



CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE

**LUCAS DE SOUZA MIAZZO
LORENA BEATRIZ GALVÃO DA SILVA**

**APLICAÇÃO DO *BENCHMARKING* COMO FERRAMENTA PARA REDUÇÃO DA
EVASÃO UNIVERSITÁRIA.**

**LINS/SP
2º SEMESTRE/2025**



CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE

LUCAS DE SOUZA MIAZZO
LORENA BEATRIZ GALVÃO DA SILVA

APLICAÇÃO DO *BENCHMARKING* COMO FERRAMENTA PARA REDUÇÃO DA EVASÃO UNIVERSITÁRIA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio
Seabra, para obtenção do Título de Tecnólogos em
Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Me. Sandro da Silva Pinto.

LINS/SP
2º SEMESTRE/2025



Miazzo , Lucas de Souza

M618a Aplicação do Benchmarking como ferramenta para redução da evasão universitária / Lucas de Souza Miazzo , Lorena Beatriz Galvão da Silva. — Lins, 2025.

19f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão da Qualidade) — Faculdade de Tecnologia de Lins Professor Antonio Seabra: Lins, 2025.

Orientador(a): Me. Sandro da Silva Pinto

1. Benchmarking. 2. Evasão Universitária. 3. Gestão Educacional. 4. Fatec Lins. I. Silva, Lorena Beatriz Galvão da . II. Pinto, Sandro da Silva. III. Faculdade de Tecnologia de Lins Professor Antonio Seabra. IV. Título.

CDD 658.562

Gerada automaticamente pelo módulo web de ficha catalográfica da FATEC Lins mediante dados fornecidos pelo(a) autor(a).



**LUCAS DE SOUZA MIAZZO
LORENA BEATRIZ GALVÃO DA SILVA**

**APLICAÇÃO DO *BENCHMARKING* COMO FERRAMENTA PARA REDUÇÃO DA
EVASÃO UNIVERSITÁRIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio
Seabra, como parte dos requisitos para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão da Qualidade sob
orientação do Prof. Me. Sandro da Silva Pinto.

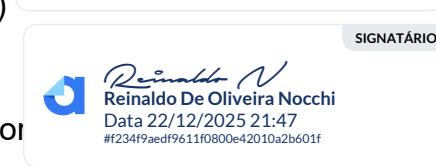
Data de aprovação: ____ / ____ / ____



Prof. Sandro da Silva Pinto (Orientador)



Prof. Juliano Munhoz Beltani (Examinador)



Prof. Reinaldo de Oliveira Nocchi (Examinador)



SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	5
1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO TEÓRICA	8
2.1 <i>Benchmarking</i> : Conceito, Evolução e Modalidades	8
2.2 Evasão Universitária: Panorama, Determinantes e Estratégias	9
3 METODOLOGIA	11
4. ESTUDO DE CASO: PROPOSTA DE AÇÃO	12
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	14
5.1 Proposta de ação	14
6. CONCLUSÃO	15
7. REFERÊNCIAS	15
APÊNDICE A: Ilustrações e Gráfico	17
APÊNDICE B: ANÁLISE DETALHADA DO CICLO PDCA APLICADO À PROPOSTA DE AÇÃO	19

APLICAÇÃO DO BENCHMARKING COMO FERRAMENTA PARA REDUÇÃO DA EVASÃO UNIVERSITÁRIA

Lucas de Souza Miazzo ¹, Lorena Beatriz Galvão da Silva ²
Prof. Me. Sandro, da Silva Pinto³

^{1, 2} Acadêmicos do Curso de Gestão da Qualidade da Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra, Fatec, Lins, SP, Brasil

³ Docente do Curso de Gestão da Qualidade da Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra, Fatec, Lins, SP, Brasil

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo propor uma proposta de ação baseada na aplicação do *benchmarking* para redução da evasão universitária na Fatec Lins. Trata-se de um estudo qualitativo, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e documental. O estudo fundamenta-se na premissa de que a adaptação de boas práticas de instituições de ensino de excelência pode mitigar as causas do abandono escolar. A proposta estrutura-se em quatro fases: planejamento, identificação de práticas, adaptação e implementação, com previsão de ações como a criação de um Centro de Carreira, um sistema de alerta precoce e um programa de mentoria por pares. Os resultados esperados apontam para uma meta de redução de 10% na taxa de evasão em um prazo de dois anos, além da melhoria da experiência discente e do engajamento acadêmico. Conclui-se que o *benchmarking*, aplicado de forma crítica e contextualizada, configura-se como uma ferramenta estratégica viável para promover a permanência e o sucesso estudantil.

Palavras-chave: *Benchmarking*. Evasão Universitária. Gestão Educacional. Fatec Lins.

ABSTRACT

This Final Course Project aims to propose an action plan based on the application of benchmarking to reduce student dropout rates at Fatec Lins. It is a qualitative study, developed through bibliographic and documentary research, grounded on the premise that adapting best practices from high-performance educational institutions can mitigate the main causes of academic withdrawal. The proposal is structured in four phases, planning, identification of practices, adaptation, and implementation, including initiatives such as the creation of a Career Center, an Early Alert System, and a Peer Mentoring Program. The expected outcomes include a 10% reduction in dropout rates within two years, along with improved student experience and academic engagement. The study concludes that benchmarking, when applied critically and contextually, constitutes a strategic and feasible management tool to enhance student retention and academic success.

Keywords: *Benchmarking*. University Dropout. Educational Management. Fatec Lins.

1 INTRODUÇÃO

A evasão universitária constitui um dos principais desafios da educação superior brasileira, tanto em instituições públicas quanto privadas. Mais do que um indicador administrativo, trata-se de um fenômeno que compromete a formação de capital humano, gera desperdício de recursos públicos e privados e impacta diretamente o desenvolvimento socioeconômico do país. Dados do Censo da Educação Superior evidenciam que, apesar da expansão de matrículas e da ampliação do acesso, as taxas de abandono permanecem elevadas, especialmente em determinados cursos e modalidades, o que reforça a necessidade de políticas estruturadas de permanência estudantil (INEP, 2024).

Estudos nacionais apontam que a evasão não é um evento isolado, mas um processo cumulativo que se desenrola ao longo da trajetória acadêmica. Lobo e Silva Filho (2017) destacam que fatores acadêmicos, socioeconômicos, institucionais e pessoais se combinam na decisão de permanência ou abandono, variando conforme o perfil do estudante, a área de formação e o contexto institucional.

Nessa mesma direção, Tinto (2017) propõe um modelo integrativo, segundo o qual a probabilidade de evasão está fortemente associada ao grau de integração acadêmica e social do estudante, à sua identificação com o curso e à percepção de apoio por parte da instituição.

No contexto brasileiro, marcado por grandes desigualdades educacionais, a evasão ganha contornos ainda mais complexos. Muitos estudantes chegam ao ensino superior com lacunas de formação básica, necessidade de conciliar trabalho e estudo, responsabilidades familiares e restrições financeiras que dificultam a permanência até a conclusão do curso (LOBO; SILVA FILHO, 2017; AUGRAS, 2019). Em cursos superiores de tecnologia, como os ofertados pela Faculdade de Tecnologia de Lins “Prof. Antônio Seabra” (Fatec Lins), esses desafios tendem a ser ainda mais evidentes, uma vez que o perfil discente é majoritariamente composto por estudantes trabalhadores, muitas vezes adultos, que precisam articular jornadas extensas de trabalho com estudos em período noturno.

Nesse cenário, a evasão deixa de ser apenas um problema de “números” e passa a representar a não realização de um potencial formativo estratégico para o desenvolvimento regional. Em municípios de médio porte, a exemplo de Lins, os cursos da Fatec desempenham papel relevante na qualificação de mão de obra e na articulação com o setor produtivo local. A interrupção dessas trajetórias formativas significa perda de oportunidades para os estudantes, para a instituição e para o entorno socioeconômico.

Diante desse quadro, a gestão da qualidade em educação superior exige instrumentos capazes de compreender o fenômeno da evasão em sua complexidade e de orientar intervenções baseadas em evidências. Nessa perspectiva, o *benchmarking* se destaca como uma ferramenta de gestão que permite comparar, de forma sistemática, processos e resultados de uma organização com aqueles de instituições de referência, identificando práticas bem-sucedidas e possibilidades de aprimoramento (RIBEIRO, 2004; CARPINETTI, 2016). Originário do campo empresarial, o *benchmarking* foi incorporado aos modelos de melhoria contínua e de excelência em gestão, sendo reconhecido como um mecanismo para acelerar o aprendizado organizacional e evitar a “reinvenção da roda” (CAMPOS, 2013).

No âmbito da educação superior, experiências relatadas em relatórios institucionais de boas práticas evidenciam que o *benchmarking* pode apoiar a formulação de programas estruturados de permanência, integrando ações de acolhimento, monitoria, mentoria, orientação de carreira e acompanhamento sistemático de indicadores acadêmicos (CMOV, 2018; PUCPR, 2022; IFSP, 2021; UNIVATES, 2021). Tais documentos mostram que instituições que monitoram ativamente seus dados de evasão, identificam fatores críticos e implementam políticas articuladas tendem a obter melhores resultados em termos de retenção e sucesso acadêmico.

Entretanto, a literatura internacional também chama atenção para os riscos de uma aplicação acrítica do *benchmarking*. Johansson e Siverbo (2021) analisam o chamado “lado obscuro do *benchmarking*”, evidenciando situações em que a mera importação de indicadores e práticas de instituições consideradas exemplares resulta em uso inadequado de comparações, foco exagerado em métricas quantitativas e desconsideração de especificidades locais. Na gestão educacional, isso pode significar a adoção de soluções sofisticadas em contextos que não dispõem de recursos, infraestrutura ou cultura organizacional compatíveis, gerando frustração, descrédito e, em última instância, manutenção dos índices de evasão.

No caso da Fatec Lins, verifica-se a possibilidade de coexistência de três elementos: (a) índices de evasão que demandam atenção, sobretudo nos semestres iniciais; (b) iniciativas pontuais de acolhimento, apoio acadêmico e aproximação com o mercado de trabalho, muitas vezes fragmentadas e dependentes do engajamento individual de docentes e coordenações; e (c) a ausência de um programa institucional integrado de permanência e sucesso estudantil, com metas, indicadores, responsabilidades e mecanismos de avaliação claramente definidos. Esse cenário evidencia uma oportunidade para o uso do *benchmarking* como ferramenta articuladora de um plano de ação estruturado.

Nesse contexto, este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo geral elaborar uma proposta de ação, fundamentada na aplicação do *benchmarking* e em ferramentas da gestão da qualidade, para a redução dos índices de evasão na Fatec Lins. De forma específica, busca-se:

- a) contextualizar o problema da evasão no ensino superior brasileiro, com ênfase nos cursos tecnológicos;
- b) discutir o *benchmarking* como ferramenta estratégica de gestão, destacando suas potencialidades e limitações no contexto educacional;
- c) diagnosticar, à luz de dados institucionais e da literatura, fatores críticos associados à evasão e à permanência dos estudantes da Fatec Lins; e
- d) propor um plano de ação baseado na adaptação crítica de boas práticas identificadas em instituições de referência, articulando instrumentos como o Diagrama de Ishikawa, a Análise de Pareto, o 5W2H e o ciclo PDCA (CAMPOS, 2013; CARPINETTI, 2016).

Para alcançar esses objetivos, o estudo adota uma abordagem qualitativa, na forma de um projeto de ação, estruturado como estudo de caso único instrumental, tendo a Fatec Lins como unidade de análise (STAKE, 2005; GIL, 2008). A proposta de ação fundamenta-se em análise bibliográfica e documental, em dados institucionais sobre evasão e em práticas de *benchmarking* educacional, buscando contribuir para o fortalecimento da gestão da permanência estudantil na Fatec Lins e, por extensão, em outras instituições de ensino tecnológico que enfrentam desafios semelhantes.



2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 *Benchmarking: Conceito, Evolução e Modalidades*

O *benchmarking* é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada para promover o aprendizado organizacional por meio da observação, comparação e adaptação de práticas consideradas bem-sucedidas em outras instituições. Segundo Carpinetti (2016), o *benchmarking* pode ser definido como um processo sistemático e contínuo de medição de produtos, serviços e processos em relação a organizações reconhecidas como líderes, com o objetivo de alcançar níveis superiores de desempenho.

Essa abordagem permite identificar lacunas de desempenho, compreender as causas das diferenças observadas e incorporar, de forma adaptada, as estratégias mais eficazes de outras organizações. Historicamente, o *benchmarking* consolidou-se na década de 1970 com a experiência da Xerox Corporation, que, diante da forte concorrência japonesa, iniciou um processo estruturado de comparação com empresas do mesmo setor para compreender seus diferenciais produtivos e de qualidade (RIBEIRO, 2004).

Desde então, a ferramenta foi amplamente difundida em diferentes segmentos e passou a integrar os principais modelos de excelência em gestão, como o da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o Prêmio Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos. Campos (2013) enfatiza que o *benchmarking* está intrinsecamente relacionado ao princípio da melhoria contínua, uma vez que possibilita identificar padrões de excelência e estimular o aprendizado a partir de experiências externas.

Dessa forma, o processo não se restringe à simples comparação de indicadores, mas envolve a análise crítica e o redesenho de processos internos, a fim de atingir ou superar os níveis de referência. O autor destaca que, quando utilizado de maneira estruturada, o *benchmarking* torna-se um instrumento eficaz para eliminar desperdícios, aumentar a produtividade e consolidar uma cultura de aprendizado organizacional. Carpinetti (2016) classifica o *benchmarking* conforme dois eixos principais: o parâmetro de comparação e o objeto de estudo. No primeiro caso, o *benchmarking* pode ser:

- **Interno:** quando realizado entre departamentos ou unidades da própria organização, permitindo difundir internamente as melhores práticas;
- **Competitivo:** quando envolve a comparação direta com concorrentes do mesmo setor, geralmente a partir de indicadores de desempenho públicos;
- **Funcional:** quando a análise é feita com organizações que possuem funções semelhantes, mas não concorrem entre si diretamente;
- **Genérico:** quando o foco está em empresas de outros setores que possuem processos ou metodologias aplicáveis à realidade estudada.

Quanto ao objeto de análise, o *benchmarking* pode concentrar-se em produtos (características, desempenho, inovação) ou em processos (métodos, fluxos de trabalho e práticas gerenciais). A escolha depende dos objetivos organizacionais e do grau de maturidade da instituição. Ribeiro (2004) observa que o *benchmarking* evoluiu de uma prática meramente comparativa para uma ferramenta estratégica de gestão do conhecimento, capaz de orientar decisões baseadas em evidências e de fomentar o aprendizado coletivo.

Assim, o processo deixa de ser uma imitação e passa a representar uma oportunidade de reflexão crítica sobre os próprios processos organizacionais. Johansson e Siverbo (2021), contudo, alertam que a adoção acrítica de práticas externas pode gerar efeitos indesejados, como o uso inadequado de indicadores, a homogeneização de estratégias e o distanciamento do contexto organizacional. Os autores denominam esse fenômeno de “lado obscuro do *benchmarking*”, enfatizando a importância de adaptar as práticas observadas às realidades institucionais específicas.

No contexto da gestão educacional, o *benchmarking* vem sendo gradualmente incorporado como ferramenta para avaliação e aprimoramento de políticas institucionais. Relatórios de boas práticas de instituições de ensino, como o Comitê Municipal de Orientação e Vinculação Acadêmica (CMOV, 2018), demonstram que o uso dessa metodologia permite identificar soluções de retenção estudantil e de engajamento discente em diferentes contextos (CMOV, 2018; PUCPR, 2022; IFSP, 2021; UNIVATES, 2021). A análise comparativa de programas de acolhimento, núcleos de carreiras e sistemas de alerta precoce nessas instituições evidencia que o *benchmarking* pode auxiliar na estruturação de planos de ação mais assertivos, reduzindo a evasão e fortalecendo a integração dos alunos.

Portanto, o *benchmarking* deve ser entendido não como mera cópia de modelos bem-sucedidos, mas como um processo de aprendizado adaptativo, em que a observação e a comparação servem para construir soluções próprias e contextualizadas. Quando articulado às ferramentas da qualidade, como o Diagrama de Ishikawa, a Análise de Pareto e o 5W2H —, o *benchmarking* torna-se parte de um ciclo contínuo de melhoria (PDCA), reforçando o compromisso institucional com a excelência, a eficiência e a sustentabilidade das práticas educacionais (CAMPOS, 2013; CARPINETTI, 2016).

2.2 Evasão Universitária: Panorama, Determinantes e Estratégias

A evasão universitária é reconhecida como um fenômeno complexo, multifatorial e persistente, que desafia a efetividade das políticas de acesso e a qualidade da educação superior brasileira. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2024), os índices de abandono no ensino superior nacional permanecem elevados, chegando a superar 40% em determinados cursos e modalidades, com impactos significativos sobre a eficiência dos sistemas educacionais e o retorno social dos investimentos públicos.

Conforme Lobo e Silva Filho (2017), a evasão deve ser compreendida como um processo progressivo, influenciado pela interação entre fatores acadêmicos, institucionais, socioeconômicos e pessoais. Entre os fatores acadêmicos, destacam-se as dificuldades de adaptação às metodologias de ensino superior, deficiências de formação básica e baixo desempenho em disciplinas-chave. Do ponto de vista institucional, aspectos como a falta de infraestrutura adequada, a ausência de programas de acolhimento e de tutoria e a burocratização excessiva de processos administrativos contribuem para fragilizar o vínculo entre estudante e instituição. Já no âmbito socioeconômico, sobressaem a necessidade de conciliar trabalho e estudo, o insuficiente apoio familiar e as restrições financeiras. Por fim, fatores pessoais, como problemas de saúde, indecisão profissional e falta de identificação com o curso, completam o quadro de determinantes da evasão.

A análise de Tinto (2017) fornece um modelo teórico de referência amplamente utilizado para explicar o comportamento de permanência e desistência. O autor propõe

que a decisão de evadir decorre, sobretudo, do grau de integração acadêmica e social do estudante à comunidade universitária. Quando o aluno não se sente intelectualmente desafiado, emocionalmente acolhido ou socialmente incluído, tende a desenvolver um processo gradual de desengajamento, culminando no abandono do curso. Essa perspectiva reforça a importância de políticas institucionais voltadas não apenas à inserção, mas também à manutenção da trajetória formativa, com ações preventivas e de acompanhamento contínuo.

Estudos nacionais complementares, como o de Augras (2019), indicam que a evasão está associada também à baixa clareza vocacional e à percepção limitada de retorno profissional após a conclusão do curso. Em muitos casos, a desmotivação advém da distância entre o conteúdo curricular e a realidade prática do mercado de trabalho, o que gera frustração e reduz o senso de propósito do estudante. Essa desconexão é particularmente acentuada em cursos tecnológicos e de curta duração, que exigem atualização constante e forte articulação com o setor produtivo.

Do ponto de vista da gestão educacional, a literatura reconhece que enfrentar a evasão requer uma abordagem sistêmica e intersetorial. Lobo e Silva Filho (2017) propõem um conjunto de dez ações estratégicas para mitigá-la, entre as quais se destacam: programas de tutoria e mentoria; atividades de integração entre ingressantes e veteranos; ações de nivelamento acadêmico; ampliação dos serviços de apoio psicopedagógico; e maior aproximação entre coordenação de curso e corpo discente. Tais iniciativas demonstram que a redução da evasão depende tanto da melhoria dos processos institucionais quanto do fortalecimento do sentimento de pertencimento dos estudantes.

Relatórios institucionais recentes reforçam esses achados. Documentos do Instituto Federal de São Paulo (IFSP, 2021), da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR, 2022) e da Univates (2021) destacam que as instituições que estruturam programas de permanência e êxito com base em dados, indicadores e acompanhamento ativo de risco obtêm resultados superiores na retenção de alunos. Essas experiências bem-sucedidas evidenciam que a gestão da permanência requer planejamento estratégico, integração entre setores acadêmicos e administrativos, e constante avaliação das ações implementadas.

Além das ações institucionais diretas, o enfrentamento da evasão requer o fortalecimento de políticas públicas de apoio estudantil, como bolsas de permanência, transporte, alimentação e assistência psicossocial. Para Carpinetti (2016), a efetividade dessas medidas depende da existência de um sistema de gestão baseado em evidências, no qual o monitoramento de indicadores e a aplicação de ferramentas da qualidade, como o *benchmarking*, o diagrama de Ishikawa e o ciclo PDCA, permitam identificar causas estruturais e ajustar continuamente as estratégias adotadas.

Portanto, compreender a evasão universitária exige reconhecer sua natureza multifacetada e a necessidade de ações articuladas, envolvendo docentes, gestores, estudantes e órgãos de apoio. O desafio não reside apenas em reduzir números, mas em promover condições reais de permanência, aprendizagem significativa e sucesso acadêmico, pilares fundamentais de uma educação superior de qualidade e socialmente comprometida.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa, configurando-se como projeto de ação, cujo propósito é compreender fenômenos em profundidade e propor soluções práticas para a realidade institucional (GIL, 2008; BARDIN, 2011). Adotou-se o estudo de caso único, tendo como unidade de análise a Faculdade de Tecnologia de Lins “Prof. Antônio Seabra”, o que permite observar o fenômeno em seu contexto real e, a partir dele, compreender questões mais amplas sobre evasão universitária e *benchmarking* na gestão educacional (STAKE, 2005).

O objeto de estudo consiste na aplicação do *benchmarking* como instrumento de melhoria da permanência discente. O processo metodológico compreendeu duas etapas: a) diagnóstico das causas e fatores associados à evasão; e b) elaboração de um plano de ação, fundamentado em práticas benchmark e ferramentas da qualidade, como o PDCA, o Diagrama de Ishikawa, a Análise de Pareto e o 5W2H (CAMPOS, 2013; CARPINETTI, 2016). A coleta de dados baseou-se em: 1) Pesquisa bibliográfica, contemplando autores sobre evasão e *benchmarking* educacional (RIBEIRO, 2004; TINTO, 2017; JOHANSSON; SIVERBO, 2021); e 2) Pesquisa documental, com análise do Censo da Educação Superior 2021 (INEP, 2022) e relatórios institucionais de boas práticas (PUCPR, 2022; IFSP, 2021; UNIVATES, 2021).

Os dados foram tratados por análise de conteúdo (BARDIN, 2011), organizados em dois eixos: determinantes da evasão e estratégias de *benchmarking*. A interpretação seguiu os princípios de triangulação de fontes e contextualização institucional, garantindo coerência metodológica e validade dos resultados. Em síntese, a metodologia articula referenciais teóricos, dados documentais e ferramentas de gestão da qualidade, configurando um estudo aplicado voltado à formulação de soluções sustentáveis para o fortalecimento da permanência discente e da gestão educacional nas Fatecs.

Quadro 3.1: Síntese da metodologia da pesquisa

Elemento	Descrição
Natureza da pesquisa	Qualitativa
Tipo de estudo	Projeto de ação com estudo de caso único
Unidade de análise	Fatec Lins “Prof. Antônio Seabra”
Objetivo principal	Aplicar o <i>benchmarking</i> como instrumento de gestão da qualidade para reduzir a evasão discente
Etapas do estudo	a) Diagnóstico do cenário da evasão; b) Proposição de plano de ação (<i>benchmarking</i> e ferramentas da qualidade)
Técnicas de coleta	Pesquisa bibliográfica e documental
Fontes de dados	Obras científicas, relatórios institucionais (INEP, PUCPR, IFSP, UNIVATES)
Técnica de análise	Análise de conteúdo (BARDIN, 2011)
Critérios de validade	Triangulação de fontes e contextualização institucional
Resultado esperado	Modelo replicável de gestão da permanência estudantil baseado em <i>benchmarking</i> e melhoria contínua

Fonte: Elaboração Própria pelos autores.



4. ESTUDO DE CASO: PROPOSTA DE AÇÃO

A proposta de ação tem como objetivo aplicar o *benchmarking* como ferramenta de gestão da qualidade para reduzir a evasão na Fatec Lins “Prof. Antônio Seabra”. Parte-se do princípio de que a comparação sistemática com instituições de referência, associada à adaptação crítica de boas práticas, pode gerar soluções sustentáveis de permanência discente. O modelo foi estruturado segundo o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir), amplamente utilizado em programas de melhoria contínua (CAMPOS, 2013).

A ação organiza-se em cinco eixos: diagnóstico, planejamento, implementação, monitoramento e avaliação. O diagnóstico utilizou dados da Fatec Lins e do Censo da Educação Superior 2021 (INEP, 2022), identificando que a evasão ocorre sobretudo nos dois primeiros semestres, associada à dificuldade de conciliar estudo e trabalho, defasagem de base, distanciamento entre teoria e prática e baixa integração inicial, fatores também descritos por Lobo e Silva Filho (2017) e Tinto (2017). Com base em relatórios de boas práticas da PUCPR (2022), IFSP (2021) e UNIVATES (2021), o plano foi estruturado em três dimensões centrais: a) Alerta Precoce, monitoramento de alunos em risco de evasão; b) Mentoría por Pares, integração e acolhimento dos ingressantes; c) Desenvolvimento de Carreira, apoio à empregabilidade e projeto de vida.

Definiram-se como metas: reduzir em 10% a evasão em dois anos, ampliar o engajamento discente e docente e fortalecer o vínculo institucional. Para coordenação das ações, propõe-se um Comitê Gestor de Permanência Estudantil, formado por representantes docentes, discentes e administrativos. A implementação segue o *benchmarking* funcional e de processo (CARPINETTI, 2016), permitindo adaptar práticas de instituições similares. As ações principais incluem:

- Sistema de Alerta Precoce (PUCPR, 2022; IFSP, 2021): monitoramento de frequência e desempenho, com intervenções pedagógicas e apoio psicossocial;
- Programa de Mentoría por Pares (UNIVATES, 2021): envolvimento de veteranos na integração dos ingressantes, fortalecendo o pertencimento (TINTO, 2017);
- Núcleo de Carreiras (RIBEIRO, 2004; CAMPOS, 2013): apoio à construção profissional e articulação com empresas locais.

O monitoramento será feito por indicadores de processo e resultado, como taxa de evasão (meta: -10%), participação na mentoría (60%), satisfação discente ($\geq 4,0/5$) e atendimentos no Núcleo de Carreiras (+20% ao ano). As informações serão analisadas semestralmente pelo Comitê Gestor, com uso de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) para dados qualitativos. Na fase final, o PDCA será institucionalizado: *Plan* (metas e responsáveis), *Do* (execução das ações), *Check* (avaliação dos resultados) e *Act* (ajustes e melhorias) (CAMPOS, 2013; CARPINETTI, 2016). Recomenda-se revisão anual integrada, reunindo direção, coordenação e discentes, para incorporar novos benchmarks e fortalecer a cultura de melhoria contínua na Fatec Lins.

Quadro 4.1: Síntese da Proposta de Ação

Etapa / Item	Descrição resumida	Responsáveis principais	Principais referências
4.1 Diagnóstico	Levantamento de dados da Fatec Lins e do Censo da Educação Superior para identificar causas e pontos críticos de evasão.	Coordenação de curso e equipe acadêmica	INEP (2022); LOBO; SILVA FILHO (2017); TINTO (2017)
4.2 Planejamento estratégico	Definição das três dimensões (alerta precoce, mentoria, carreira), metas e indicadores; criação do Comitê Gestor de Permanência.	Comitê Gestor; direção de unidade	CARPINETTI (2016); PUCPR (2022); IFSP (2021); UNIVATES (2021)
4.3 Implementação	Implantação do Sistema de Alerta Precoce, do Programa de Mentoria por Pares e do Núcleo de Carreiras adaptados à realidade da Fatec Lins.	Coordenação, docentes e representantes discentes	CAMPOS (2013); RIBEIRO (2004)
4.4 Monitoramento	Acompanhamento semestral por indicadores de evasão, participação, satisfação e atendimentos; análise qualitativa das percepções discentes.	Comitê Gestor; Núcleo de Carreiras	CAMPOS (2013); BARDIN (2011)
4.5 Avaliação e PDCA	Aplicação do ciclo PDCA para revisar metas, corrigir rumos, incorporar novos benchmarks e consolidar a cultura de melhoria contínua.	Comitê Gestor; direção da Fatec Lins	CAMPOS (2013); CARPINETTI (2016)

Fonte: Elaboração Própria pelos autores.

Para complementar o diagnóstico institucional, realizou-se uma pesquisa amostral exploratória com alunos do sexto semestre do curso de Gestão da Qualidade da Fatec Lins. O questionário, aplicado *on-line* e de forma anônima, permaneceu ativo por oito dias, obtendo quatro respostas válidas e tempo médio de preenchimento de 3 minutos e 15 segundos, conforme ilustrado na Figura 3 do Apêndice A.

A pesquisa revelou predominância feminina (75%), faixa etária entre 26 e 35 anos (50%) e 75% dos respondentes cursando o ensino superior tecnológico. Em relação à atuação profissional, 25% trabalham na área financeira, 25% na indústria e 50% em outros setores, como laboratório, telemarketing e inspeção de qualidade. Todos declararam proficiência tecnológica média ou acima da média, evidenciando familiaridade com recursos digitais. Entre os motivos de permanência, 75% destacaram o impacto positivo do curso na trajetória profissional e 25% indicaram falta de alternativa, o que reforça a importância da aplicabilidade prática do aprendizado (TINTO, 2017). Os critérios de escolha mais valorizados foram reputação institucional, experiência prévia e recomendações, confirmando a relevância da imagem acadêmica e da vinculação com o setor produtivo (LOBO; SILVA FILHO, 2017).

A satisfação média foi de 4,0 em 5,0 (80%), mas surgiram críticas sobre a ausência de laboratórios e a insuficiente integração entre teoria e prática, alinhadas a Augras (2019) e Johansson e Siverbo (2021). Esses resultados confirmam fatores estruturais de evasão e destacam a necessidade de mentoria e orientação de carreira (CARPINETTI, 2016). Embora limitada em tamanho, a amostra cumpre função exploratória e piloto, validando o instrumento de coleta e orientando ajustes para estudos futuros com maior representatividade. Assim, os achados configuram

indicadores iniciais para o aprimoramento das estratégias de *benchmarking* educacional e permanência discente na Fatec Lins.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados evidencia que a evasão na Fatec Lins resulta da interação entre fatores institucionais, acadêmicos e motivacionais, conforme o modelo integrativo de Tinto (2017). Apesar do reconhecimento, pelos alunos, do valor formativo e da afinidade com a área, persistem fragilidades estruturais e pedagógicas, sobretudo nos semestres iniciais, o que confirma as tendências apontadas por Lobo e Silva Filho (2017).

A falta de laboratórios específicos e a limitação da vivência prática docente configuram um descompasso entre as expectativas dos estudantes e as condições institucionais. Tal desalinhamento, na perspectiva da gestão da qualidade, representa falha entre os requisitos do “cliente educacional” e o produto educacional ofertado (CARPINETTI, 2016), refletindo diretamente no engajamento e na permanência discente. As três ações estratégicas propostas, Sistema de Alerta Precoce, Programa de Mentoria por Pares e Núcleo de Carreiras, mostraram-se coerentes com as boas práticas observadas em instituições benchmark (PUCPR, IFSP e UNIVATES), porém exigem padronização, integração e governança para assegurar efetividade. O Sistema de Alerta Precoce, como demonstram PUCPR (2022) e UNIVATES (2021), depende de dados confiáveis e respostas ágeis; sem isso, reduz-se a mero “indicadorismo” (JOHANSSON; SIVERBO, 2021). O Programa de Mentoria por Pares favorece o pertencimento e a integração institucional (LOBO; SILVA FILHO, 2017), mas requer seleção e capacitação criteriosas, além de acompanhamento sistemático, princípios destacados por Campos (2013) em sistemas de melhoria contínua. Já o Núcleo de Carreiras constitui elemento essencial nos cursos tecnológicos (AUGRAS, 2019), mas sua sustentabilidade depende de equipe técnica e parcerias externas (CARPINETTI, 2016). Assim, os riscos identificados concentram-se menos nas ações propostas e mais na capacidade institucional de sustentação, especialmente quanto à existência de governança estruturada e indicadores padronizados, indispensáveis ao funcionamento do ciclo PDCA (CAMPOS, 2013). Conclui-se que a Fatec Lins dispõe de condições reais para implementar o plano de ação, desde que mantenha liderança compartilhada, monitoramento contínuo e cultura organizacional voltada à melhoria e aprendizagem. O fortalecimento dessas dimensões é decisivo para consolidar políticas permanentes de combate à evasão e gestão da qualidade educacional.

5.1 Proposta de ação

A avaliação da proposta baseada no *benchmarking* deve ser conduzida de forma sistemática, contínua e orientada por evidências, conforme o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), difundido por Campos (2013). O plano assegura consistência metodológica e decisões sustentadas em dados, promovendo aprendizado institucional. Seus objetivos centrais são: a) verificar a eficácia das ações na redução da evasão; b) acompanhar o engajamento discente; c) identificar fragilidades e oportunidades de melhoria; e d) garantir a retroalimentação contínua das estratégias (CARPINETTI, 2016; GIL, 2008).

Os indicadores de desempenho, definidos por critérios de mensurabilidade e relevância (PUCPR, 2022; IFSP, 2021), incluem taxa de evasão, frequência e desempenho de alunos em risco, participação na mentoria, atendimentos do Núcleo de Carreiras, satisfação discente e tempo de resposta aos alertas. Esses parâmetros contemplam dimensões de engajamento,

suporte e desempenho, em consonância com Tinto (2017). A coleta de dados será realizada por múltiplas fontes institucionais, garantindo triangulação e validação (BARDIN, 2011). As análises combinarão estatística descritiva e análise de conteúdo, com observação longitudinal (STAKE, 2005). A avaliação ocorrerá em três níveis: mensal (indicadores críticos), semestral (eficácia global) e anual (revisão estratégica). A execução caberá ao Comitê Gestor de Permanência Estudantil, formado por docentes, discentes e equipe administrativa, o que amplia a legitimidade e reduz vieses (JOHANSSON; SIVERBO, 2021). Como metas, estabelecem-se: redução da evasão em 5% a 10% em dois anos, adesão mínima de 60% dos ingressantes na mentoria, queda no número de alunos em risco e aumento da satisfação discente. Os resultados alimentarão o próximo ciclo PDCA, assegurando adaptação contínua e evitando o “lado obscuro do *benchmarking*”, caracterizado pela adoção acrítica de práticas externas (JOHANSSON; SIVERBO, 2021). Assim, o plano consolida-se como instrumento de governança e sustentabilidade institucional, essencial à efetividade das políticas de permanência estudantil na Fatec Lins.

6. CONCLUSÃO

Este estudo aplicou o *benchmarking* como instrumento de gestão da qualidade voltado à redução da evasão universitária na Fatec Lins. Com base em análise teórica, documental e empírica de teste, verificou-se que a evasão é um fenômeno multifatorial, determinado pela interação entre fatores acadêmicos, institucionais e motivacionais, conforme o modelo integrativo de Tinto (2017). Os resultados indicaram que, embora o curso seja reconhecido por seu valor formativo, persistem fragilidades estruturais e pedagógicas, como a falta de laboratórios e a limitação da vivência prática docente, corroborando Lobo e Silva Filho (2017) e Johansson e Siverbo (2021). A análise comparativa com instituições *benchmark* (PUCPR, IFSP e UNIVATES) mostrou que o enfrentamento da evasão requer processos estruturados, mensuráveis e integrados, sustentados por indicadores de desempenho e governança participativa. Com base nesse diagnóstico, foi proposto um modelo de ação composto por três eixos: 1) Sistema de Alerta Precoce, para monitoramento de alunos em risco; 2) Programa de Mentoria por Pares, voltado à integração institucional; e 3) Núcleo de Carreiras e Desenvolvimento Profissional, direcionado à empregabilidade.

Essas ações foram articuladas em um plano de avaliação contínua, sustentado no ciclo PDCA (CAMPOS, 2013), garantindo a melhoria progressiva das estratégias. A pesquisa de teste inicial, amostral, confirmou a pertinência das medidas, apontando a necessidade de maior diálogo entre teoria e prática e de fortalecimento da infraestrutura e da comunicação institucional. O sucesso da proposta depende de três condições: governança estruturada, indicadores confiáveis e liderança acadêmica comprometida com a melhoria contínua. Reconhece-se, contudo, que o estudo tem limitações, como o tamanho reduzido da amostra e a ausência de avaliação pós-implementação, configurando um diagnóstico exploratório e piloto.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra, acompanhar os resultados ao longo do tempo, integrar o *benchmarking* a modelos quantitativos de eficiência e fortalecer redes interinstitucionais de boas práticas entre Fatecs. Em síntese, este trabalho propõe um modelo replicável de gestão da permanência estudantil, que integra ferramentas da qualidade e do *benchmarking* à cultura de aprendizagem contínua. Essa abordagem oferece às instituições tecnológicas um caminho consistente para reduzir a evasão, fortalecer a permanência e elevar a qualidade da formação profissional.

7. REFERÊNCIAS

- AUGRAS, Lygia. *Projeções de evasão no ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2019.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. 8. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. *Benchmarking: desempenho e competitividade*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CMOV, COMITÊ MUNICIPAL DE ORIENTAÇÃO E VINCULAÇÃO ACADÊMICA. *Relatório de boas práticas acadêmicas*. Curitiba: CMOV, 2018. Disponível em: <https://www.pucpr.br>. Acesso em: 12 dez. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IFSP, INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. *Relatório de permanência e êxito acadêmico*. São Paulo: IFSP, 2021. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br>. Acesso em: 12 dez. 2025.

INEP, INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Censo da Educação Superior 2021: notas estatísticas*. Brasília, DF: Inep, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep>. Acesso em: 12 dez. 2025.

JOHANSSON, Tobias; SIVERBO, Sven. The dark side of *benchmarking*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bingley, v. 34, n. 6, p. 1305–1329, 2021. DOI: 10.1108/AAJ-04-2020-4512.

LOBO, Maria Beatriz de Carvalho Melo; SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e. A evasão no ensino superior brasileiro. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 641–659, 2007. DOI: 10.1590/S0100-15742007000300007.

PUCPR, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. *Relatório de retenção e sucesso acadêmico*. Curitiba: PUCPR, 2022. Disponível em: <https://www.pucpr.br>. Acesso em: 12 dez. 2025.

RIBEIRO, Cecília. *Benchmarking* no contexto da qualidade. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 4, n. 2, p. 11–20, 2004.

SARAIVA, Ricardo; et al. Análise descritiva dos microdados do Censo da Educação Superior do INEP para cursos de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil: um estudo exploratório. In: *WORKSHOP SOBRE EDUCAÇÃO EM COMPUTAÇÃO (WEI)*, 2023, Porto Alegre. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2023.

SILVA, Danielle Barros; et al. Evasão no ensino superior público do Brasil: estudo de casos múltiplos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas, v. 27, n. 2, p. 1–25, 2022. DOI: 10.1590/S1414-40772022000200004.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (org.). *The Sage handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 443–466.

TINTO, Vincent. Through the eyes of students. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, v. 19, n. 3, p. 254–269, 2017. DOI: 10.1177/1521025115621917.

UNIVATES, UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI. *Programa de gestão de carreiras e retenção estudantil*. Lajeado: Univates, 2021. Disponível em: <https://www.univates.br>. Acesso em: 12 dez. 2025.

APÊNDICE A: Ilustrações e Gráfico

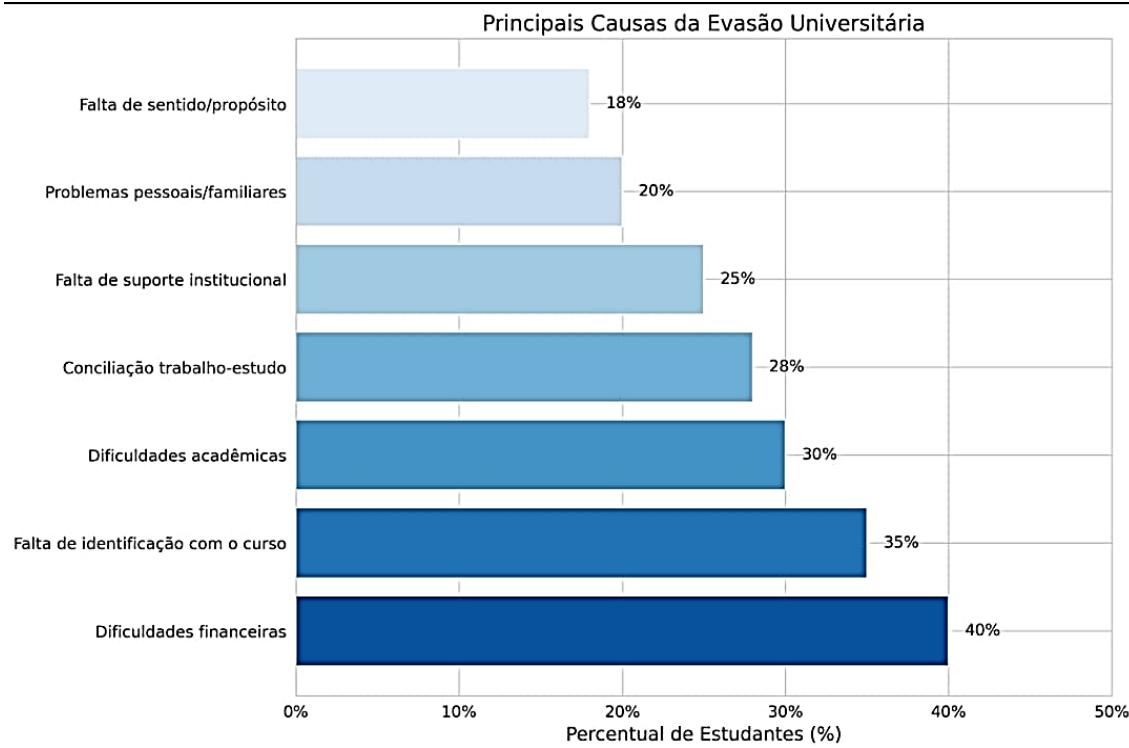


Figura 1: Percentual de estudantes que indicam as principais causas para a evasão no ensino superior, conforme levantamento nacional.

Fonte: Adaptado de dados da CMOV (2018) e AUGRAS (2019)

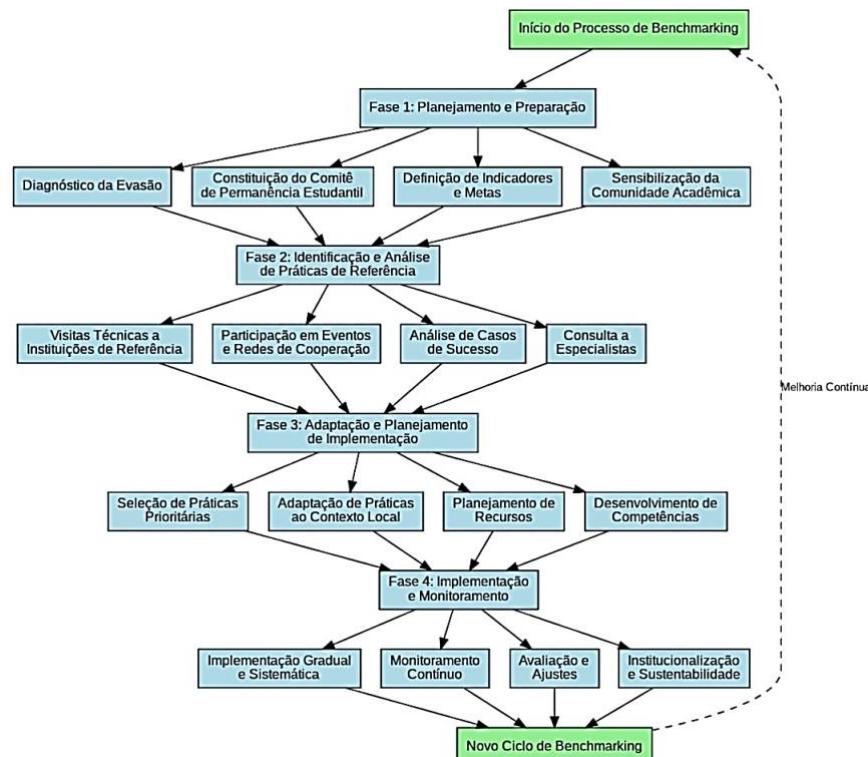


Figura 2: Fluxo do processo de *benchmarking* educacional aplicado à gestão da evasão.
Fonte: Adaptado de Carpinetti (2016).

Visão Geral das Respostas Ativo



1. Qual é o seu gênero?

● Mulher	3
● Homem	1
● Não binário	0
● Prefiro não dizer	0

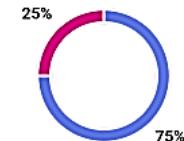


Figura 3: Resultados da pesquisa amostral inicial

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

APÊNDICE B: ANÁLISE DETALHADA DO CICLO PDCA APLICADO À PROPOSTA DE AÇÃO

- a) Fase do Planejamento (Plan): Nesta etapa, deverá ser realizado um diagnóstico detalhado do cenário de evasão na Fatec Lins, utilizando dados institucionais, literatura acadêmica e indicadores educacionais. Esse levantamento permitirá identificar os principais fatores críticos relacionados à evasão, como dificuldades acadêmicas, falta de integração social e carência de orientação profissional. A partir dessa análise, deverá ser elaborado um plano de ação estruturado em quatro eixos: criação de um Comitê de Permanência Estudantil, definição de metas e indicadores de redução de evasão, identificação de instituições de referência para *benchmarking* e planejamento das fases subsequentes.
- b) Fase da Execução (Do): Nessa fase, deverão ser implementadas as ações previstas no plano. O primeiro passo será a constituição do Comitê de Permanência Estudantil, com a participação de coordenadores, docentes e discentes. Em paralelo, deverá ser conduzido o processo de *benchmarking*, por meio de visitas técnicas (presenciais ou virtuais) e análise de práticas bem-sucedidas em instituições de referência, como PUCPR, Univates e IFSP. A partir dessas análises, poderão ser selecionadas e adaptadas três práticas principais: implantação de um sistema de alerta precoce baseado em learning analytics, estabelecimento de um programa de mentoria por pares e criação de um Núcleo de Carreiras. Também será necessário promover a capacitação da equipe envolvida e garantir o alinhamento das ações com os setores acadêmicos e administrativos.
- c) Fase da Verificação (Check): Após a execução inicial, deverão ser monitorados os resultados por meio de indicadores previamente definidos, como taxa de evasão por semestre, número de alunos atendidos pelo sistema de alerta, adesão ao programa de mentoria e níveis de satisfação discente. Para isso, deverão ser aplicadas pesquisas de satisfação, elaborados relatórios de acompanhamento e realizadas reuniões periódicas do Comitê. A análise desses dados permitirá verificar a efetividade das ações implementadas e identificar possíveis pontos de melhoria.
- d) Fase da Ação (Act): Com base nos resultados da fase de verificação, deverão ser consolidadas as práticas mais eficazes e realizados os ajustes necessários, como a expansão do programa de mentoria para todos os cursos e o aperfeiçoamento do sistema de alerta com inclusão de novos dados. As iniciativas bem-sucedidas poderão ser incorporadas ao planejamento estratégico institucional, de modo a garantir sua continuidade e sustentabilidade. Ao final dessa etapa, será possível iniciar um novo ciclo do PDCA, visando ao aprimoramento constante das ações e ao fortalecimento das taxas de permanência e de sucesso estudantil.