento dos laços relacionais e a escuta ativa do cliente são capazes de sustentar a persistência mesmo sob severa restrição de capital.

Metodologia Aplicada: Rigor Multivariado e Analítica de Dados

A investigação delineou-se por meio de levantamento empírico quantitativo (survey transversal), aplicando questionário estruturado com 37 assertivas baseadas em escalas Likert de sete pontos. A amostra não probabilística intencional totalizou 642 respondentes ativos regularmente matriculados no EAD do Centro Universitário Uniateneu. O tratamento de dados envolveu análise descritiva inicial, seguida pela validação dimensional dos construtos teóricos via Análise Fatorial Exploratória (AFE) no software IBM SPSS Statistics.

Na sequência, empregou-se a Modelagem de Equações Estruturais (Structural Equation Modeling - SEM) com estimação por máxima verossimilhança no software AMOS, conforme preceitua a literatura metodológica seminal (Hair JR. et al., 2009; Marôco, 2010). Esse desenho analítico viabilizou a estimação simultânea de relações estruturais entre variáveis latentes exógenas e endógenas, mitigando erros de mensuração. As métricas de ajustamento global comprovaram a robustez do modelo teórico, atingindo índices plenamente aceitáveis de adequação psicométrica (CFI ≥ 0,94; TLI ≥ 0,93; RMSEA ≤ 0,05).

Resultados Centrais: Evidências Empíricas da Retenção Discente

A análise dos construtos latentes demonstrou solidez psicométrica irrefutável. A Cocriação de Valor registrou Confiabilidade Composta (CC) de 0,91 e Variância Extraída Média (VEM) de 0,67 (cargas fatoriais entre 0,72 e 0,85). O Engajamento Estudantil alcançou CC de 0,89 e VEM de 0,62 (cargas fatoriais entre 0,68 e 0,83). A Motivação Acadêmica revelou CC de 0,90 e VEM de 0,65 (cargas fatoriais entre 0,70 e 0,86). Finalmente, a Persistência Estudantil obteve CC de 0,91 e VEM de 0,75 (cargas fatoriais entre 0,71 e 0,86), assegurando excelente validade convergente e consistência interna em todos os índices.

No teste de hipóteses estruturais, a Motivação Acadêmica emergiu como o preditor de maior impacto sobre a Persistência Estudantil ($\beta = 0,65$; $p < 0,001$), seguida expressivamente pelo Engajamento Estudantil ($\beta = 0,58$; $p < 0,001$), com coeficiente de correlação bivariada de 0,78 ($p < 0,001$). A intenção declarada de concluir o curso atingiu 85% da base pesquisada. De forma surpreendente para a tomada de decisão financeira, a Renda Familiar, testada como variável moderadora multivariada, não exerceu moderação estatisticamente significativa sobre os caminhos estruturais (CFI = 0,92; RMSEA = 0,05). Isso evidencia que o isolamento pedagógico e a desmotivação profissional antecedem e pesam substancialmente mais na decisão de evasão do que a restrição orçamentária per se.

Tabela 1

Matriz comparativa de robustez psicométrica e parâmetros estruturais do modelo de retenção

Construto Latente Analisado	Cargas Fatoriais (λ)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Extraída Média (VEM)	Impacto Direto na Persistência (β)	Nível de Significância (p-valor)	Status Hipotético
Cocriação de Valores	0,72 – 0,85	0,91	0,67	Antecedente Estrutural	$p < 0,001$	Confirmado
Engajamento Estudantil	0,68 – 0,83	0,89	0,62	$\beta = 0,58$	$p < 0,001$	Confirmado
Motivação Acadêmica	0,70 – 0,86	0,90	0,65	$\beta = 0,65$	$p < 0,001$	Confirmado
Renda Familiar (Moderação)	Indicador Multivariado	N/A	N/A	Efeito Nulo de Moderação	$p > 0,05$	Rejeitado (Não Moderador)
Persistência Estudantil (Alvo)	0,71 – 0,86	0,91	0,75	Variável Dependente (85%)	$p < 0,001$	Validado (R^2 Elevado)

Fonte: Elaborada com base nos dados empíricos da pesquisa (N = 642).

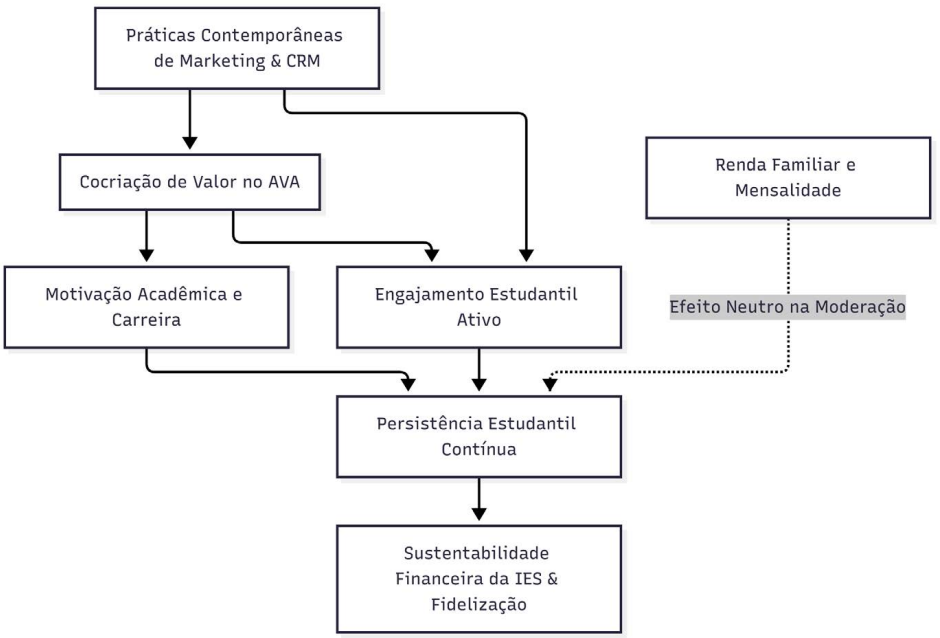
Discussão: A Falácia do Preço Versus a Psicologia da Persistência

O achado de que a renda familiar não atua como moderador determinante na evasão desmantela a premissa de muitas diretorias que atribuem perdas de matrícula exclusivamente ao aperto macroeconômico ou à inadimplência. Na esteira do que postula Tinto (2015), a motivação de um aluno para persistir em um programa de graduação decorre primordialmente do entrelaçamento entre seus objetivos profissionais, suas crenças de autoeficácia e o sentimento de pertencimento ao ecossistema educacional. A restrição orçamentária é real, mas funciona como catalisador circunstancial: o estudante só interrompe o pagamento quando o valor percebido da formação torna-se inferior ao sacrifício financeiro incorrido.

Nesse contexto, a cocriação de valor assume papel central. Como sustentam Hoyer et al. (2010), ao viabilizar que o cliente participe ativamente do aprimoramento de processos e ofertas de serviços, a instituição fomenta uma identificação psicológica inquebrantável. No EAD, quando a IES limita sua atuação a repositórios estáticos de arquivos e vídeos pré-gravados, rompe-se o engajamento afetivo (Meyer; Turner, 2006). A interação dialógica entre tutores e estudantes e o suporte ágil de atendimento neutralizam o atrito transacional, convertendo o aluno em embaixador da marca acadêmica (Noll, 2023; Seeman; O'hara, 2006).

Figura 1

Framework conceitual de causa-efeito: da cocriação à retenção discente



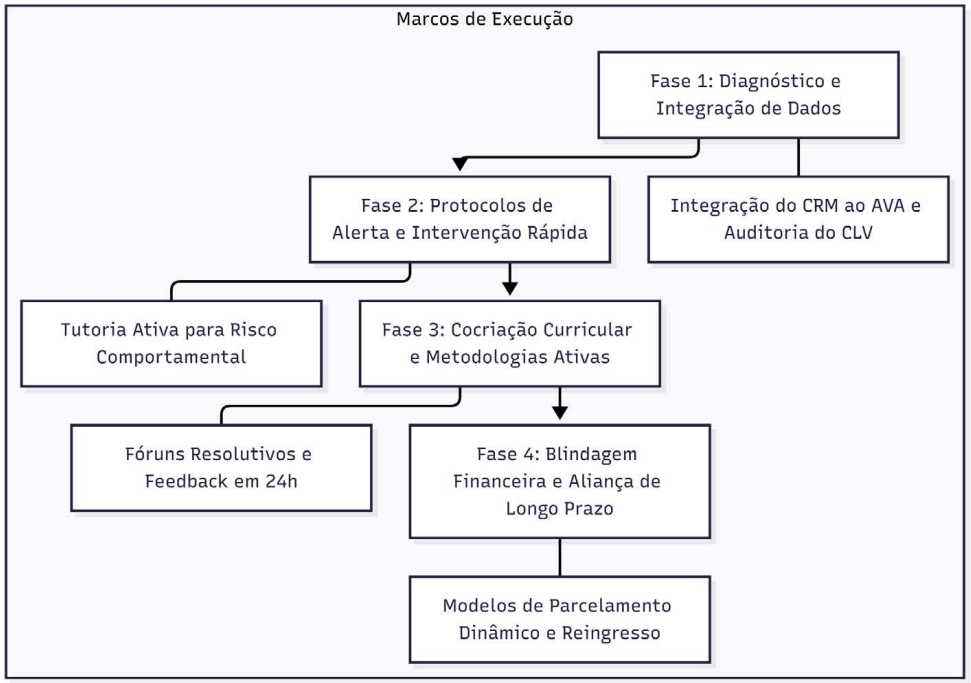
Implicações Gerenciais: Roadmap Executivo para Retenção no Ensino Superior

Diante do diagnóstico validado, a retenção no ensino a distância deixa de ser uma resposta reativa do departamento de cobrança para se tornar uma competência corporativa central. Recomenda-se a implementação imediata de quatro decisões executivas integradas:

1. **Implantação de Inteligência Preditiva em CRM Educacional:** Substituir o monitoramento tardio de inadimplência por matrizes preditivas que cruzem dados comportamentais no Ambiente Virtual de Aprendizagem (dias sem login, queda na postagem de fóruns, atraso na submissão de tarefas). Alunos com queda de frequência no AVA devem disparar chamados automáticos para abordagem empática e consultiva da tutoria. *Métrica:* Redução de 25% na taxa de evasão precoce no primeiro trimestre letivo.
2. **Estruturação de Núcleos de Mediação Financeira Preventiva:** Criar células de atendimento com autoridade para repactuação customizada de prazos e parcelamento dinâmico antes do vencimento do boleto, blindando o fluxo de caixa sem constranger o discente de baixa renda. *Métrica:* Recuperação de 40% dos discentes em estresse financeiro iminente.
3. **Redesenho Pedagógico Focado em Cocriação e Metodologias Ativas:** Superar modelos lineares de videoaulas com a incorporação sistemática de estudos de casos reais, projetos aplicados e fóruns dialógicos mediados por tutores com metas claras de Tempo Médio de Resposta (TMR). *Métrica:* Atingimento de Net Promoter Score (NPS) acadêmico superior a 75 pontos.
4. **Programas de Conexão com a Empregabilidade e Mentoria de Carreira:** Estruturar feiras virtuais de estágio e oficinas de recolocação profissional desde o ciclo básico, ancorando a percepção de que a permanência no curso é o caminho mais seguro para mobilidade social ascendente. *Métrica:* Aumento de 30% no índice de autoeficácia discente aferido semestralmente.

Figura 2

Roadmap de implementação do marketing de relacionamento educacional



Conclusão e Diretrizes de Sustentabilidade Corporativa

O presente relato técnico demonstra que a retenção discente no ensino digital é condicionada primordialmente pelo vigor do engajamento acadêmico e pelo significado da formação profissional para a carreira do indivíduo, desmistificando a crença de que a evasão é um desfecho involuntário decorrente exclusivamente de restrições de renda. O risco da inação para mantenedoras e reitorias consiste em perpetuar uma gestão educacional reativa, dependente de campanhas dispendiosas de captação enquanto a evasão esvazia silenciosamente a base discente. Como limitação, este estudo concentrou-se em uma única IES regional; entretanto, o framework estrutural gerado fornece instrumental robusto para que executivos educacionais transformem o marketing de relacionamento em um alicerce inegociável de valor compartilhado, sustentabilidade operacional e excelência acadêmica.

Referências

Bertuolo, Claudemir, & Minciotti, Silvio Augusto. (2022). Marketing as seen by different actors: divergences and agreements. *Revista de Gestão Social e Ambiental,16*(3), 1-17.

Carreira, Fernanda Cassab, Barretto, Ricardo, & Santiago, Isabella. (2023). Cruvinel; Brunstein, Janette. Remote teaching in the pandemic: Opportunities for a transformative learning. *RAE - Revista de Administração de Empresas, 6*3(1), 1-21.

Hair Jr., Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J., Anderson, Rolph E., & Tatham, Ronald L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6a. ed.). Bookman.

Hoyer, Wayne D.,Chandy, Rajesh, Daholakia, Maitrayee, Krafft, Manfred, & Singh, Jagdip.(2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research, Thousand Oaks,13*(3), 283-296.

Marôco, João. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Report Number.

Meyer, Debra K., & Turner, Julianne C. (2006). Scaffolding emotions in classrooms. *In*: Schutz, Paul A.; Pekrun, Reinhard (Ed.). *Emotions in Education*. (pp.107-127). Academic Press.

Noll, Rodrigo. (2023). *Criando clientes vendedores: como utilizar marketing de indicação para conquistar clientes com menos custo e mais lucro*. Gente.

Seeman, Elaine D., & O'hara, Margaret. (2006). Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship. *Campus-Wide Information Systems, Bingley, 23(*1), 24-34.

Tinto, Vincent. (2015). Through the eyes of students. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice, 19*(3), 254-269.

Sobre os Autores

Rodrigo Bastos Chaves
Mestre em Administração de Empresas pelo Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Fortaleza (MPA-Unifor). Especialista em gestão de operações, marketing de serviços educacionais e inteligência de mercado aplicada ao ensino superior digital.

Josimar Sousa Costa
Doutor em Administração. Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração (MPA/PPGA) da Universidade de Fortaleza (Unifor). Consultor organizacional com ênfase em estratégia corporativa, marketing de relacionamento e tomada de decisão gerencial.

***

Para Citar Este Trabalho
Chaves, Rodrigo Bastos, & Costa, Josimar Sousa. (2024). Engenharia do relacionamento e prevenção da evasão no ensino superior digital. *Revista de Gestão Executiva (GEX),3*,1-5. https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17476